



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO
SCUOLA DI SCIENZE DELLA MEDIAZIONE
LINGUISTICA E CULTURALE

**Corso di Laurea Magistrale in Lingue e Culture per la
comunicazione e cooperazione internazionale**

Classe LM-38

**LEAD-ALLIANCE: UN GRUPPO INTERDISCIPLINARE
PER ESPLORARE LA LEADERSHIP NELL'ERA
DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE**

Tesi di Laurea di:

Alice DE GENNARO

Matricola 40896A

Relatore:

Chiar.mo Prof. Di Iorio Luigi

Correlatore:

*Chiar.mo Prof. Barbato
Giovanni*

Anno Accademico 2024/2025

Indice

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 - LA NASCITA DI LEAD-ALLIANCE	3
1.1. IL CONTESTO ACCADEMICO E PROFESSIONALE DI PARTENZA	3
1.2. COME È NATA L'IDEA: TRA ISPIRAZIONE TEORICA E NECESSITÀ PRATICA	5
1.3. LA FORMAZIONE DEL GRUPPO: INTERDISCIPLINARITÀ E ALLEANZE	7
1.4. IL PROGETTO COME FULCRO DELLA RICERCA	9
CAPITOLO 2 - FONDAMENTA TEORICHE: LEADERSHIP, SOFT SKILLS E INTELLIGENZA ARTIFICIALE	11
2.1. L'EVOLUZIONE DELLA LEADERSHIP: DAL COMANDO ALLA COLLABORAZIONE	13
2.1.1. DALLE ORIGINI CLASSICHE ALLA TEORIA DEI TRATTI	14
2.1.2. DALLA TEORIA DEI TRATTI AI MODELLI COMPORTAMENTALI: GLI STILI DI LEADERSHIP DI LEWIN	16
2.1.3. LA LEADERSHIP SITUAZIONALE DI HERSEY E BLANCHARD	19
2.1.4. VERSO LA LEADERSHIP TRASFORMATIVALE: L'EVOLUZIONE DA BURNS E BASS A GARDNER	21
2.1.5. GOLEMAN E L'INTELLIGENZA EMOTIVA: UNA NUOVA DIMENSIONE DELLA LEADERSHIP	24
2.2. LA LEADERSHIP E LE NUOVE SFIDE NEL MONDO POST-DIGITALE: TRA IPERCONNESSIONE E TRASFORMAZIONE COGNITIVA	26
2.2.1. L'AI-CONGRUENT LEADERSHIP: UN PARADIGMA IN TRASFORMAZIONE	27
2.2.2. GENERATIVE AI E RIDEFINIZIONE DEL RUOLO DECISIONALE E COMUNICATIVO	30
2.2.3. LA LEADERSHIP ETICA NELL'ERA DELLA GENAI	32
2.2.4. FRAMEWORK ETICI E GOVERNANCE DELLA GENAI	35
2.2.5. PRIVACY, AUTONOMIA E DEMOCRAZIA NELL'ERA DELLA GENAI	38
2.3. <i>SOFT SKILLS</i> E TRASFORMAZIONE DELLA <i>LEADERSHIP</i>	42
2.3.1. L'EVOLUZIONE DELLE COMPETENZE E LA NUOVA CENTRALITÀ DELLE <i>SOFT SKILLS</i> SECONDO IL WORLD ECONOMIC FORUM	44

CAPITOLO 3 - IL PROGETTO: LEAD-ALLIANCE	47
3.1. IL KICK-OFF DEL THINK-TANK	49
3.1.1. LE OTTO RAGIONI PER INIZIARE	49
3.1.2. LA SCELTA DEL NOME: DA IDEA COLLETTIVA A IDENTITÀ CONDIVISA	50
3.1.3. I TESTI DI RIFERIMENTO: COSTRUIRE UN LINGUAGGIO COMUNE	50
3.1.4. LA SPERIMENTAZIONE CON MYCHANGEMETER®	52
3.1.5 I RISULTATI DELLA SPERIMENTAZIONE	53
3.2. IL SECONDO INCONTRO: IL DIBATTITO “AVENGERS VS. AI”	56
3.2.1. LA STRUTTURA DEL DIBATTITO	57
3.2.2. ANALISI E RISULTATI	58
3.3. IL TERZO INCONTRO: PENSARE LA <i>LEADERSHIP</i> DEL DOMANI	60
3.3.1. L'ESERCITAZIONE FINALE: DALLA TEORIA ALLA SPERIMENTAZIONE	62
3.4. IL QUARTO INCONTRO: ALLENARE LA <i>LEADERSHIP</i>	64
3.4.1. MY FAVOURITE LEADERSHIP BOOK	66
3.4.2. NUOVA FASE DI SPERIMENTAZIONE	68
3.5. IL QUINTO INCONTRO: IMMAGINARE IL FUTURO DI <i>CAPTAIN AI & THE LEADERSHIP AVENGERS</i>	70
3.5.1. I FEEDBACK DEI PARTECIPANTI: PERCEZIONI, CONTESTO E MOTIVAZIONE	73
3.5.2. I CONTRIBUTI ESTERNI: AI, LEADERSHIP E NUOVE PROSPETTIVE	78
3.5.2. DALLA SPERIMENTAZIONE ALLA SECONDA FASE	82
CONCLUSIONI	87
BIBLIOGRAFIA	91
SITOGRAFIA	102
DICHIARAZIONE DI ORIGINALITÀ DEL TESTO	104

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni il dibattito sull'impatto dell'Intelligenza Artificiale (IA) nel mondo del lavoro e nella società ha acquisito crescente rilevanza, non solo in ambito accademico e tecnologico, ma anche nei contesti organizzativi, educativi e culturali. L'IA viene spesso rappresentata come una forza dirompente, capace di sostituire attività ripetitive, trasformare interi settori produttivi e ridefinire le relazioni tra individui, comunità e istituzioni. In questo scenario in costante evoluzione, emerge con forza una domanda chiave: quale ruolo resta, e come cambia, la *leadership* umana nell'era dell'IA?

La *leadership*, intesa come capacità di guidare persone e organizzazioni verso obiettivi condivisi, è oggi sottoposta a una duplice pressione: da un lato, la crescente complessità e competitività dei mercati globali; dall'altro, le nuove possibilità offerte dall'Intelligenza Artificiale, che non si limita ad automatizzare processi, ma introduce strumenti capaci di supportare le decisioni strategiche, migliorare la gestione dei dati, personalizzare i percorsi di sviluppo delle persone. In questo contesto, la questione non è più contrapporre “*leader* umano vs tecnologia”, bensì comprendere come uomo e IA possano coesistere ed evolvere insieme, rafforzandosi reciprocamente.

È a partire da questa consapevolezza che, nel febbraio 2025, è nato un *think tank* interdisciplinare e internazionale, concepito inizialmente come spazio di confronto e riflessione sul tema *Leadership & AI*. Il gruppo ha riunito studenti, professionisti, ricercatori ed esperti di risorse umane e tecnologia, con l'obiettivo di interrogarsi in modo critico e creativo sulle sfide del presente e del futuro.

Ben presto, però, da semplice *think tank* il progetto ha iniziato ad assumere i contorni di un vero e proprio laboratorio partecipativo, fondato non solo sul dibattito ma anche sulla sperimentazione attiva. Da qui la scelta di ridefinirlo come *Lead-Alliance*, un'alleanza di intelligenze e prospettive diverse, unite dall'idea che l'IA non debba sostituire la *leadership* umana, ma possa invece potenziarla e arricchirla.

Il progetto ha preso forma attraverso una serie di incontri online, strutturati come workshop, dibattiti e attività partecipative. Nel corso delle prime fasi, i membri hanno

discusso e analizzato testi fondamentali sul rapporto tra *leadership* e IA, hanno rielaborato contenuti formativi tratti da piattaforme come *LinkedIn Learning* e hanno avviato vere e proprie sperimentazioni di interazione uomo-macchina: esercizi di *prompting*, riflessioni collettive, creazione di materiali e ipotesi di applicazioni concrete. Parallelamente, il gruppo ha iniziato a lavorare su strumenti di comunicazione esterna - tra cui la progettazione di un sito *web* e la prospettiva futura di un *podcast* - con l'intento di dare continuità e visibilità al percorso intrapreso.

La tesi si propone dunque di documentare e analizzare questo progetto, intrecciando tre dimensioni principali:

- Il quadro teorico di riferimento, che spazia dalla letteratura sulla *leadership* e sulle *soft skills* all'impatto delle tecnologie emergenti.
- L'esperienza concreta del laboratorio *Lead-Alliance*, con le sue fasi, le metodologie, i contenuti prodotti e le dinamiche di gruppo osservate.
- Le prospettive future, sia in termini di evoluzione del progetto, sia in termini di contributo più ampio alla riflessione sul rapporto tra IA e *leadership*.

L'obiettivo non è solo descrivere un caso di studio, ma anche evidenziare come un'esperienza partecipativa e sperimentale possa offrire spunti innovativi per comprendere la trasformazione della *leadership* in un mondo in cui umano e artificiale non sono più realtà separate, bensì intelligenze che evolvono insieme.

CAPITOLO 1 - LA NASCITA DI LEAD-ALLIANCE

1.1. IL CONTESTO ACCADEMICO E PROFESSIONALE DI PARTENZA

Il progetto *Lead-Alliance* nasce all'interno di un percorso formativo e professionale che ha posto fin da subito al centro il dialogo tra mondi apparentemente distinti: da un lato quello accademico, caratterizzato dallo studio delle lingue, delle culture e delle dinamiche comunicative; dall'altro quello organizzativo e aziendale, dove i temi della *leadership*, del *management* e delle strategie di impresa assumono un rilievo sempre crescente.

Durante gli anni di studio magistrale in *Lingue e Culture per la Comunicazione e la Cooperazione Internazionale*, presso l'Università degli Studi di Milano, è stato possibile approfondire non soltanto discipline linguistiche e culturali, ma anche insegnamenti connessi al marketing, all'economia e alla gestione dei processi organizzativi aziendali. In questo spazio interdisciplinare ha preso forma un interesse crescente verso la *leadership*, intesa come capacità di orientare gruppi di persone, motivare collaboratori e costruire percorsi di crescita collettiva.

Analogamente, i dibattiti accademici e le esperienze di osservazione in contesti aziendali hanno permesso di capire come il concetto di *leadership* fosse chiamato a trasformarsi in risposta a scenari di mercato e organizzativi in continua evoluzione. A emergere con forza, negli ultimi anni, è stato il ruolo delle *soft skills*, intese non più soltanto come abilità comunicative o relazionali, ma come insieme integrato di competenze cognitive, emotive e sociali che permettono alle persone di interpretare la complessità, prendere decisioni consapevoli e collaborare efficacemente in contesti incerti. In questa prospettiva, la comunicazione, il pensiero critico, l'adattabilità e l'empatia rappresentano solo alcune manifestazioni di una più ampia capacità di autogestione, consapevolezza e apprendimento continuo. Nei dibattiti contemporanei, tanto nel mondo universitario quanto nelle imprese, queste competenze non sono più considerate marginali, ma essenziali per la competitività. La consapevolezza che la *leadership* del futuro si fondi sempre meno sul controllo e sempre più sulla capacità di stimolare fiducia, collaborazione e innovazione ha reso necessario un approfondimento mirato. In un contesto tecnologico in rapida trasformazione, queste abilità definiscono la

forma mentis necessaria per governare l'interazione tra esseri umani e sistemi intelligenti, preservando il senso critico e la responsabilità etica.

Accanto a questo interesse, si è inserita una curiosità crescente verso l'Intelligenza Artificiale. Negli ultimi anni, l'IA ha smesso di essere soltanto un tema tecnico riservato a pochi, per diventare un oggetto di discussione anche nei campi dell'educazione, della psicologia, del *management* e delle scienze sociali. Nelle aziende, in particolare, l'IA viene percepita contemporaneamente come opportunità e minaccia: da un lato strumento per ottimizzare i processi e supportare decisioni *data-driven*, dall'altro possibile rischio di riduzione del valore umano e delle relazioni interpersonali.

Il contesto accademico e professionale in cui questo percorso ha preso forma ha quindi mostrato un duplice bisogno: da un lato, riflettere sulle forme emergenti di *leadership* nell'era digitale; dall'altro, esplorare in che modo l'IA possa affiancare, e non sostituire, la componente umana. Da questo confronto quotidiano di domande e punti di vista è emersa la volontà di dare vita a un progetto condiviso e pratico.

A orientare ulteriormente questa direzione hanno contribuito esperienze concrete, come il coinvolgimento in iniziative di *people development* e l'interesse per strumenti innovativi di misurazione e monitoraggio dei comportamenti, tra cui *Mychangemeter*®¹. È stato evidente come la ricerca accademica e la pratica professionale potessero dialogare in maniera proficua, dando vita a un percorso originale che fosse allo stesso tempo riflessivo e sperimentale.

In sintesi, il progetto *Lead-Alliance* nasce da un intreccio di fattori: la formazione universitaria, la curiosità verso i temi aziendali e manageriali, l'osservazione di dinamiche reali, e il desiderio di associare teoria e pratica in un laboratorio sperimentale. Si tratta di un contesto ricco e stimolante, che ha reso naturale immaginare la creazione di uno spazio in cui studenti, professionisti e appassionati potessero incontrarsi per interrogarsi insieme sul futuro della *leadership* nell'era dell'Intelligenza Artificiale.

¹ <https://mychangemeter.com>: Mychangemeter® è uno strumento sviluppato da Open Human Solutions che permette di monitorare quotidianamente la messa in pratica dei comportamenti individuali, misurando e accompagnando i processi di cambiamento attraverso un sistema di auto e etero valutazione.

1.2. COME È NATA L'IDEA: TRA ISPIRAZIONE TEORICA E NECESSITÀ PRATICA

L'idea che avrebbe portato alla nascita di *Lead-Alliance* non è nata come intuizione improvvisa, ma come risultato di un processo progressivo, costruito giorno dopo giorno. In una prima fase, tra la fine del 2024 e l'inizio del 2025, si è iniziato a raccogliere materiali e riferimenti teorici sul tema della *leadership* e della sua trasformazione nell'era digitale. La lettura di articoli, saggi e report (dal *World Economic Forum*² ai *framework* internazionali sulle *soft skills*) ha offerto spunti che andavano oltre la teoria, portando a tradurre le riflessioni in esperienze concrete.

La necessità pratica era infatti evidente, in quanto molti dei modelli tradizionali di *leadership* sembravano inadeguati a fronteggiare un contesto caratterizzato da incertezza, innovazione continua e crescente influenza delle tecnologie emergenti. Parallelamente, l'Intelligenza Artificiale, con la sua diffusione rapida e pervasiva, stava aprendo nuove possibilità di applicazione in ambito aziendale e formativo. Questo doppio stimolo, teorico e pratico, ha reso chiaro che era il momento giusto per sperimentare un approccio nuovo.

È in questo quadro che, nelle prime settimane di febbraio 2025, ha preso forma la decisione di avviare un *think tank* interdisciplinare, capace di raccogliere voci diverse: studenti, professionisti delle risorse umane, esperti di intelligenza artificiale, consulenti, *manager*. L'idea era quella di creare un luogo non accademico in senso stretto, ma neppure esclusivamente professionale: un laboratorio ibrido in cui la riflessione teorica potesse dialogare con la concretezza delle pratiche quotidiane.

Un elemento distintivo delle origini del gruppo è stato il fatto di non attribuirsi subito una mission o un contorno rigido. La scelta è stata intenzionale, in quanto si è preferito lasciare che il progetto crescesse in modo organico, seguendo i contributi e le suggestioni dei partecipanti, piuttosto che legarlo fin dall'inizio in obiettivi troppo definiti. *Lead-Alliance*, in questa prima fase, non era un programma con regole stabilite, ma un “divenire quotidiano”: ogni incontro, ogni discussione, ogni sperimentazione

² <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

andava a comporre un tassello di un'identità collettiva che si formava lentamente, in maniera condivisa.

Le prime attività hanno avuto un carattere esplorativo: scambio di articoli, raccolta di spunti bibliografici, condivisione di casi di studio. Si trattava di una fase preliminare che aveva come obiettivo principale quello di definire le domande guida e dare un orientamento al gruppo di lavoro. I partecipanti si sono interrogati su questioni fondamentali, per poi indirizzare il percorso nei mesi successivi: quale fosse la finalità principale del progetto, se sensibilizzare e diffondere cultura su *leadership* e intelligenza artificiale, oppure creare strumenti concreti e applicabili in contesti organizzativi; in che modo coinvolgere attivamente i membri, valutando la possibilità di proporre eventi, attività pratiche o momenti di scambio; e infine, che tipo di impatto volessero generare, interrogandosi se fosse più importante ispirare e stimolare riflessione o fornire risorse tangibili e pratiche.

Accanto a queste riflessioni di natura metodologica, sono anche emerse alcune ulteriori domande che avrebbero accompagnato il gruppo lungo tutto il percorso, come ad esempio: quali competenze della *leadership* restano insostituibili in un mondo in cui l'IA assume un ruolo crescente? Quali rischi e quali opportunità emergono dall'integrazione delle tecnologie nei contesti organizzativi? In che misura l'IA può diventare un alleato per lo sviluppo della *leadership* e non un suo sostituto?

A queste domande si è cercato di dare una prima risposta non attraverso la scrittura di un documento, ma attraverso un processo partecipativo: incontri online, *brainstorming* collettivi, prime discussioni guidate. È stato in questo lavoro quotidiano, fatto di piccoli passi e di continuità, che il think tank ha iniziato ad assumere un'identità più definita.

Ben presto, tuttavia, è emersa la consapevolezza che l'esperienza stava andando oltre la semplice funzione di riflessione. Non era solo un think tank, ma un contesto in cui le idee si trasformavano in proposte, strumenti e sperimentazioni concrete. Da questa trasformazione è nata l'esigenza di ridefinire il progetto: da *think tank* a vera e propria *Alliance*, un'alleanza interdisciplinare e internazionale che, attraverso la collaborazione

costante dei suoi membri, potesse esplorare non soltanto che cosa è la *leadership* nell'era dell'IA, ma anche come viverla e sperimentarla insieme, giorno dopo giorno.

1.3. LA FORMAZIONE DEL GRUPPO: INTERDISCIPLINARITÀ E ALLEANZE

La formazione del gruppo che avrebbe poi dato vita a *Lead-Alliance* è stata il risultato di un processo progressivo e volutamente aperto, sviluppato nell'arco di alcune settimane. Non si trattava di costituire un *team* già definito, con ruoli stabiliti o gerarchie rigide, bensì di favorire l'incontro tra persone provenienti da ambiti diversi, accomunate da un interesse per la *leadership* e per le possibilità offerte dall'Intelligenza Artificiale.

Fin dall'inizio, l'elemento distintivo è stato l'interdisciplinarietà. Il nucleo originario era formato da figure con *background* eterogenei: studenti universitari provenienti da percorsi differenti, come gli studi linguistici e culturali da un lato e l'economia e *management* dall'altro; professionisti delle risorse umane attenti ai processi di crescita individuale e di sviluppo delle competenze nei contesti organizzativi; consulenti e coach orientati allo sviluppo delle competenze trasversali; esperti e appassionati di intelligenza artificiale, provenienti da settori tecnologici; *manager* con responsabilità operative e visione strategica. Questa pluralità di voci non era casuale, ma il frutto di una scelta precisa: costruire un contesto in cui il confronto potesse generare valore proprio a partire dalla diversità delle prospettive.

Nelle prime settimane, i contatti si sono stabiliti attraverso inviti mirati e passaparola. Ogni nuova partecipazione portava con sé un arricchimento: un'esperienza concreta da raccontare, una competenza specialistica, un approccio diverso alla tematica della *leadership*. Il gruppo non era dunque pensato come "chiuso", bensì come una collettività in espansione, pronta ad accogliere contributi e a adattarsi alle esigenze dei membri.

La dimensione interdisciplinare si è riflessa anche nel modo in cui sono state condotte le prime attività. Durante i primi incontri online, ciascun partecipante ha avuto l'opportunità di presentarsi e di condividere il proprio punto di vista: da chi portava casi

concreti di gestione dei *team* aziendali a chi proponeva riflessioni teoriche, fino a chi illustrava strumenti tecnologici innovativi. Questo ha permesso di comprendere rapidamente che l'eterogeneità del gruppo non era un ostacolo, bensì la sua principale risorsa.

Un altro elemento centrale nella formazione del gruppo è stato il coinvolgimento di realtà che hanno contribuito a dare spessore e credibilità al progetto. La collaborazione con realtà come *Open HS* ha permesso di inserire sin da subito strumenti concreti di osservazione e sperimentazione, come la piattaforma *Mychangemeter®*, che ha offerto la possibilità di misurare e monitorare comportamenti di *leadership* in contesti reali. Inoltre, il dialogo con professionisti attivi in contesti internazionali ha allargato gli orizzonti del gruppo, offrendo nuove prospettive e permettendo di collegare la riflessione accademica con le pratiche reali del mondo del lavoro.

È stato in questo percorso di formazione progressiva che si è posta la questione dell'identità del gruppo, e quindi del suo *naming*. Inizialmente, con un tono leggero e creativo, il gruppo si era presentato come *Captain AI & The Leadership Avengers*: un nome informale, scelto quasi come gioco, che rifletteva lo spirito di sperimentazione e la volontà di distinguersi da approcci troppo rigidi. Il nome scelto nelle prime fasi era volutamente leggero e informale, capace di restituire l'entusiasmo originario del gruppo.

Con il passare del tempo, tuttavia, la crescente solidità delle attività e la prospettiva di aprirsi anche all'esterno hanno reso necessario un nome capace di esprimere maggiore maturità e coerenza con gli obiettivi. È in questo momento che nasce la scelta di *Alliance*. Il termine, semplice e diretto, racchiude l'essenza del progetto: non un'autorità dall'alto, non una struttura rigida, ma un'alleanza di intelligenze, discipline e prospettive diverse. *Lead-Alliance* è quindi il frutto di un processo identitario collettivo, che ha tradotto in una parola la natura stessa del gruppo: un'alleanza per ripensare la *leadership* nell'era dell'IA.

La crescita del gruppo e la scelta del nome hanno camminato di pari passo, delineando progressivamente un'identità condivisa che si è sviluppata giorno dopo giorno.

1.4. IL PROGETTO COME FULCRO DELLA RICERCA

Il progetto *Lead-Alliance* non rappresenta un semplice caso di studio a supporto della tesi magistrale, bensì ne costituisce il fulcro. Fin dalle prime fasi di progettazione del lavoro di ricerca, è apparso evidente che l'analisi teorica del rapporto tra *leadership* e Intelligenza Artificiale non sarebbe stata sufficiente a cogliere la complessità del tema. Era necessario un approccio capace di intrecciare riflessione critica e sperimentazione diretta, in modo da restituire non solo una fotografia della letteratura esistente, ma anche l'esperienza viva di un percorso collettivo.

Il valore del progetto risiede proprio nella sua natura di laboratorio pratico, che ha permesso di trasformare idee e ipotesi teoriche in azioni osservabili, documentabili e analizzabili. Ogni incontro del gruppo ha generato materiali - registrazioni, trascrizioni, sintesi - che sono stati poi rielaborati e interpretati come parte integrante del lavoro di tesi. In questo senso, *Lead-Alliance* non è solo il tema della ricerca, ma anche il modo in cui è stata condotta, come se fosse un percorso di osservazione diretta da parte dei componenti del gruppo.

La scelta di collocare il progetto al centro della tesi risponde inoltre a un'esigenza accademica più ampia: quella di superare il tradizionale confine tra teoria e pratica. Molti studi sulla *leadership*, infatti, rischiano di rimanere confinati a un piano astratto, mentre le organizzazioni richiedono strumenti operativi e immediatamente applicabili. Allo stesso modo, molte riflessioni sull'IA tendono a concentrarsi sugli aspetti tecnici, trascurando le dimensioni relazionali e umane. L'esperienza di *Lead-Alliance* ha permesso di integrare queste prospettive, creando un terreno di dialogo tra mondi che troppo spesso rimangono separati.

Dal punto di vista metodologico, ogni fase è stata documentata e resa parte del percorso di ricerca: dalla decisione di costituire il *think tank*, alla definizione del nome, fino alle attività di confronto e sperimentazione. Questo approccio ha consentito di osservare da vicino la dinamica di un gruppo interdisciplinare, analizzando come le idee prendano forma, come si sviluppino pratiche condivise e come l'IA possa essere utilizzata in contesti di apprendimento e di sviluppo delle competenze.

Un ulteriore elemento che spiega il ruolo centrale di *Lead-Alliance* nella tesi è la sua capacità di generare *output* diversificati. Non soltanto discussioni teoriche, ma anche:

- la rielaborazione di testi e corsi esistenti,
- la creazione di materiali originali come *slide*, *repository* e ambienti di condivisione,
- la sperimentazione di piattaforme digitali (es. *Mychangemeter*®),

Questi risultati non rappresentano soltanto il racconto di un'esperienza, ma costituiscono una base concreta di osservazioni e riflessioni su cui fondare l'analisi accademica. La loro diversità consente di studiare il fenomeno della *leadership* nell'era dell'IA da angolature multiple: teorica, applicativa, relazionale e comunicativa.

Infine, il progetto si inserisce pienamente nel percorso della tesi magistrale perché incarna una forma innovativa di ricerca: non più solo il lavoro individuale di raccolta e sistematizzazione delle fonti, ma un percorso collettivo che cresce e si sviluppa insieme ai suoi partecipanti. In questo senso, *Lead-Alliance* non è soltanto l'oggetto della tesi, ma anche il suo metodo e il suo strumento principale.

La tesi, quindi, non si limita a descrivere ciò che è stato fatto: ne analizza i processi, ne valuta i risultati e ne mette in luce le potenzialità future. Il progetto diventa così un ponte tra università e mondo del lavoro, tra formazione e sperimentazione, tra intelligenza umana e intelligenza artificiale. In altre parole, *Lead-Alliance* rappresenta il cuore pulsante della ricerca, il luogo in cui teoria e pratica si incontrano per generare nuove visioni della *leadership* nel XXI secolo.

CAPITOLO 2 - FONDAMENTA TEORICHE: LEADERSHIP, SOFT SKILLS E INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Affrontare il tema della *leadership* significa, prima di tutto, comprendere come la sua definizione sia mutata nel tempo, seguendo l'evoluzione della società, dell'economia e delle tecnologie che hanno ridefinito il modo stesso di lavorare e di relazionarsi. L'idea di *leadership*, infatti, non è mai stata statica: da principio era associata al potere personale, alla capacità di comando o al carisma di pochi individui “rari”; successivamente si è trasformata in una pratica collettiva, basata sulla relazione, sulla motivazione e, oggi, sull'interconnessione tra esseri umani e sistemi intelligenti.

Questo capitolo nasce dalla volontà di ricostruire tale percorso, non in chiave meramente storica o descrittiva, ma per mettere in luce le fondamenta concettuali che permettono di comprendere la trasformazione della *leadership* nell'era post-digitale, contesto nel quale si inserisce il progetto *Lead-Alliance*. Analizzare i modelli del passato significa, in questo senso, individuare gli snodi fondamentali che hanno preparato il terreno all'idea di una *leadership* che non si misura più in termini di autorità o controllo, ma di capacità di generare fiducia, senso e coesione.

Il percorso si apre con le teorie classiche, sviluppate tra la fine dell'Ottocento e i primi decenni del Novecento, quando il mondo industriale richiedeva ordine, disciplina e gerarchie che fossero il più possibile chiare. È in questo contesto che nascono la *Great Man Theory*, le forme di autorità weberiane e il modello taylorista, che interpretano la *leadership* come esercizio del potere individuale o come abilità di pianificare e controllare. In queste visioni, il *leader* è colui che guida dall'alto, rappresentando un ideale di efficienza e razionalità più che di ispirazione e collaborazione. Tuttavia, questo approccio evidenzia rapidamente i propri limiti, in quanto il semplice esercizio del comando non basta a garantire una vera coesione nel gruppo; inoltre, la produttività, nonostante sia molto importante, non si traduce automaticamente in motivazione autentica.

Da qui prende forma il primo grande cambio di prospettiva: la Teoria dei tratti segna il passaggio da una visione “epica” del *leader* a un tentativo di analisi più scientifica.

L'attenzione si sposta sulle caratteristiche personali che distinguono i *leader* efficaci, introducendo un approccio empirico che avvicina lo studio della *leadership* alla psicologia e al comportamento umano. Tuttavia, anche questo modello si rivela incompleto, perché tende a considerare il *leader* come individuo isolato dal contesto in cui si trova ad operare. In realtà, per capire davvero cosa sia la *leadership*, è necessario andare oltre l'analisi dei soli tratti personali e riconoscere come questi si intreccino continuamente con le azioni compiute e con le specifiche situazioni in cui il *leader* si trova ad agire. Solo tenendo conto di questa dinamica complessa e interattiva si può sperare di cogliere appieno la natura e l'efficacia della *leadership*.

È a partire da questa consapevolezza che vengono introdotti i modelli comportamentali e situazionali. Con Kurt Lewin, la *leadership* diventa un fenomeno osservabile, analizzabile in base agli effetti che produce sul gruppo di lavoro e sul clima relazionale. Con Hersey e Blanchard la riflessione sulla *leadership* diventa più concreta, perché un *leader* efficace è colui che sa capire la maturità e la motivazione del suo *team* e riesce ad adattare il proprio stile di guida in base alla situazione. Si sviluppa così l'idea della *leadership* come un processo flessibile e in continuo cambiamento, che si evolve insieme al contesto e alle persone coinvolte.

Gli anni Ottanta e Novanta segnano un ulteriore salto di qualità. Le teorie trasformazionali, da Burns a Bass, spostano l'attenzione sulla dimensione valoriale e motivazionale della *leadership*. A questo punto il *leader* non si limita più a dirigere o ricompensare chi ha di fronte, ma diventa un agente di cambiamento, capace di ispirare e far crescere le persone. Gardner amplia questa visione introducendo la *leadership* come forza di coesione, come energia che unisce e genera appartenenza. Con Goleman, infine, il concetto di *leadership* viene arricchito da una dimensione emotiva e consapevole, ovvero quella secondo cui guidare significa saper comprendere, regolare e valorizzare le emozioni proprie e altrui. L'intelligenza emotiva diventa così la chiave per armonizzare risultati e relazioni, efficienza e benessere, razionalità e umanità.

La scelta di analizzare questi modelli deriva dalla volontà di tracciare un filo rosso conduttore che, attraversando periodi e approcci diversi, porta a una conclusione fondamentale: la *leadership* non potrà mai essere considerata semplicemente come un insieme di tecniche o competenze, ma rappresenta un processo estremamente umano di

costruzione di un senso collettivo. È in questa prospettiva che si inserisce il progetto *Lead-Alliance*, che nasce dall'idea di esplorare le nuove forme di *leadership* nell'era dell'intelligenza artificiale, dove la *co-leadership* uomo-macchina, la dimensione etica e la capacità di apprendimento continuo diventano elementi centrali.

Capire come la *leadership* si è trasformata nel tempo significa anche aprirsi alla possibilità che continui a cambiare. Si passa dalla figura tradizionale del capo, alla guida basata sulle relazioni, fino a un *leader* “aumentato”, in grado di unire empatia, pensiero critico e consapevolezza tecnologica. Solo seguendo questo filo che racconta l'evoluzione del pensiero sulla *leadership* si può davvero comprendere il significato del cambiamento che viviamo oggi, un cambiamento che non riguarda solo il modo in cui si è *leader*, ma anche il modo in cui ci si rapporta agli altri e a noi stessi in un mondo sempre più “intelligente”.

2.1. L'EVOLUZIONE DELLA LEADERSHIP: DAL COMANDO ALLA COLLABORAZIONE

Il concetto di *leadership* ha conosciuto, nel corso del Novecento, un'evoluzione che riflette i mutamenti economici, culturali e tecnologici della società. Nato come “fenomeno” legato al carisma individuale e all'autorità gerarchica, si è progressivamente trasformato in processo sociale, relazionale e cognitivo, fino a divenire oggi una competenza diffusa che coinvolge persone, sistemi e tecnologie.

Il passaggio fondamentale avviene nel momento in cui la *leadership* inizia ad essere interpretata non più come esercizio di potere, ma come processo di influenza reciproca, attraverso il quale un individuo orienta e mobilita un gruppo di persone verso un obiettivo comune³. Dunque, il modello di comando e controllo, tipico del *management* tradizionale, lascia spazio ad un processo che coinvolge l'intera organizzazione, in cui il *leader* è una figura in grado di costruire un significato condiviso che si basa sulla collaborazione tra i diversi livelli del *management*.

A supporto di ciò, non si può non citare John Gardner, secondo cui la *leadership* non coincide affatto con il potere decisionale, ma con la capacità di mobilitare una comunità

³ Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

intorno a fini che superano l'interesse individuale⁴. In questo senso, il *leader* non è colui che decide, ma colui che unisce ispirando fiducia e creando legami tra persone diverse per competenze, esperienze e valori.

Comprendere l'evoluzione della *leadership* significa riconoscere come essa si sia pian piano ridefinita, passando dalle prime interpretazioni incentrate sul carisma e sulle qualità innate del *leader* fino ai modelli comportamentali e partecipativi contemporanei, che hanno lasciato un segno nel modo in cui intendiamo oggi il ruolo di guida. Tale percorso è fondamentale per riuscire a capire e interpretare le forme di *leadership* che caratterizzano il mondo post-digitale, dove il confine tra decisione umana e decisione algoritmica diventa sempre più sottile.

2.1.1. DALLE ORIGINI CLASSICHE ALLA TEORIA DEI TRATTI

Le prime riflessioni sistematiche sulla *leadership* si collocano tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento, in un periodo in cui la società industriale stava definendo nuovi modelli di organizzazione del lavoro e di esercizio del potere. Le concezioni iniziali erano strettamente legate al contesto politico e militare e si fondavano sull'idea che la capacità di guidare fosse una dote innata, riservata a pochi individui eccezionali. È il paradigma della cosiddetta *Great Man Theory*, secondo la quale i *leader* nascono tali, dotati di qualità straordinarie che li rendono naturalmente predisposti al comando⁵.

Degno di nota è sicuramente Max Weber (1947), considerato tra i padri della sociologia, il quale propose una classificazione degli stili di *leadership*, da lui chiamate "forme di autorità", che ancora oggi rappresenta un punto di riferimento per comprendere le dinamiche del potere e della sua legittimazione. Le forme di autorità proposte sono tre: tradizionale, carismatica e legale-razionale. L'autorità tradizionale è tipica delle società monarchiche, nelle quali l'obbedienza deriva dal rispetto delle tradizioni e dal riconoscimento del potere grazie alla sua legittimità storica. L'autorità carismatica, invece, si basa sulla forza individuale del *leader* e sulla sua abilità di suscitare devozione e fiducia. Quest'ultima rappresenta il modello per eccellenza della

⁴ Gardner, J. (1993). *On leadership*. Simon and Schuster.

⁵ Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Vol. 25, No. 3, pp. 481-484. New York: Free press.

Great Man Theory. Infine, l'autorità legale-razionale fa riferimento a regole, procedure e competenze. Questo perché, con la nascita delle organizzazioni moderne, il potere non appartiene più alla persona, ma risiede nella funzione che il singolo ricopre⁶.

Il modello *taylorista*⁷ tradusse questa visione in chiave organizzativa sostenendo che il *leader* era colui che pianificava, dirigeva e controllava il lavoro altrui, garantendo efficienza e ordine. In questo scenario, la *leadership* veniva concepita come esercizio razionale del controllo, finalizzato alla produttività, più che come relazione o ispirazione.

Su queste basi si sviluppò la teoria dei tratti (*Trait Theory*)⁸, una delle prime forme sistematiche di studio della *leadership*. Questo approccio cercava di individuare le caratteristiche personali e relativamente stabili che distinguono i *leader* efficaci dagli altri membri del gruppo. L'idea di fondo era che la *leadership* derivasse da una serie di qualità innate, considerate universali e in grado di spiegare la naturale predisposizione di alcuni individui a guidare e influenzare gli altri. Gli studi pionieristici di Ralph Stogdill (1974)⁹ individuarono ricorrenze significative in tratti quali l'intelligenza, la fiducia in sé, la dominanza sociale, l'energia e la conoscenza tecnico-operativa. Il *focus* quindi si spostò sul fatto che la *leadership* non potesse essere spiegata unicamente in base alle caratteristiche personali, ma dovesse essere interpretata come il risultato dell'interazione tra individuo e contesto. Sebbene la ricerca non riuscisse a definire un profilo universale del *leader*, essa gettò le basi per un approccio empirico allo studio della *leadership* e aprì le porte ai successivi modelli comportamentali e situazionali.

Successivamente, si è cercato di superare la visione eccessivamente statica proposta dalla teoria dei tratti, introducendo una prospettiva più dinamica della *leadership*. È a questo punto che David McClelland (1961) elaborò la *Achievement Motivation Theory*¹⁰, spiegando che il modo in cui un *leader* agisce non dipende da caratteristiche innate, bensì da motivazioni che orientano le sue azioni. Secondo tale teoria, il comportamento di ogni individuo è condizionato da tre bisogni: il bisogno di

⁶ Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. New York: Free Press.

⁷ Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. NuVision Publications, LLC.

⁸ Stogdill, R. M. (1948). *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*. The Journal of psychology, 25(1), pp. 35-71.

⁹ Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.

¹⁰ McClelland, D. C. (1961). *Achieving society*. Simon and Schuster.

realizzazione (*need for achievement*), il bisogno di potere (*need for power*) e il bisogno di affiliazione (*need for affiliation*), che orientano le scelte e i comportamenti di una persona. Si evince che l'efficacia del *leader*, dunque, deriva dal bilanciamento di questi tre bisogni fondamentali e non dal predominio di uno solo. Questa nuova prospettiva, orientata verso una visione adattiva della *leadership*, mostra come la persona si trovi ad agire in un sistema dinamico nel quale è necessario apprendere costantemente ed essere in grado di rivedere e riorientare i propri comportamenti in base al contesto e le circostanze.

2.1.2. DALLA TEORIA DEI TRATTI AI MODELLI COMPORTAMENTALI: GLI STILI DI LEADERSHIP DI LEWIN

A partire dagli anni Quaranta, le ricerche sulla *leadership* iniziarono gradualmente a spostarsi dall'analisi delle qualità "innate" del *leader* all'osservazione dei comportamenti concreti che egli mette in pratica nelle interazioni con i membri del suo *team*. Questo cambiamento progressivo evidenzia come l'attenzione dei ricercatori si sia spostata dal "chi è" il *leader* al "come agisce", dando origine a un approccio comportamentale (*behavioral approach*)¹¹ che si basa sull'idea che la *leadership* consista in un insieme di condotte apprese e osservabili e non in una dote innata o immutabile.

In questa nuova prospettiva, emerge il contributo di Kurt Lewin, psicologo di origine ebraica e tra i fondatori della psicologia sociale moderna. Insieme ai suoi collaboratori Ronald Lippitt e Ralph White, Lewin pubblicò nel 1939 un articolo che si è affermato come punto di riferimento negli studi sulla *leadership*, intitolato "*Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates*"¹². Lo scopo della ricerca era quello di analizzare come diversi stili di guida e gestione di un gruppo influenzassero le dinamiche interne, il grado di collaborazione tra i partecipanti e l'atmosfera emotiva che si crea in un determinato contesto sociale. Al fine di studiare in modo più concreto queste dinamiche, gli autori decisero di ricreare in laboratorio diversi "climi sociali",

¹¹ Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

¹² Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"*. The Journal of social psychology, 10(2), pp. 269-299

cioè ambienti nei quali il modo di agire del *leader* e l'organizzazione del gruppo variavano in base a specifici stili di gestione.

Per questo, Lewin e i suoi collaboratori realizzarono un esperimento controllato con tre gruppi di bambini di circa dieci anni, impegnati in attività creative come la costruzione di maschere di cartapesta. Ogni gruppo era guidato da un *leader* che adottava un differente stile di conduzione:

- *Leadership* autoritaria (*authoritarian*): il *leader* esercitava un controllo totale sul gruppo, definendo in modo unilaterale obiettivi, tempi e modalità operative. Le decisioni erano prese senza consultare i membri, e i comportamenti venivano costantemente valutati.
- *Leadership* democratica (*democratic*): il *leader* promuoveva la partecipazione attiva e la collaborazione, incoraggiando il confronto e la condivisione delle responsabilità tra i membri del gruppo.
- *Leadership* laissez-faire: il *leader* manteneva un atteggiamento passivo e non direttivo, lasciando ai membri la libertà di organizzarsi autonomamente, di scegliere obiettivi e strategie operative.

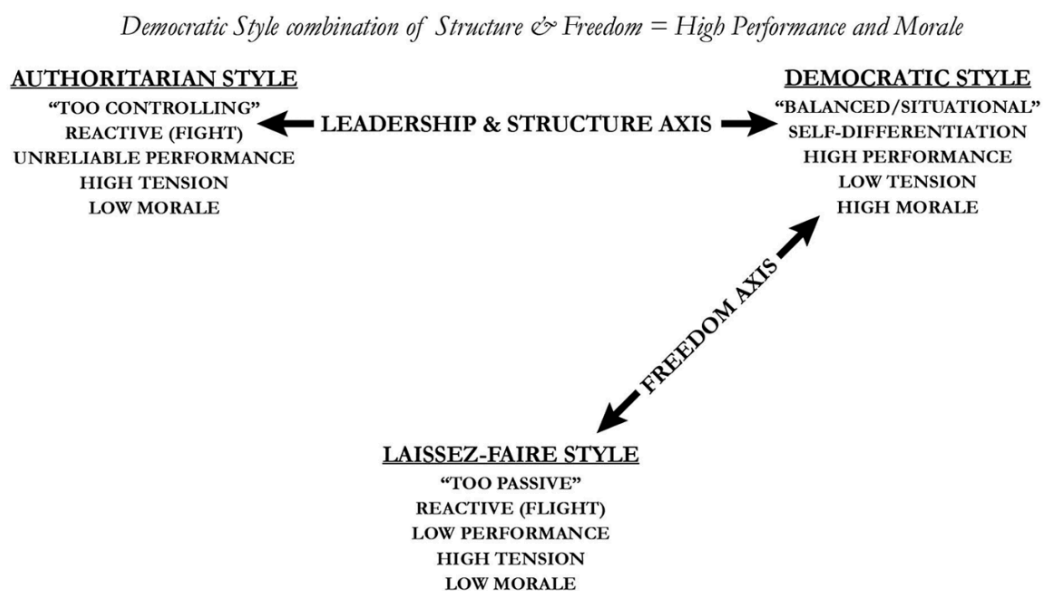


Figura 2.1 Fonte: Crosby, G. (2021). Lewin's Democratic Style of Situational Leadership: A Fresh Look at a Powerful OD Model. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3).

Per rendere più chiara la distinzione tra i tre stili di *leadership* individuati da Lewin e dai suoi collaboratori, la Figura 2.1. riassume le principali caratteristiche operative che definiscono ciascun “clima” sperimentale. I risultati emersi hanno permesso di comprendere come le diverse modalità di *leadership* incidono non solo sui risultati del gruppo, ma anche sulla qualità delle relazioni e sul clima sociale che si sviluppa al suo interno. I gruppi sottoposti a *leadership* autoritaria mostrarono una produttività iniziale più elevata, ma anche un clima sociale teso e conflittuale, con comportamenti aggressivi e dipendenza eccessiva dalla figura del leader. Al contrario, i gruppi democratici produssero risultati qualitativamente migliori, caratterizzati da maggiore creatività, collaborazione e continuità nel lavoro, anche in assenza del *leader*. Infine, i gruppi *laissez-faire* evidenziarono scarso coordinamento, livelli più bassi di produttività e una generale tendenza alla disorganizzazione, nonostante il clima più rilassato.

Attraverso questo esperimento, Lewin dimostrò che lo stile di *leadership* influenza non solo l'efficienza del gruppo, ma anche il suo clima socio-emotivo, introducendo così il concetto diventato centrale nella letteratura successiva: il *social climate*¹³, ossia l'atmosfera psicologica e relazionale che si crea all'interno di un gruppo in funzione del comportamento del *leader*.

L'idea di fondo è che la *leadership* non sia dunque una proprietà del singolo, ma un processo di interazione sociale, in cui le scelte, le azioni e gli atteggiamenti del *leader* incidono direttamente sulla motivazione, sulla partecipazione e sulla soddisfazione dei membri.

2.1.3. LA LEADERSHIP SITUAZIONALE DI HERSEY E BLANCHARD

A partire dagli anni Settanta, gli studi sulla *leadership* fecero un ulteriore passo in avanti, superando la visione rigida dei precedenti approcci basati sui modelli comportamentali. In seguito alle ricerche condotte da Lewin, si iniziò a prendere in considerazione la variabilità dei contesti organizzativi, riconoscendo che l'efficacia di un determinato stile di *leadership* non possa essere valutata in modo universale, al contrario, dipende dalle peculiarità del gruppo e dalle circostanze in cui esso si trova ad

¹³ Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”*. The Journal of social psychology, 10(2), pp. 271-272

agire. È proprio in questa circostanza che si colloca il lavoro di Paul Hersey e Kenneth Blanchard, i quali, a partire dal 1969 svilupparono la Teoria della *Leadership* Situazionale (SLT), poi trasformata nel più famoso *Situational Leadership Model* (SLM)¹⁴.

Gli autori si concentrano sul fatto che il comportamento del *leader* deve necessariamente adattarsi alla maturità, alle competenze e alla motivazione del gruppo, lasciando intendere che non esiste un unico modo “giusto” di esercitare la *leadership*. Il *behavioral approach*¹⁵, di cui si parlava nel paragrafo precedente, deve essere messo in relazione con una maggiore attenzione al contesto e al rapporto dinamico tra *leader* e collaboratori.

Il *focus* si sposta sulla capacità del *leader* di leggere il livello di maturità del proprio *team*, calibrando di conseguenza lo stile di *leadership* da adottare. Il *leader* diventa colui che è in grado di modificare il proprio approccio in base al livello di autonomia del gruppo.

La teoria di Hersey e Blanchard si fonda su due dimensioni: il comportamento direttivo (*task behavior*) e il comportamento di supporto (*relationship behavior*)¹⁶. Il primo riguarda il grado in cui il *leader* definisce obiettivi, assegna compiti e monitora costantemente l'avanzamento delle attività; il secondo si riferisce invece alla capacità di incoraggiare, ascoltare e coinvolgere i membri del gruppo, favorendo un clima di fiducia e partecipazione. Dall'interazione tra queste due variabili derivano quattro differenti stili di *leadership*, ciascuno dei quali si adatta a un diverso livello di maturità dei collaboratori.

¹⁴ Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Life cycle theory of leadership*. Training and Development Journal, 23(5), pp. 26–34.

¹⁵ Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

¹⁶ Hersey P. e Blanchard K. H. (1984). *Leadership situazionale: come valutare e migliorare le capacità di gestione e degli uomini*. Milano, Sperling & Kupfer Editori.

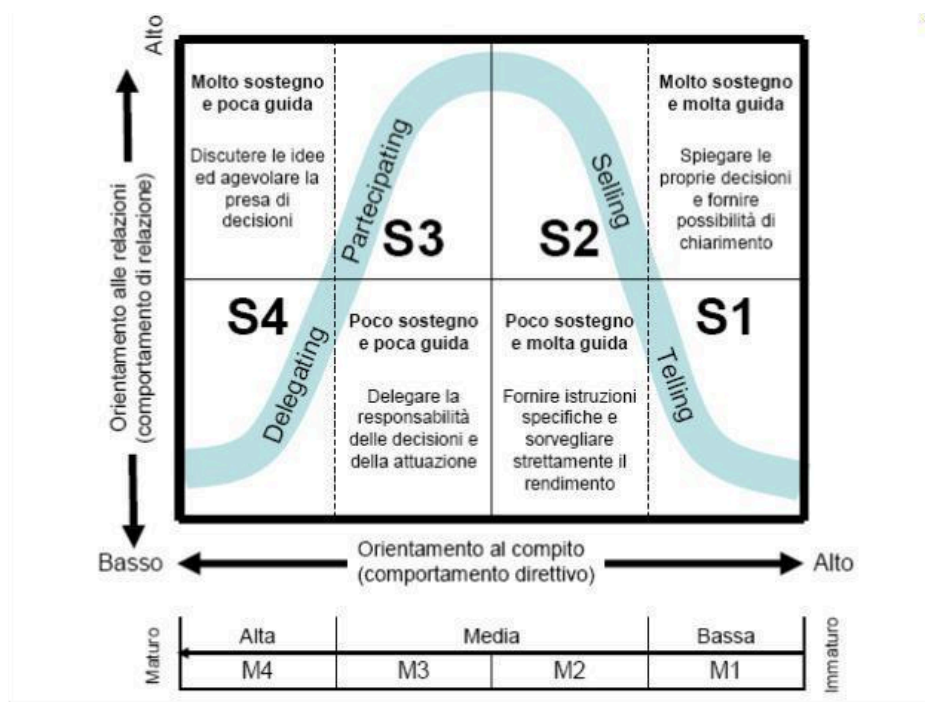


Figura 2.2 Fonte: <https://www.psicologiadellavoro.org/la-leadership-situazionale/>

Nello stile “telling” (S1), caratterizzato da alto comportamento direttivo e basso comportamento di supporto, il *leader* fornisce istruzioni precise e supervisiona da vicino il lavoro. È lo stile più adatto da mettere in pratica quando il gruppo è poco esperto o necessita di una guida costante. Lo stile “selling” (S2) combina invece un alto grado di direzione con un forte supporto relazionale, poiché il *leader*, pur mantenendo il controllo, spiega le decisioni prese e motiva i collaboratori, incoraggiandoli a sviluppare fiducia e competenza. Lo stile “participating” (S3) riduce la componente direttiva a favore di una maggiore collaborazione. In questo caso il *leader* condivide le decisioni e promuove la partecipazione attiva del gruppo. Infine, nello stile “delegating” (S4), il *leader* affida pienamente la responsabilità ai collaboratori; venendo meno la direzione e il supporto, il *team* è ormai in grado di operare in modo autonomo.

In questo senso, la Teoria della *Leadership* Situazionale fornisce una visione flessibile e relazionale della *leadership*, in cui la sensibilità del *leader* nel riconoscere il grado di sviluppo del proprio gruppo di lavoro diventa la chiave dell’efficacia organizzativa¹⁷.

¹⁷ Barbuto, J. E. (1997). *Taking the charisma out of transformational leadership*. Journal of Social Behavior & Personality, 12(3).

2.1.4. VERSO LA LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE: L'EVOLUZIONE DA BURNS E BASS A GARDNER

Con l'inizio degli anni Ottanta, gli studi sulla *leadership* superano l'approccio comportamentale e situazionale per concentrarsi su una dimensione più profonda: quella della trasformazione delle persone. Dopo decenni in cui il *leader* era stato analizzato per ciò che "faceva", ovvero i comportamenti osservabili e i diversi stili di *leadership*, inizia a emergere una domanda diversa: come può un *leader* riuscire a ispirare, motivare e far crescere i propri collaboratori?

Questo cambiamento fu avviato da James MacGregor Burns con la pubblicazione del suo volume *Leadership* (1978), un'opera che introdusse per la prima volta la distinzione tra *leadership* transazionale e *leadership* trasformativa¹⁸. La prima si basa su uno scambio di natura quasi contrattuale, un *do ut des*, in quanto il *leader* offre delle ricompense o dei riconoscimenti in cambio di impegno e risultati. È un modello funzionale nei contesti stabili e organizzati, dove l'obiettivo è mantenere efficienza e soprattutto controllo. Tuttavia, questo tipo di *leadership* non basta a generare un reale cambiamento, perché si limita a motivare i comportamenti, non le convinzioni.

La *leadership* trasformativa, invece, nasce quando il *leader* riesce a elevare nel ruolo che ricoprono i propri collaboratori, spingendoli a condividere una visione comune e a superare il proprio interesse individuale per contribuire a un fine collettivo. In questa logica, la *leadership* non si esercita attraverso la ricompensa o l'autorità, ma attraverso l'ispirazione morale e valoriale.

Quindi, quello che sottolinea Burns è che il potere non viene esercitato da chi detiene l'autorità, anzi, essere *leader* significa possedere la capacità di ispirare individuando un obiettivo comune da raggiungere tutti insieme.

Riprendendo e sviluppando le teorie di Burns, Bernard M. Bass (1985) traduce questa visione in un modello più concreto e misurabile. Nella sua opera "*Leadership and Performance Beyond Expectations*", egli sostiene che un *leader* trasformativa è colui che non si limita a ottenere risultati migliori, ma innesca un processo di crescita reciproca, in cui *leader* e collaboratori si influenzano a vicenda.

¹⁸ Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Bass identifica quattro dimensioni fondamentali che descrivono i tratti distintivi di un leader trasformazionale¹⁹:

- Influenza ideale, o *leadership* carismatica, attraverso cui il *leader* agisce come modello, incarnando i valori che desidera promuovere;
- Motivazione ispirazionale, che consiste nel trasmettere entusiasmo e fiducia, comunicando obiettivi sfidanti ma importanti;
- Stimolazione intellettuale, ossia la capacità di incoraggiare pensiero critico e creatività;
- Considerazione individualizzata, che implica l'ascolto, il riconoscimento delle differenze e il sostegno allo sviluppo personale di ciascun membro del gruppo.

È evidente come il *leader* trasformazionale non imponga una visione dall'alto, al contrario, cammina insieme agli altri suscitando ispirazione²⁰. Favorire una crescita condivisa significa che anche il gruppo si sente parte attiva del processo di cambiamento. Il *leader* è un mediatore che in un certo senso aiuta gli altri a intravedere ulteriori possibilità senza dettare regole.

Gli studi successivi, infatti, non si limitano più a descrivere i comportamenti del *leader*, ma cercano di comprenderne la capacità di dare significato, di motivare e di creare legami autentici. Vale la pena menzionare John Gardner (1990) che espande ulteriormente la riflessione sulla *leadership*, considerandola come forza che costruisce e rafforza i legami, generando nella comunità un senso di appartenenza. Nel volume “*On Leadership*” (1993), Gardner descrive la *leadership* come una forza che unisce e mette in movimento le persone e non come competenza di dirigere. Il compito del *leader*, spiega, è quello di attivare energie collettive, favorire la cooperazione e alimentare il senso di appartenenza alla comunità²¹. Quindi non si tratta di una figura isolata al vertice di una gerarchia, ma una guida verso una crescita condivisa, in grado di creare connessioni, valorizzare i talenti e dare significato alle azioni comuni. Dunque, la

¹⁹ Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Vol. 25, No. 3. New York: Free press. pp. 481-484.

²⁰ Longshore, J. M. (1987). *Review of Leadership and Performance beyond Expectations, by B. M. Bass*. The Academy of Management Review, 12(4), pp. 756-757.

²¹ Gardner, J. W. (1993). *On leadership*. Simon and Schuster.

leadership non si misura in base al numero di decisioni imposte, ma dalla capacità di costruire relazioni basate su fiducia, responsabilità e impegno reciproco²². Così facendo, Gardner restituisce alla *leadership* una dimensione più umana, riportandola al suo significato originario di guida capace di dare senso e coesione alle persone. In questo modo, si aprono le strade a nuove interpretazioni che, negli anni successivi, metteranno al centro la dimensione emotiva e la consapevolezza di sé come elementi principali per essere *leader* in modo efficace.

2.1.5. GOLEMAN E L'INTELLIGENZA EMOTIVA: UNA NUOVA DIMENSIONE DELLA LEADERSHIP

Si arriva poi agli anni Novanta, anni in cui la riflessione sulla *leadership* si arricchisce di una prospettiva decisamente nuova, che sposta il baricentro dall'azione all'emozione, dalla performance alla consapevolezza di sé. In questo contesto si colloca il contributo di Daniel Goleman, psicologo e giornalista statunitense, che nel suo celebre volume “*Emotional Intelligence*” (1995) introduce il concetto di intelligenza emotiva (IE)²³ come competenza chiave non solo per la vita personale, ma anche per la *leadership* organizzativa. Secondo lui, “le competenze che distinguono i veri *leader* dagli altri non sono tanto di ordine cognitivo, quanto emotivo”²⁴. Le sue ricerche, condotte su centinaia di organizzazioni globali, mostrano che circa due terzi delle abilità che caratterizzano i *leader* più efficaci derivano dall'intelligenza emotiva, mentre solo un terzo è riconducibile al quoziente intellettivo o alle competenze tecniche.

A questo punto, meritano di essere esposte le cinque componenti fondamentali che, secondo Goleman, caratterizzano l'IE e che si trovano alla base di una *leadership* efficace:

- Consapevolezza di sé (*self-awareness*), ossia la capacità di riconoscere le proprie emozioni, comprenderne gli effetti, ma nel farlo è bene mantenere una visione il più realistica possibile di sé stessi;

²² Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). *Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development*. The Leadership Quarterly.

²³ Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. NY: Bantam Books

²⁴ Goleman, D. (1998). *The Emotional Intelligence of Leaders. Leader to Leader*, pp. 20-26.

- Autoregolazione (*self-regulation*), vale a dire la padronanza di tutti gli impulsi e la gestione equilibrata delle emozioni; elemento fondamentale quando si tratta di mantenere stabilità e integrità di fronte a situazioni che mettono alla prova;
- Motivazione (*motivation*), si tratta della spinta interiore che porta un *leader* ad impegnarsi non per ricevere un vantaggio personale, ma perché crede fortemente in obiettivi raggiungibili insieme al gruppo;
- Empatia (*empathy*), ovvero l'abilità di percepire e comprendere i sentimenti altrui; questa qualità si trova alla base della fiducia e della coesione all'interno di un gruppo di lavoro;
- Abilità sociali (*social-skills*), rappresentate dall'insieme delle competenze relazionali che permettono una comunicazione efficace, la gestione del conflitto e la creazione di reti collaborative²⁵.

Queste cinque caratteristiche dimostrano come le emozioni rappresentino una risorsa strategica. I *leader* dotati di elevata intelligenza emotiva ottengono risultati migliori in termini di *performance*, benessere organizzativo e soprattutto fidelizzazione dei collaboratori. Infatti, per citare Goleman: “l'impatto dell'intelligenza emotiva sulla *performance* dei *leader* è più che doppio rispetto a quello del quoziente intellettivo”²⁶. Inoltre, un *leader* che possiede empatia ed è in grado di autoregolarsi riesce a prevenire il *burnout*, a gestire il clima emotivo del gruppo e a favorire una “contagiosità positiva”²⁷ delle emozioni, che si traduce in coesione, motivazione e creatività.

Pertanto, l'abilità di comprendere le emozioni non è solo un'aggiunta, bensì l'elemento chiave della *leadership* contemporanea. Permette di unire logica e comprensione, dati e individui, obiettivi e soddisfazione personale. Chi guida con intelligenza emotiva non impone il suo “potere”, ma genera affidabilità; non sopprime le reazioni istintive, ma le integra nel processo decisionale. In un contesto sempre più complesso e interconnesso, la capacità di leggere e regolare il clima emotivo diventa

²⁵ Culver, D. (1998). *A review of Emotional Intelligence by Daniel Goleman: implications for technical education*. In 28th annual frontiers in education conference. Moving from teacher-centered to learner-centered education. Vol. 2, pp. 855-860.

²⁶ Goleman, D., & Cherniss, C. (2024). *Optimal Leadership and Emotional Intelligence. Leader to Leader*, 2024(113), 7–12.

²⁷ Patterson, S. E. (2008) *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence [review]* / Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A., *Journal of Applied Christian Leadership*. Vol. 2: No. 2, 76-80.

una sorta di forma avanzata di intelligenza strategica, questo perché consente di orientare le persone senza imporre direzioni, di gestire l'incertezza mantenendo coesione e di dare significato ai cambiamenti²⁸. Questa consapevolezza segna il punto di contatto tra la *leadership* emotiva e le nuove sfide dell'era digitale, in cui la connessione costante, la velocità delle informazioni e la presenza delle tecnologie intelligenti ridefiniscono non solo i modi di lavorare, ma anche il modo stesso di pensare e guidare le persone.

2.2. LA LEADERSHIP E LE NUOVE SFIDE NEL MONDO POST-DIGITALE: TRA IPERCONNESSIONE E TRASFORMAZIONE COGNITIVA

Il mondo post-digitale rappresenta un'evoluzione della modernità tecnologica in cui il digitale non è più percepito come un'innovazione, ma come una componente strutturale del modo di agire delle persone e delle organizzazioni. Non siamo più, dunque, in un'epoca semplicemente “digitalizzata”, ma in un ambiente in cui la tecnologia si intreccia con vita quotidiana e con i processi decisionali, rendendo sottile la distinzione tra esperienza *online* e *offline*. Brynjolfsson e McAfee parlano in questo senso di una “*second machine age*”, in cui l'automazione cognitiva e la capacità predittiva dei sistemi intelligenti stanno ridefinendo la natura stessa del lavoro e della *leadership*²⁹.

Nel contesto *post*-digitale, le organizzazioni operano in ecosistemi iperconnessi, caratterizzati da rapidità, complessità e indecisione. La velocità dei cambiamenti tecnologici richiede alle diverse forme di *leadership* di essere in grado di leggere, interpretare e orientare in modo efficace i processi innovativi³⁰. L'Intelligenza Artificiale non rappresenta più un mero strumento di supporto, ma diventa un *partner* cognitivo che, insieme all'essere umano, elabora previsioni, supporta e suggerisce decisioni strategiche. Spesso, si tende a percepire l'IA come “avversaria” della *leadership* umana, poiché la sua evoluzione sembra sfidare ciò che per lungo tempo è

²⁸ Ibidem.

²⁹ Given, J. (2015). Brynjolfsson, E. and McAfee, A., *The second machine age: Work, progress and prosperity in a time of brilliant technologies*. Media International Australia incorporating Culture and Policy, p. 154.

³⁰ Susskind, R., and Susskind, D. (2022). *The future of the professions: How technology will transform the work of human experts*. pp. 115–118. Oxford University Press.

stato considerato il principale vantaggio competitivo dell'uomo: l'intelligenza. In realtà, l'IA nasce per amplificare e integrare le capacità umane, spingendo a ripensare il senso stesso della *leadership*³¹. Ciò ha condotto alla nascita di un paradigma di “*human-AI collaboration*”, nel quale le capacità umane, come empatia, intuizione e pensiero critico si fondono con quelle algoritmiche, ovvero velocità, accuratezza e analisi predittiva in modo tale da generare un nuovo tipo di intelligenza organizzativa³².

I *leader* di oggi operano in un contesto che, pur riconoscendone il talento e le capacità strategiche, richiede molto più della semplice gestione di *team* o processi: è necessario saper interpretare i dati, comprendere le nuove dinamiche di collaborazione uomo-macchina e tradurle in scelte organizzative consapevoli. Da questo punto di vista, il concetto di *leadership* si trasforma nell'abilità etica e cognitiva di “abitare la complessità” anziché tentare di “sottometterla”³³.

Come evidenzia Pandey³⁴, l'ascesa dell'Intelligenza Artificiale impone una profonda revisione dei paradigmi e delle competenze di *leadership* tradizionali. Le teorie classiche, pur costituendo un fondamento essenziale, necessitano oggi di essere reinterpretate per restare efficaci in un contesto in cui le decisioni *data-driven*, la collaborazione uomo-macchina e l'analisi dei *big data* rappresentano la normalità. I *leader* contemporanei si confrontano con sfide nuove: garantire un uso etico dell'IA, cercando di evitare *bias* e tutelare la *privacy*, mantenere immediatezza e adattabilità di fronte al cambiamento tecnologico, favorire una collaborazione efficace tra persone e sistemi intelligenti e, infine, sfruttare il potenziale delle decisioni basate sui dati senza perdere la capacità di giudizio umano. Dunque, affrontare tali sfide richiede necessariamente un equilibrio tra competenza tecnologica, lungimiranza etica e sensibilità umana, un insieme di qualità che definisce la *leadership* della nuova generazione.

³¹ Chamorro-Premuzic, T., Wade, M., & Jordan, J. (2018). *As AI makes more decisions, the nature of leadership will change*. Harvard Business Review.

³² Zaidi, S. Y. A., et al. (2024). *How Will Artificial Intelligence Evolve Organizational Leadership? Understanding the Perspectives of Technopreneurs*. Global Business and Organizational Excellence.

³³ Sacco, P. L. (2011). *Abitare la complessità. Progettare la cultura oltre le crisi del presente*. Milano: Feltrinelli.

³⁴ Pandey, V. (2025). *Leadership in the AI era: Navigating and shaping the future of organizational guidance*. International Journal of Science and Research Archive.

2.2.1. L'AI-CONGRUENT LEADERSHIP: UN PARADIGMA IN TRASFORMAZIONE

L'affermarsi dell'Intelligenza Artificiale come elemento fondamentale nelle organizzazioni ha trasformato sia i metodi organizzativi e decisionali, sia i modi in cui si comprende ed esercita la *leadership*. Se, in passato, il ruolo del *leader* era più legato a abilità di gestione, programmazione e vision, oggi c'è bisogno di una nuova interpretazione di esso grazie ai nuovi strumenti intelligenti in grado di produrre, valutare e prevedere informazioni in maniera autonoma. Dunque, il *leader* tradizionale, centrato su processi gerarchici e monodirezionali, lascia spazio a una figura che agisce come intermediario e *designer* di contesti, in grado di combinare visione strategica, intelligenza emotiva e comprensione tecnologica.

In questo scenario, emerge il concetto di *AI-Congruent leadership*³⁵, che può essere descritto come un nuovo paradigma in cui la *leadership* diventa il risultato dell'interazione sinergica tra capacità umane e sistemi intelligenti. Non si tratta semplicemente di “adeguare” la *leadership* all'Intelligenza Artificiale, ma di ripensarla in modo congruente, ovvero coerente con le nuove logiche di collaborazione uomo-macchina che caratterizzano le organizzazioni moderne. L'*AI-Congruent Leader* è colui che fa da mediatore cognitivo, capace di tradurre e interpretare i risultati generati dall'algoritmo in strategie coerenti con quelle desiderate dall'organizzazione. La *vision* strategica e coerente di cui le società contemporanee hanno bisogno implica un *mindset shift*, ovvero un cambiamento di prospettiva sul modo stesso in cui i *leader* percepiscono il proprio ruolo.

È dunque opportuno interrogarsi su come un *leader* possa sviluppare una reale “congruenza” con l'Intelligenza Artificiale. Zaidi et al. (2024)³⁶ identificano nove tratti distintivi che definiscono questa nuova figura, fondata sull'integrazione tra sensibilità umana, competenza tecnologica e consapevolezza etica. Si tratta di: *mobilizer*, *humanist*, *innovator*, *social builder*, *agile mediator*, *explorer*, *navigator*, *emotionally intelligent guardian* e *sustainability champion*.

³⁵ Zaidi, S. Y. A., et al. (2024). *How Will Artificial Intelligence Evolve Organizational Leadership? Understanding the Perspectives of Technopreneurs*. Global Business and Organizational Excellence.

³⁶ Ibidem

Ciascuno di questi tratti rappresenta una competenza chiave che riflette la necessità di un approccio olistico alla *leadership*. Il *mobilizer* è colui che riesce a generare movimento e partecipazione all'interno dei *team*, promuovendo una cultura del coinvolgimento e della condivisione. L'*humanist* mantiene al centro il valore delle persone, garantendo che le decisioni tecnologiche restino coerenti con principi etici e sociali. L'*innovator* e il *social builder* contribuiscono alla costruzione di ecosistemi di collaborazione e di apprendimento reciproco tra esseri umani e macchine, sostenendo l'idea che l'innovazione nasca dal dialogo. L'*agile mediator* si distingue per la capacità di gestire le tensioni tra la rapidità della trasformazione tecnologica e i tempi più lenti della crescita umana, trovando un equilibrio sostenibile tra efficienza e benessere. L'*explorer* e il *navigator* rappresentano invece la curiosità e l'apertura necessarie per orientarsi in contesti incerti e complessi, dove le informazioni sono abbondanti ma i significati devono essere ancora costruiti. L'*emotionally intelligent guardian* protegge il capitale emotivo e relazionale dei gruppi, promuovendo empatia, fiducia e senso di appartenenza anche in ambienti altamente digitalizzati. Infine, il *sustainability champion* estende la responsabilità del *leader* oltre la *performance* organizzativa, includendo la sostenibilità ambientale, digitale e sociale come dimensioni imprescindibili della *leadership* contemporanea.

In questa transizione, il ruolo del *leader* non è sostituito dall'IA, ma ridefinito da essa. L'autorità non deriva più solo dalla posizione gerarchica, bensì dalla capacità di interpretare i dati, comprendere i limiti degli algoritmi e tradurre le informazioni in visione strategica. In altre parole, il potere del *leader* diventa sempre più cognitivo e relazionale: si fonda sulla capacità di costruire senso in un flusso informativo dominato dalle macchine³⁷.

La *leadership post-digitale* implica quindi un ripensamento radicale delle categorie tradizionali di comando, coordinamento e comunicazione. Il *leader* contemporaneo è chiamato a sviluppare un pensiero sistemico, una mentalità adattiva e una *data literacy* avanzata, per poter collaborare efficacemente con l'IA e governarne gli effetti³⁸. La

³⁷ De Cremer, D. (2020). *Leadership by algorithm: Who leads and who follows in the AI era*. Harriman House.

³⁸ Glikson, E., and A. W. Woolley (2020). "Human Trust in Artificial Intelligence: Review of Empirical Research." *Academy of Management Annals* 14, no.2, p. 61

gestione del cambiamento non si riduce più a strategie di implementazione, ma diventa un processo continuo di apprendimento condiviso, in cui l'IA agisce come amplificatore delle capacità umane.

2.2.2. GENERATIVE AI E RIDEFINIZIONE DEL RUOLO DECISIONALE E COMUNICATIVO

Negli ultimi anni, l'ascesa della *Generative Artificial Intelligence (GenAI)* ha avviato una nuova fase nella riflessione sulla *leadership* e sui processi organizzativi. Dopo l'epoca della digitalizzazione e l'avvento dell'IA cognitiva, che ha reso possibile l'analisi predittiva e la collaborazione uomo-macchina, la generazione automatica di contenuti, testi, immagini e strategie introduce una dimensione radicalmente nuova nel rapporto tra *leader*, tecnologia e conoscenza. La *Generative AI* non si limita a elaborare dati, ma produce significato, traducendo l'informazione in linguaggio, decisione e azione. È una tecnologia capace non solo di ottimizzare, ma di co-costruire scenari, opzioni e strategie insieme all'essere umano³⁹.

Se fino ad ora il modello di *AI-Congruent leadership*⁴⁰ ha rappresentato il punto di arrivo dell'evoluzione della *leadership* digitale, fondato sulla coerenza e sull'interazione sinergica tra capacità umane e sistemi intelligenti, l'introduzione della *GenAI* spinge tale paradigma ancora oltre, aprendo una fase di ridefinizione profonda sia del ruolo decisionale del *leader* sia della sua funzione comunicativa all'interno delle organizzazioni. Se l'IA tradizionale supportava la decisione fornendo *insight* e analisi, la *GenAI* la accompagna in modo dialogico, costruendo narrazioni alternative e proponendo possibilità d'azione che il *leader* deve saper leggere, valutare e tradurre.

La *Generative AI* trasforma la dinamica del potere cognitivo nelle organizzazioni: l'informazione non è più una risorsa da controllare, ma un flusso da orchestrare⁴¹. Il *leader*, in questo scenario, non è colui che detiene la conoscenza, ma colui che ne regola

³⁹ Tachu, B. (2025). *The Impact of Generative AI Use on Employees' Perceptions of Ethical Leadership and Competitive Advantage: The Moderating Roles of Organizational Innovativeness and Regulatory Environment* (Doctoral dissertation, The University of North Carolina at Charlotte).

⁴⁰ Zaidi, S. Y. A., et al. (2024). *How Will Artificial Intelligence Evolve Organizational Leadership? Understanding the Perspectives of Technopreneurs*. Global Business and Organizational Excellence.

⁴¹ Varma, A., Dawkins, C., & Chaudhuri, K. (2023). *Artificial intelligence and people management: A critical assessment through the ethical lens*. Human Resource Management Review, 33(1).

la circolazione, ne garantisce la qualità e la coerenza strategica. Il valore non risiede più nel sapere in sé, ma nella capacità di trasformare la conoscenza generata dalle macchine in visione condivisa.

Questa trasformazione segna il passaggio da una *leadership* “direttiva” a una *leadership* interpretativa⁴², dove la competenza principale non è tanto decidere, quanto comprendere, leggere i segnali emergenti, anticipare le implicazioni e tradurre gli *output* algoritmici in scelte coerenti con l’identità organizzativa. La capacità di interpretazione sostituisce progressivamente la logica del controllo: il *leader* non domina più i processi, ma li rende comprensibili, fungendo da ponte tra la complessità tecnica dei sistemi e la dimensione umana del lavoro.

In tal senso, la *Generative AI* può essere considerata una nuova “*partner*” del processo conoscitivo, una tecnologia che collabora con l’intelletto umano nella produzione di significato. L’algoritmo diventa un interlocutore in grado di generare scenari, simulazioni e ipotesi, ma spetta al *leader* individuare ciò che è utile, credibile e coerente con la direzione strategica dell’organizzazione. Questa interazione costante alimenta una nuova forma di intelligenza condivisa, dove il sapere non è più il prodotto di un singolo soggetto, ma di un ecosistema cognitivo distribuito tra persone e macchine⁴³.

Da questa prospettiva, la funzione del *leader* si sposta dal “decidere” al “dare forma alla decisione”: egli diventa architetto di significati, gestore del senso, facilitatore di processi di comprensione collettiva. La vera sfida non è tanto scegliere rapidamente, quanto costruire un contesto decisionale trasparente, coerente e interpretabile, in cui le scelte generate dall’IA possano essere comprese, validate e condivise dai membri dell’organizzazione.

È proprio in questo passaggio - dal dominio alla mediazione, dall’informazione al significato - che si radica la trasformazione più profonda della *leadership* nell’era della

⁴² Idem

⁴³ Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). *A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite*. Human Relations, 56(1), pp. 5-37.

GenAI. Questo mutamento implica la nascita di una *leadership* “aumentata”⁴⁴, nella quale il *leader* utilizza l’IA per espandere la propria consapevolezza e la propria capacità di previsione, ma senza rinunciare alla dimensione etica e intuitiva della decisione.

2.2.3. LA LEADERSHIP ETICA NELL’ERA DELLA GENAI

L’emergere della *Generative Artificial Intelligence* ha portato a una nuova questione etica nella gestione delle organizzazioni, richiedendo una revisione sostanziale delle modalità con cui la *leadership* definisce, interpreta e applica i propri principi morali. Se nella *leadership* tradizionale l’etica era associata alla responsabilità personale e all’integrità relazionale, nell’era della *GenAI* essa si traduce in responsabilità algoritmica, che implica la necessità di garantire che i sistemi intelligenti operino in accordo con i valori umani e gli obiettivi condivisi dell’organizzazione.⁴⁵ In questo nuovo contesto, l’etica non può più essere intesa come un attributo esclusivamente individuale: essa diventa un processo distribuito che coinvolge *leader*, collaboratori, macchine e dati. La decisione etica non è più solo il frutto di una valutazione umana, ma emerge dal dialogo continuo tra l’uomo e l’algoritmo, un dialogo che necessita di supervisione, trasparenza e giudizio morale.

Brown (2005) definisce la *ethical leadership* come:

*The demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making*⁴⁶.

In questa prospettiva, la *leadership* etica non consiste unicamente nel “fare ciò che è giusto”, ma nel costruire un ambiente di apprendimento morale in cui comportamenti, scelte e decisioni rispecchiano un modello di riferimento condiviso. Il *leader* etico, secondo Brown, Treviño e Harrison (2005) si configura come *moral person* e *moral*

⁴⁴ Chamorro-Premuzic, T., Wade, M., & Jordan, J. (2018). *As AI makes more decisions, the nature of leadership will change*. Harvard Business Review.

⁴⁵ Tachu, B. (2025). *The Impact of Generative AI Use on Employees’ Perceptions of Ethical Leadership and Competitive Advantage: The Moderating Roles of Organizational Innovativeness and Regulatory Environment* (Doctoral dissertation, The University of North Carolina at Charlotte), pp. 42-43.

⁴⁶ Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), pp. 117-134.

*manager*⁴⁷: il primo agisce con integrità e giustizia, il secondo orienta gli altri al comportamento etico attraverso l'esempio, la comunicazione e la coerenza. La sua funzione è duplice, personale e sistemica, poiché combina la responsabilità individuale con la costruzione di un clima etico organizzativo.

Il fondamento teorico di tale visione si colloca nella *social learning theory* di Bandura (1986)⁴⁸, secondo cui gli individui apprendono modelli di comportamento osservando e imitando i propri *leader*. Il *leader* rappresenta dunque un modello di riferimento etico, in quanto i suoi comportamenti costituiscono il principale strumento di apprendimento sociale all'interno dell'organizzazione. A questa si aggiunge la *social exchange theory*⁴⁹, che dimostra come i dipendenti tendano a restituire il trattamento etico ricevuto attraverso impegno, fiducia e comportamenti solidali. Ne consegue che la *leadership* etica non solo costruisce fiducia, ma genera reciprocità morale, creando un equilibrio tra giustizia, responsabilità e *performance*.

A questo punto, è possibile affermare che l'etica della *leadership* produce effetti organizzativi misurabili: aumenta la soddisfazione dei dipendenti, riduce il *turnover*, accresce il senso di appartenenza e migliora le prestazioni complessive.⁵⁰ Il *leader* etico non esercita il controllo, ma crea fiducia e responsabilità condivisa; modella la cultura aziendale attraverso norme implicite che incoraggiano la trasparenza e scoraggiano comportamenti opportunistici. Tale fiducia si estende anche agli *stakeholder* esterni, rafforzando la *brand reputation* e l'identità dell'organizzazione.⁵¹ In questa prospettiva, l'etica diventa una questione non solo morale, ma strutturale, in quanto principio che deve essere incorporato nelle pratiche di *governance* e nei meccanismi di *decision-making* delle organizzazioni contemporanee.

L'integrazione della *GenAI* introduce nuove forme di rischio morale che mettono alla prova la solidità dei modelli di *leadership* tradizionali. Tra questi rientrano la manipolazione dei dati, la parzialità algoritmica e l'opacità dei processi decisionali

⁴⁷ Ibidem

⁴⁸ Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

⁴⁹ Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

⁵⁰ Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). *Ethical and empowering leadership and leader effectiveness*. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133-146.

⁵¹ Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). *Ethical leadership: A review and future directions*. *The Leadership Quarterly*, 17(6), pp. 595-616.

automatizzati, il cosiddetto *black box problem*⁵². Ricerche recenti hanno messo in luce che le criticità legate all'uso dell'IA, come *bias* o mancanza di trasparenza, non ledono soltanto la correttezza dei risultati, ma anche la fiducia collettiva e la percezione di giustizia all'interno delle organizzazioni. In un contesto in cui una parte crescente dei processi decisionali è affidata ai sistemi generativi, la fiducia si configura come una risorsa delicata e dinamica, che il *leader* etico è chiamato a preservare e alimentare nel tempo.

Come osserva Tachu (2025), la *leadership* etica nell'era digitale si definisce nella capacità di “*navigate the challenges posed by GenAI's opacity and potential biases, embedding ethical principles into AI deployment to maintain trust and competitive advantage*”⁵³. In altre parole, il *leader* non si limita più a giudicare il comportamento umano, ma deve saper gestire l'ambiguità morale prodotta dai sistemi intelligenti, assumendo la responsabilità di ciò che i sistemi intelligenti decidono al posto suo. Questo comporta un cambio di paradigma, in quanto l'etica non si manifesta solo attraverso le intenzioni individuali, ma si traduce in una pratica di *governance* attiva⁵⁴, capace di garantire la tracciabilità, la verificabilità e la trasparenza dei processi decisionali mediati dall'IA.

In tale contesto, il *leader* etico deve assicurarsi che le decisioni generate dagli algoritmi siano comprensibili e comunicabili a tutti i membri dell'organizzazione, evitando che la complessità tecnica produca esclusione o distacco. L'obiettivo non è solo quello di fidarsi dell'IA, ma di costruire un sistema in cui l'IA stessa diventi degna di fiducia (*trustworthy AI*)⁵⁵, attraverso la supervisione umana, la documentazione delle scelte e la valutazione costante dell'impatto etico dei sistemi intelligenti. In questa prospettiva, la *leadership* etica non si limita a “gestire” la tecnologia, ma ne governa le implicazioni morali, fungendo da ponte tra l'intelligenza artificiale e la responsabilità sociale dell'organizzazione.

⁵² Aguinis, H., Beltran, J. R., & Cope, A. (2024). How to use Generative AI as a human resource management assistant. *Organizational Dynamics*, 53(1), 101029.

⁵³ Tachu, B. (2025). *The Impact of Generative AI Use on Employees' Perceptions of Ethical Leadership and Competitive Advantage: The Moderating Roles of Organizational Innovativeness and Regulatory Environment* (Doctoral dissertation, The University of North Carolina at Charlotte), p. 57.

⁵⁴ Mohav, Y. (2023). *Ethical Leadership in AI-driven Organizations: Balancing Innovation and Responsibility*. International Journal of Advanced Engineering Technologies and Innovations.

⁵⁵ Buruk, B., Ekmekci, P. E., & Arda, B. (2020). *A critical perspective on guidelines for responsible and trustworthy artificial intelligence*. Medicine, Health Care and Philosophy, 23(3), 387-399.

2.2.4. FRAMEWORK ETICI E GOVERNANCE DELLA GENAI

La crescente adozione della *GenAI* nelle organizzazioni ha reso indispensabile la creazione di strutture di *governance* etica in grado di garantire un utilizzo responsabile, trasparente e coerente con i valori umani fondamentali. Mentre la *leadership* etica definisce come i *leader* dovrebbero agire di fronte alla tecnologia, i *framework* etici e la *governance* dell'IA delineano il contesto entro cui tali azioni devono essere orientate, valutate e rendicontate.

La *GenAI* introduce infatti un grado di autonomia e imprevedibilità che supera le tradizionali logiche di controllo manageriale. L'algoritmo non si limita più a eseguire ordini, ma apprende, elabora e propone alternative decisionali, incidendo direttamente su processi strategici, comunicativi e relazionali. Ciò comporta la necessità di creare meccanismi di supervisione e rendicontazione⁵⁶ che assicurino la compatibilità tra i principi etici dell'organizzazione e il comportamento dei sistemi intelligenti.

A questo punto, l'introduzione di *AI governance structures*⁵⁷ rappresenta una condizione imprescindibile per mitigare i rischi etici connessi a *bias*, opacità decisionale e violazioni della *privacy*. La *governance* dell'IA non è dunque un insieme di norme statiche, ma un processo dinamico di monitoraggio, revisione e adattamento continuo.

Un ruolo centrale è svolto dai *framework* etici internazionali, come le *AI Ethics Guidelines* sviluppate dall'*High-Level Expert Group on Artificial Intelligence* della Commissione Europea⁵⁸. Queste linee guida, riconosciute come uno *standard* di riferimento globale, si fondano su quattro principi chiave:

- Rispetto dell'autonomia umana, intesa come capacità delle persone di mantenere il controllo sulle decisioni automatizzate;
- Prevenzione del danno, che implica la riduzione dei rischi di discriminazione, manipolazione o esclusione sociale;
- Equità, volta a garantire un trattamento imparziale e inclusivo dei diversi gruppi e categorie di individui;

⁵⁶ Mohav, Y. (2023). *Ethical Leadership in AI-driven Organizations: Balancing Innovation and Responsibility*. International Journal of Advanced Engineering Technologies and Innovations.

⁵⁷ Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). *The global landscape of AI ethics guidelines*. Nature Machine Intelligence, 1(9), 389-399.

⁵⁸ Ibidem

- Spiegabilità (*explicability*), ossia la possibilità di comprendere i criteri con cui un sistema giunge a determinate decisioni.

Questi principi costituiscono il fondamento teorico di un'etica dell'IA basata sulla trasparenza e sulla responsabilità condivisa. Più precisamente, mirano a costruire fiducia e a evitare che la tecnologia agisca come una “scatola nera”⁵⁹, separata dai valori e dalle pratiche organizzative.

La *governance* della *GenAI* richiede quindi la definizione di politiche interne, procedure di controllo e meccanismi di supervisione che traducano i principi etici in pratiche operative. Tra queste, come sottolineato da Mohav (2023)⁶⁰, rientrano:

- la redazione di linee guida aziendali sull'uso etico dell'IA, che stabiliscano confini chiari su raccolta, gestione e impiego dei dati;
- l'istituzione di comitati etici per l'IA, con il compito di monitorare l'applicazione dei principi di equità e trasparenza;
- l'introduzione di revisioni periodiche dei sistemi algoritmici, per individuare tempestivamente eventuali *bias* o anomalie;
- la creazione di strutture di *accountability*, in grado di attribuire responsabilità diretta in caso di errori o decisioni scorrette.

In tal senso, sarebbe opportuno non considerare la *governance* etica come un mero strumento di controllo, in quanto bisognerebbe interpretarla come una forma di *leadership* diffusa, in grado di coinvolgere tutti i livelli organizzativi trasversalmente. Inoltre, la messa in pratica dei quattro principi chiave sviluppati dalla Commissione Europea, richiede un impegno sistematico nel promuovere la formazione continua sui temi dell'etica digitale, sui rischi e sulle responsabilità connesse all'utilizzo di queste tecnologie.

Tra gli strumenti più rilevanti in ottica di *governance* etica rientra la valutazione dell'impatto etico (*ethical impact assessment*)⁶¹, concepita per individuare in anticipo e ridurre i potenziali effetti indesiderati derivanti dall'impiego dell'intelligenza artificiale.

⁵⁹ Aguinis, H., Beltran, J. R., & Cope, A. (2024). *How to use Generative AI as a human resource management assistant*. *Organizational Dynamics*, 53(1), 101029.

⁶⁰ Mohav, Y. (2023). *Ethical Leadership in AI-driven Organizations: Balancing Innovation and Responsibility*. *International Journal of Advanced Engineering Technologies and Innovations*.

⁶¹ Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.

Tale processo implica una ricognizione sistematica dei meccanismi automatizzati, un'analisi approfondita dei dati utilizzati per l'addestramento dei modelli e una verifica della coerenza tra gli *output* generati e gli obiettivi strategici dell'organizzazione. In questo modo, si mira non solo a garantire l'allineamento dell'IA ai valori umani fondamentali, ma anche a consolidare la fiducia all'interno del sistema organizzativo, una risorsa intangibile ma determinante per la sostenibilità nel lungo periodo. Come osservano Brown e Treviño (2006)⁶², l'etica diventa efficace solo se sostenuta da una cultura organizzativa coerente, in cui i comportamenti dei *leader* si riflettano in tutta la struttura aziendale.

Inoltre, è opportuno aggiungere che la *governance* etica non può prescindere dal dialogo con la regolamentazione pubblica. I *framework* europei, come l'*AI Act* e le linee guida UNESCO sull'Intelligenza Artificiale, mostrano come le istituzioni stiano cercando di stabilire un equilibrio tra innovazione e tutela dei diritti fondamentali. Le organizzazioni che adottano principi di *responsible AI* non solo si adeguano alle normative, ma acquisiscono un vantaggio competitivo fondato sulla fiducia e sulla reputazione. In tal modo, l'etica smette di essere una dimensione accessoria e diventa una leva strategica di legittimazione e sostenibilità⁶³.

In sintesi, la *governance* della *GenAI* si configura come uno spazio di intersezione tra innovazione tecnologica, responsabilità etica e visione di *leadership*. Essa consente di trasformare i principi morali in linee guida operative, orientando lo sviluppo e l'utilizzo dell'intelligenza artificiale verso forme di decisione automatizzata che restano saldamente ancorate alla responsabilità umana. L'intento non è limitare il progresso, bensì orientarlo entro un quadro di valori condivisi, in cui la tecnologia possa esprimere appieno il proprio potenziale in modo efficiente, equo e trasparente.

2.2.5. PRIVACY, AUTONOMIA E DEMOCRAZIA NELL'ERA DELLA GENAI

Un ulteriore ambito critico riguarda la *privacy* dei dati e la sicurezza informativa. Tra i principi fondanti della *governance* etica dell'intelligenza artificiale, la tutela della

⁶² Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). *Ethical leadership: A review and future directions*. The Leadership Quarterly, 17(6), pp. 595-616.

⁶³ United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2021). *Recommendation on the ethics of artificial intelligence*.

privacy occupa una posizione centrale. Essa rappresenta non soltanto un diritto individuale, ma un pilastro della fiducia collettiva e della legittimità democratica delle organizzazioni contemporanee. In un contesto in cui la *Generative AI* elabora e produce contenuti autonomamente, la protezione dei dati personali e decisionali diventa una dimensione imprescindibile della responsabilità organizzativa. La *privacy*, infatti, non si limita a salvaguardare la sfera privata dell'individuo, ma garantisce lo spazio cognitivo e relazionale entro cui possono svilupparsi autonomia, giudizio e libertà di scelta. Oggi, il reale vantaggio competitivo delle organizzazioni consiste nel saper coniugare innovazione e rispetto della persona, evitando che la tecnologia diventi strumento di sorveglianza o di sfruttamento dei dati individuali.

La rivoluzione algoritmica ha ridefinito radicalmente il concetto di *privacy*. Come osservano Manheim e Kaplan (2019)⁶⁴, l'intelligenza artificiale è divenuta il motore trainante della cosiddetta *data economy*, un sistema in cui l'informazione personale costituisce la principale risorsa di scambio e potere. Le tecnologie di *machine learning* e i sistemi di analisi predittiva non si limitano a elaborare dati, ma li trasformano in profili comportamentali dettagliati, capaci di anticipare scelte di consumo, orientamenti politici e decisioni lavorative. In questo scenario, la *privacy* cessa di essere un diritto "inviolabile" e diventa una moneta di scambio che l'individuo cede, spesso inconsapevolmente, in cambio di servizi o personalizzazioni digitali.

Zuboff (2019) definisce tale processo *surveillance capitalism*⁶⁵, un paradigma economico fondato sull'estrazione sistematica dei dati umani e sulla loro trasformazione in previsioni di comportamento. L'IA è il motore tecnico di questo modello: attraverso la capacità di correlare miliardi di informazioni provenienti da dispositivi connessi, *social network*, sistemi biometrici e sensori, essa costruisce una forma di "biografia digitale" di ciascun individuo. Ciò comporta una duplice conseguenza: da un lato, un'accelerazione della personalizzazione dei servizi; dall'altro, una perdita progressiva di controllo e di opacità crescente nei processi decisionali automatizzati.

Le applicazioni dell'intelligenza artificiale e dei *Big Data* amplificano il rischio di una sorveglianza diffusa e capillare, sfidando il nucleo stesso della *privacy* informativa

⁶⁴ Manheim, K., & Kaplan, L. (2019). *Artificial intelligence: Risks to privacy and democracy*. Yale JL & Tech., 21, p.108.

⁶⁵ Zuboff, S. (2016). *The secrets of surveillance capitalism*. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 5, 2016.

e decisionale. In questo contesto emerge quella che può essere definita una forma di *privacy nihilism*⁶⁶: la raccolta costante di dati e la loro analisi predittiva rendono sempre più illusoria la possibilità di anonimato o di reale riservatezza. L'individuo, pur percependosi autonomo nelle proprie scelte, finisce per agire all'interno di un ecosistema governato da logiche algoritmiche che orientano preferenze, comportamenti e convinzioni.

La *Generative AI* porta questa dinamica a un livello ulteriore. Non si limita, infatti, a prevedere o influenzare le decisioni umane, ma contribuisce attivamente alla loro costruzione semantica, generando testi, immagini e narrazioni che possono agire sul piano emotivo e cognitivo. Ciò determina un'erosione della cosiddetta *decisional privacy*, ossia del diritto dell'individuo di determinare autonomamente (*autonomy*) le proprie scelte⁶⁷.

Come sottolineano Manheim e Kaplan (2019)⁶⁸, la progressiva fusione tra intelligenza artificiale e analisi comportamentale conduce a una forma di “*big nudging*”⁶⁹, ossia un insieme di strategie persuasive che orientano inconsciamente le decisioni degli utenti, riducendo la loro libertà cognitiva. Un esempio emblematico di tale dinamica è rappresentato dal caso *Cambridge Analytica*⁷⁰, società di consulenza politica che nel 2018 emerse al centro di uno scandalo internazionale per l'utilizzo improprio dei dati di milioni di utenti *Facebook*. Attraverso tecniche di profilazione psicografica e strumenti di intelligenza artificiale, la società fu in grado di segmentare gli elettori e inviare messaggi politici personalizzati, influenzando opinioni e comportamenti di voto. Questo episodio ha mostrato in modo tangibile come gli algoritmi possano essere impiegati per manipolare preferenze politiche e opinioni pubbliche, minando le basi stesse della deliberazione democratica.

⁶⁶ Bogost, I., (2018). *Welcome to the Age of Privacy Nihilism*, ATLANTIC

⁶⁷ Manheim, K., & Kaplan, L. (2019). *Artificial intelligence: Risks to privacy and democracy*. Yale JL & Tech., 21, p.129.

⁶⁸ Ibidem

⁶⁹ Helbing, D., Frey, B. S., Gigerenzer, G., Hafen, E., Hagner, M., Hofstetter, Y., ... & Zwitter, A. (2018). *Will democracy survive big data and artificial intelligence?* In *Towards digital enlightenment: Essays on the dark and light sides of the digital revolution*, pp. 73-98.

⁷⁰ Hinds, J., Williams, E. J., & Joinson, A. N. (2020). *"It wouldn't happen to me": Privacy concerns and perspectives following the Cambridge Analytica scandal*. *International Journal of Human-Computer Studies*, 143.

In questa prospettiva, la *privacy* non riguarda soltanto la protezione dei dati personali, ma si configura come garanzia della libertà mentale e dell'autonomia morale. Floridi (2023)⁷¹ parla di “*infosphera*” intesa come nuovo spazio etico in cui la persona agisce come “*inforg*”, ovvero entità informazionale immersa in un ambiente digitale complesso. La protezione della *privacy*, pertanto, coincide con la protezione dell'identità cognitiva dell'individuo, della sua capacità di discernere e di resistere all'omologazione algoritmica.

La perdita di autonomia decisionale rappresenta una delle minacce più profonde poste dalla *Generative AI*: sistemi generativi di testo o di immagine possono orientare la percezione della realtà, sostituendo progressivamente la conoscenza diretta con rappresentazioni sintetiche. In assenza di trasparenza e supervisione, tali processi rischiano di ridurre l'individuo a un semplice consumatore di narrazioni algoritmiche⁷², delegando alle macchine la costruzione stessa del significato.

La crescente consapevolezza dei rischi legati alla perdita di *privacy* ha spinto i legislatori, in particolare in Europa, a definire nuovi quadri normativi per la protezione dei dati personali. Il Regolamento UE 2016/679 (GDPR)⁷³ rappresenta il principale riferimento in materia, introducendo principi cardine come la *data minimization*, la *privacy by design* e la *accountability*. Questi concetti impongono alle organizzazioni di integrare la protezione dei dati fin dalle fasi iniziali della progettazione dei sistemi di IA, garantendo che la raccolta e il trattamento delle informazioni siano limitati allo stretto necessario per le finalità dichiarate.

A questi principi si affianca il Regolamento Europeo sull'Intelligenza Artificiale⁷⁴ (*AI Act*, 2024), che stabilisce un approccio basato sul rischio (*risk-based approach*), classificando i sistemi di IA in base al loro impatto potenziale sui diritti fondamentali. Il

⁷¹ Floridi, L. (2023). *The ethics of artificial intelligence: Principles, challenges, and opportunities*, pp. 77-78.

⁷² Zuboff, S. (2016). *The secrets of surveillance capitalism*. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 5, 2016.

⁷³ European Parliament, & Council of the European Union. (2016). *Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation)*. Official Journal of the European Union, L 119, 1–88. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>

⁷⁴ European Parliament, & Council of the European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act) and amending certain Union legislative acts*. Official Journal of the European Union, L 168, 1–165. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>

regolamento prevede requisiti di trasparenza, tracciabilità e supervisione umana, in linea con il principio di “*human-centric AI*”. L’obiettivo è evitare che la tecnologia operi al di fuori del perimetro della responsabilità giuridica e morale.

Nel contesto organizzativo, la protezione della *privacy* non può essere delegata esclusivamente ai reparti tecnici o legali, ma deve essere guidata da una *leadership* etica consapevole. Il *leader* del futuro, in questo senso, assume il ruolo di “custode dei dati”, responsabile non solo della sicurezza informatica, ma anche del significato etico dell’informazione. Promuovere una cultura della *data ethic*⁷⁵ significa riconoscere che ogni decisione basata sui dati ha un impatto sulle persone e sui loro diritti fondamentali.

Il *leader* etico, in questo scenario, diventa il punto di equilibrio tra la potenza predittiva delle macchine e la vulnerabilità delle persone, agendo da mediatore consapevole e responsabile. La tutela della *privacy*, dunque, non rappresenta soltanto un obbligo normativo, ma un’estensione della responsabilità morale: salvaguardarla significa difendere la libertà di giudizio e la possibilità stessa di agire in modo autenticamente umano. Nell’era della *Generative AI*, la *privacy* non è più soltanto una questione di protezione dei dati, ma un elemento costitutivo della fiducia digitale. Dunque, la crisi della *privacy* corrisponde a una crisi della fiducia: senza trasparenza, *accountability* e controllo democratico, la tecnologia rischia di trasformarsi in uno strumento di dominio informazionale⁷⁶.

Si può dedurre quindi che garantire la *privacy* significa restituire all’individuo il potere di scegliere, comprendere e dissentire. In un contesto in cui l’intelligenza artificiale è parte integrante della costruzione del pensiero collettivo, la tutela della sfera privata diventa condizione di sopravvivenza della democrazia. Solo attraverso una *leadership* capace di coniugare etica, diritto e tecnologia sarà possibile costruire un futuro in cui la *GenAI* non sottragga libertà, ma la amplifichi, trasformando la conoscenza algoritmica in uno strumento di indipendenza e non di controllo.

⁷⁵ Floridi, L. (2023). *The ethics of artificial intelligence: Principles, challenges, and opportunities*, p. 90.

⁷⁶ Manheim, K., & Kaplan, L. (2019). *Artificial intelligence: Risks to privacy and democracy*. Yale JL & Tech., 21, pp. 109-110.

2.3. *SOFT SKILLS* E TRASFORMAZIONE DELLA *LEADERSHIP*

L'analisi della *governance* etica, della *privacy* e delle implicazioni democratiche della *Generative AI* porta a riflettere su un principio chiave: anche se la tecnologia è avanzata, non può mai sostituire il giudizio umano. Le decisioni algoritmiche, sebbene si basino su logiche predittive e processi di ottimizzazione, rimangono strumenti privi di sensibilità morale, empatia e intuizione. Per questo motivo, i *leader* di oggi sono chiamati a svolgere un ruolo di mediazione tra l'efficienza dell'intelligenza artificiale e la responsabilità umana, assicurandosi che l'innovazione non metta a rischio la libertà, la fiducia e la dignità delle persone.

Come osserva De Cremer (2020)⁷⁷, la differenza tra *management* e *leadership* diventa oggi ancora più netta: il *management* si fonda sulla stabilità e sulla prevedibilità, mentre la *leadership* è chiamata a orientare il cambiamento e a dare direzione nel caos. Mentre l'IA si rivela particolarmente efficace nei compiti gestionali, caratterizzati da ripetitività e struttura, la dimensione autenticamente umana della *leadership* risiede nella capacità di affrontare l'incertezza attraverso creatività, empatia, intuito e *vision*. È proprio qui che entrano in gioco le *soft skills*, intese come quell'insieme di competenze trasversali e comportamentali che permettono di governare la complessità tecnologica e di mantenere un orientamento etico nei sistemi automatizzati.

La vera sfida dell'era digitale non è solo adottare nuove tecnologie, ma formare individui in grado di coesistere e collaborare con esse in modo consapevole, creativo e responsabile. Quindi, l'attenzione si sposta dalla regolamentazione alla formazione e allo sviluppo umano. Dopo aver esaminato i modelli di *leadership* congruente, le strutture di *governance* e i principi etici che guidano l'uso dell'intelligenza artificiale, è fondamentale capire come queste dimensioni possano tradursi in competenze pratiche, osservabili e sviluppabili. In altre parole, è importante chiedersi quali *soft skills* siano cruciali per il *leader* nell'era dell'IA e come la tecnologia stessa possa contribuire al loro sviluppo. Le più recenti analisi del *World Economic Forum* (2025)⁷⁸ confermano che le

⁷⁷ De Cremer, D. (2020). *Artificial intelligence will change how we think about leadership - An interview with David De Cremer*.

⁷⁸ World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report*.

competenze maggiormente richieste nel mondo del lavoro non saranno di natura puramente tecnica, ma riguarderanno pensiero analitico, *leadership*, curiosità, resilienza ed empatia, qualità che consentono di attribuire senso alle informazioni e di trasformare la complessità in opportunità di crescita.

2.3.1. L'EVOLUZIONE DELLE COMPETENZE E LA NUOVA CENTRALITÀ DELLE SOFT SKILLS SECONDO IL WORLD ECONOMIC FORUM

Negli ultimi cinque anni, il *World Economic Forum* (WEF) ha costantemente monitorato l'evoluzione delle competenze richieste nel mondo del lavoro, mettendo in luce come la trasformazione tecnologica e l'adozione dell'intelligenza artificiale abbiano progressivamente modificato non solo i profili professionali, ma anche le qualità umane ritenute indispensabili per guidare il cambiamento.

Il confronto tra le edizioni 2020 e 2025 del *Future of Jobs Report* del *World Economic Forum* mostra chiaramente la traiettoria evolutiva delle competenze nel mercato del lavoro globale.

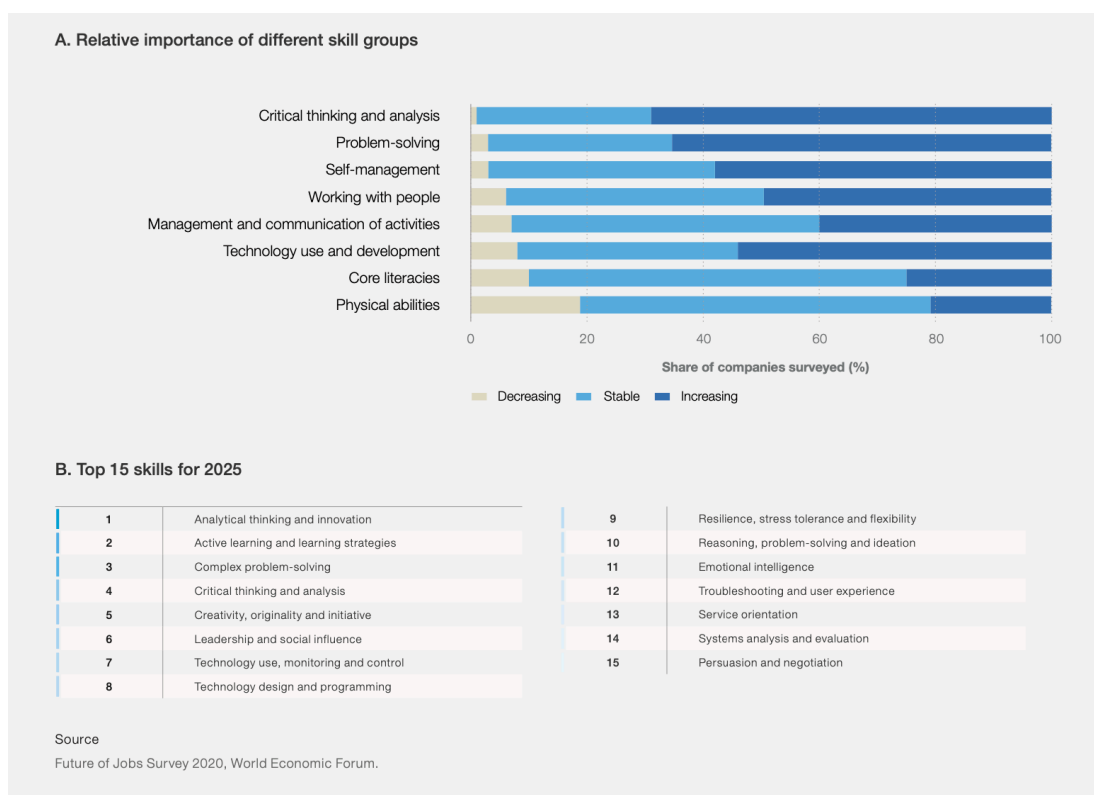


Figura 2.3 Fonte: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>

Nel 2020, in un contesto ancora segnato dalla pandemia e dall’emergere delle prime automazioni di scala, il WEF identificava come principali competenze per il futuro *analytical thinking and innovation, active learning, complex problem-solving, critical thinking* e *creativity, originality and initiative*. Il *focus* era fortemente incentrato su abilità di analisi e apprendimento, considerate indispensabili per adattarsi a un mondo del lavoro in trasformazione. Le competenze emotive e relazionali, come *emotional intelligence* o *leadership and social influence*, figuravano sì tra le prime quindici, ma con un peso percentuale minore e un ruolo percepito ancora complementare rispetto alle competenze cognitive e digitali.

FIGURE 3.3 Core skills in 2025

Share of employers who consider the stated skills to be core skills for their workforce.

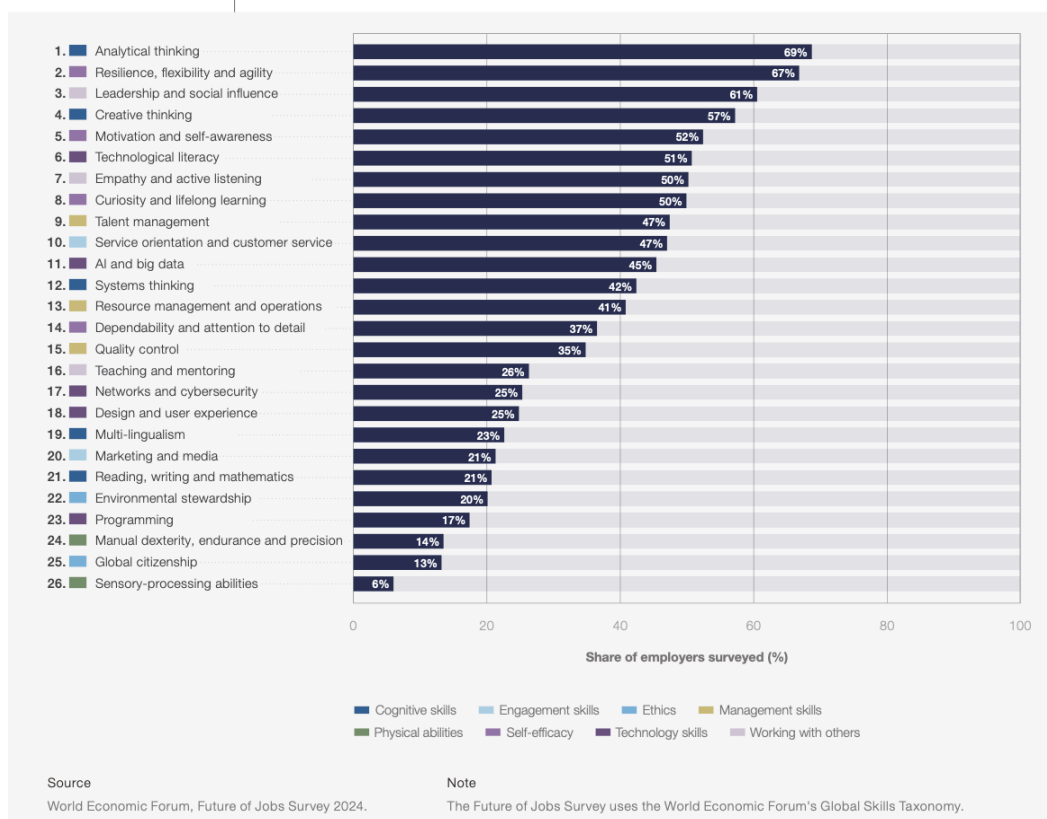


Figura 2.4 Fonte: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

Nel 2025, a distanza di cinque anni, lo scenario è profondamente mutato. Il nuovo *report* ribadisce l'importanza del ragionamento analitico come competenza primaria a livello mondiale, evidenziando però una marcata crescita del peso delle capacità relazionali, emotive e comportamentali. Resilienza, flessibilità e *agility*, assieme a

leadership e influenza sociale, si attestano stabilmente tra le prime tre posizioni, dimostrando una maggiore attenzione al valore della persona nella gestione di situazioni complesse. Si consolidano inoltre il pensiero creativo, l'empatia e l'ascolto attivo, la curiosità e l'apprendimento continuo, che nel 2020 si trovavano in fondo alla classifica o non erano ancora del tutto riconosciute come *core skills*.

A questo proposito, è rilevante il fatto che nel *Future of Jobs Report 2020* il *World Economic Forum* non avesse ancora incluso una sezione specifica dedicata alle “*core skills*”. Le competenze erano raggruppate in macrocategorie funzionali, come *problem-solving*, *self-management*, la collaborazione con gli altri o l'uso e lo sviluppo della tecnologia, ma mancava una visione complessiva delle capacità ritenute indispensabili (*core*) per la stabilità del lavoro nel lungo periodo. Introdurre esplicitamente il concetto di *core skills* indica quindi una svolta importante: le competenze umane non sono più viste come un elemento accessorio o secondario, ma come l'elemento centrale della produttività e della *leadership* del futuro.

Questa transizione riflette un mutamento paradigmatico, in quanto si passa dal “saper fare” al “saper essere”⁷⁹. Nel 2020 la priorità era l’adattamento tecnico alle nuove tecnologie; nel 2025, invece, l’attenzione si sposta verso la capacità di interagire con la tecnologia in modo critico, creativo e responsabile. La *leadership*, in particolare, non è più legata soltanto alla gestione dei processi, ma alla competenza sociale dell’influenza positiva, che unisce empatia, ascolto e capacità di costruire fiducia nei contesti digitali.

Le due tabelle evidenziano dunque un cambio di mentalità collettiva perché se nel 2020 la parola d’ordine era *reskilling*⁸⁰, oggi è *re-humanizing*⁸¹. Le organizzazioni sembrano riconoscere che la competitività non deriva solo dall’efficienza algoritmica, ma dalla capacità di mantenere vivo il capitale relazionale e creativo delle persone. In questa prospettiva, le *soft skills* diventano il nucleo attraverso cui la *leadership* si trasforma in guida etica e adattiva, capace di interpretare i dati senza smarrire il senso.

⁷⁹ Al Mufti, I. A., Amagi, I., Carneiro, R., Chung, F., Delors, J., Geremek, B., ... & Won Suhr, M. (1998). *Learning: The treasure within*. UNESCO publishing.

⁸⁰ World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report*.

<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>

⁸¹ De Cremer, D. (2020). *Leadership by algorithm: Who leads and who follows in the AI era*. Harriman House.

CAPITOLO 3 - IL PROGETTO: LEAD-ALLIANCE

Questo capitolo documenta e analizza *Lead-Alliance*, un laboratorio partecipativo nato nel 2025 come evoluzione di un *think-tank* sui temi della *Leadership* e dell'Intelligenza Artificiale. L'idea da cui nasce è tanto semplice quanto innovativa. Se la *leadership* oggi si sviluppa nell'incontro tra persone, sistemi e tecnologie, allora non può essere studiata solo in teoria, ma osservata mentre prende forma, nei contesti reali in cui viene esercitata. Serve quindi un approccio che permetta di coglierla nel suo farsi, attraverso strumenti capaci di mostrare come le persone agiscono, collaborano e reagiscono, trasformando l'esperienza in conoscenza condivisa. Non si tratta dunque di un "caso di studio" tradizionale, ma un ambiente di apprendimento e sperimentazione dove domande teoriche e pratiche operative si alimentano a vicenda. In questo progetto, studenti, professionisti, manager, consulenti, HR e appassionati di tecnologia hanno avuto modo di collaborare per esplorare il modo in cui l'IA stia cambiando il modo di approcciarsi al concetto di *Leadership*. Si tratta di una vera e propria alleanza di competenze, prospettive e intelligenze che dialogano per capire come le nuove tecnologie possano potenziare, e non sostituire, la dimensione umana che caratterizza i *leader* contemporanei.

La struttura iniziale di *Lead-Alliance* è stata volutamente snella e piatta, ispirata ai principi di apertura e sperimentazione continua. Gli incontri si sono svolti interamente *online*, in sessioni brevi e dinamiche che alternavano momenti di confronto teorico, attività interattive e fasi di sperimentazione diretta. Questa scelta organizzativa ha permesso di valorizzare la diversità dei partecipanti e di trasformare ogni incontro in un piccolo laboratorio esperienziale. Le prime fasi sono state dedicate alla costruzione di un linguaggio comune e alla mappatura dei principali approcci internazionali su *AI & Leadership*, per poi passare a formati più esperienziali e creativi. Gli incontri hanno alternato momenti di riflessione teorica, sondaggi live, *micro-workshop* e dibattiti collettivi.

Accanto alla dimensione riflessiva, il progetto ha sviluppato una solida componente empirica, centrata sull'osservazione diretta dei comportamenti di *leadership* e sulla sperimentazione di strumenti digitali a supporto della crescita individuale. Un ruolo

centrale è stato svolto dalla piattaforma *Mychangemeter*®, sviluppata da *Open HS*, utilizzata per monitorare, in un determinato lasso di tempo, l'evoluzione di alcuni comportamenti selezionati attraverso un sistema integrato di auto e etero-valutazione. Ogni partecipante è stato invitato a selezionare un comportamento, a misurarne quotidianamente l'allenamento e a confrontare la propria percezione con il *feedback* dei cosiddetti *Guardian Angels*, in un processo di apprendimento continuo supportato da grafici di avanzamento e momenti periodici di riflessione collettiva. Inoltre, una parte significativa delle attività è stata dedicata alle simulazioni di *coaching* automatizzato *day by day*, durante le quali alcuni partecipanti hanno sperimentato in prima persona l'interazione con strumenti di intelligenza artificiale applicati al miglioramento della *leadership* quotidiana. Queste simulazioni hanno permesso di osservare come suggerimenti personalizzati, micro-feedback e *nudge* comportamentali possano sostenere l'autosviluppo e accrescere la consapevolezza dei propri stili di *leadership*, rafforzando il legame tra auto-riflessione e azione.

L'integrazione della *Generative AI*, in particolare di *ChatGPT*, ha ulteriormente ampliato il potenziale sperimentale del progetto. La *GenAI* è stata infatti impiegata come *co-coach* cognitivo, capace di formulare suggerimenti mirati, analizzare trascrizioni degli incontri, estrarre *insight* e restituire al gruppo una lettura "aumentata" delle dinamiche emerse. Questa combinazione tra osservazione umana, misurazione comportamentale e analisi algoritmica ha rappresentato uno degli aspetti più innovativi di *Lead-Alliance*, mostrando in modo concreto come la tecnologia possa evolversi da semplice strumento a vero e proprio *partner* nei processi di apprendimento, sviluppo e *leadership* condivisa.

Ogni fase del percorso, dalle prime riflessioni alla sperimentazione dei *format* esperienziali, è stata documentata e discussa collettivamente, trasformando il gruppo in una vera e propria comunità di apprendimento capace di riflettere su sé stessa e di adattarsi nel tempo. Da questo progetto è emerso un metodo dinamico, basato sull'alternanza costante tra osservazione, azione e riflessione cercando di comprendere i comportamenti, metterli alla prova, valutarne gli effetti e riformularli in chiave migliorativa.

Questo capitolo restituisce il cuore del progetto, raccontandone le fasi, gli strumenti, le pratiche e le intuizioni che ne hanno guidato l'evoluzione. L'obiettivo non è solo descrivere ciò che è stato realizzato, ma mostrare come *Lead-Alliance* abbia progressivamente costruito un nuovo modo di intendere la *leadership*, ossia non solo come “posizione di comando”, ma come processo collettivo di apprendimento continuo, nato dall'incontro tra persone e intelligenze artificiali.

3.1. IL KICK-OFF DEL THINK-TANK

Il 26 febbraio 2025 si è tenuto il primo incontro ufficiale del progetto, che inizialmente portava il nome provvisorio di *AI & Leadership Think-Tank*. È in questa data che l'idea, fino ad allora delineata solo in forma teorica, ha preso corpo, trasformandosi da idea a esperienza reale. L'incontro si è svolto online ed erano presenti 14 partecipanti, con *background* completamente diversi, ma accomunati dalla curiosità per un nuovo progetto che tratta temi molto attuali.

3.1.1. LE OTTO RAGIONI PER INIZIARE

L'incontro si è aperto con la presentazione del *framework* denominato “*8 Reasons Why*”, una sorta di mappa concettuale pensata per condividere le motivazioni alla base del progetto.

La sessione è stata avviata dal professor Luigi Di Iorio, che ha introdotto il progetto delineandone il senso attraverso una presentazione. Il suo intervento iniziale, strutturato intorno alle “*8 Reasons Why*”, aveva l'obiettivo di costruire una visione comune, offrendo un quadro chiaro delle motivazioni culturali, metodologiche e pratiche che giustificavano la nascita del gruppo. Inoltre, la prima “*reason why*” coincideva con l'origine stessa del progetto, ovvero il mio lavoro di tesi di laurea magistrale, dedicata proprio al rapporto tra Intelligenza Artificiale e *soft-skills*, da cui era emersa l'idea di creare uno spazio interdisciplinare di confronto e sperimentazione. Le altre sette “ragioni” delineavano i pilastri concettuali del percorso. La seconda metteva in luce l'urgenza di comprendere la connessione profonda tra IA e competenze umane, per superare la narrazione della sostituzione e orientarsi verso quella della co-evoluzione. La terza sottolineava la necessità di costruire una cultura condivisa sul tema, capace di

parlare tanto agli accademici quanto ai professionisti. Seguivano poi la riflessione sull'importanza dell'etica dell'innovazione, la valorizzazione dell'interdisciplinarietà come metodo, la volontà di creare cultura, il bisogno di nuovi linguaggi per descrivere l'interazione uomo-macchina, l'idea di *leadership* aumentata come spazio di apprendimento reciproco tra persone e tecnologie, e infine la visione dell'IA come alleata dell'intelligenza umana, capace di potenziarne le qualità, non di sostituirla.

Questa parte introduttiva aveva lo scopo di dare al gruppo un orientamento comune, senza tuttavia chiuderlo in un perimetro rigido. Il professor Di Iorio invitò i partecipanti a considerare il progetto come un laboratorio in divenire, in cui ogni idea potesse essere messa alla prova, discussa e rielaborata. Non si trattava di fondare un gruppo di ricerca in senso stretto - almeno non in quel momento - ma di costruire un contesto di apprendimento collettivo, dove teoria e pratica si intrecciassero costantemente.

3.1.2. LA SCELTA DEL NOME: DA IDEA COLLETTIVA A IDENTITÀ CONDIVISA

Dopo la riflessione iniziale, il gruppo ha dedicato un momento al *naming* del progetto. Attraverso una votazione informale e partecipata, è stato scelto il nome “*Captain AI & The Leadership Avengers*”, un titolo ironico e ispirato al linguaggio *pop*, capace di racchiudere lo spirito del gruppo. La metafora degli “*Avengers*” voleva rappresentare la pluralità delle competenze presenti come “eroi” che, unendo le proprie competenze e prospettive, potevano costruire qualcosa di innovativo. “*Captain AI*”, invece, simboleggiava la tecnologia come alleato di squadra, non come avversario. Questo nome, seppur leggero, ha funzionato come elemento identitario e di entusiasmo, consolidando un primo senso di appartenenza tra i partecipanti.

3.1.3. I TESTI DI RIFERIMENTO: COSTRUIRE UN LINGUAGGIO COMUNE

La seconda parte dell'incontro è stata dedicata alla presentazione dei libri “*must-have*”, selezionati per offrire al gruppo un quadro teorico di riferimento e un vocabolario condiviso sul tema *Leadership & AI*.

Ogni volume presentato è stato accompagnato da una breve discussione, volta a evidenziare i concetti chiave e le riflessioni utili al percorso futuro.

Tra i testi più rilevanti figuravano:

- *Leadership 5.0* di Luca Nuvole (2024)⁸², che propone un approccio integrato tra intelligenza artificiale e capacità umane, con l'obiettivo di guidare *team* ibridi nell'era dell'Industria 5.0;
- *Smart Leadership Canvas* di Filippo Poletti e Alberto Ferraris (2023)⁸³, che offre uno strumento per valutare e sviluppare la *leadership* in chiave “*smart*”, valorizzando l'equilibrio tra competenze emotive e digitali;
- *Competing in the Age of AI* di Marco Iansiti e Karim R. Lakhani (2020)⁸⁴, considerato uno dei testi più influenti nel campo della *leadership data-driven*, che analizza come gli algoritmi stiano ridisegnando le strutture organizzative;
- *The Algorithmic Leader* di Mike Walsh (2019)⁸⁵ e *Human + Machine* di Paul Daugherty e James Wilson (2018)⁸⁶, che esplorano il concetto di *leader* come architetto del dialogo uomo-tecnologia;
- *Leadership by Algorithm* di David De Cremer (2020)⁸⁷, che affronta i dilemmi etici della *leadership* nell'era automatizzata.

La discussione emersa durante il *meeting* ha fatto emergere alcune parole chiave, come ad esempio, fiducia, autenticità, consapevolezza e co-evoluzione, che sarebbero poi diventate il filo conduttore dell'intero percorso di *Lead-Alliance*. Si è concordato sulla necessità di un approccio ibrido, dove l'IA potesse essere non solo uno strumento di efficienza, ma anche un motore di riflessione e apprendimento.

⁸² Nuvole, L. (2024). *Leadership 5.0: Come essere leader efficaci al tempo dell'Intelligenza Artificiale*.

⁸³ Poletti, F., & Ferraris, A. (2023). *Smart leadership canvas: Come guidare la rivoluzione dell'intelligenza artificiale con il cuore e il cervello*. Guerini Next.

⁸⁴ Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world*. Harvard Business Press.

⁸⁵ Walsh, M. (2019). *The algorithmic leader: How to be smart when machines are smarter than you*. Page Two Strategies Inc.

⁸⁶ Daugherty, P. R., & Wilson, H. J. (2024). *Human+ Machine, Updated and Expanded: Reimagining Work in the Age of AI*. Harvard Business Press.

⁸⁷ De Cremer, D. (2020). *Leadership by algorithm: Who leads and who follows in the AI era*. Harriman House.

3.1.4. LA SPERIMENTAZIONE CON MYCHANGEMETER®

L'ultima parte del primo incontro è stata dedicata alla presentazione della piattaforma *Mychangemeter*® (MCM), sviluppata da *Open HS* e pensata per monitorare una vasta gamma di comportamenti in contesti organizzativi.

L'obiettivo principale di questa esperienza era esplorare come le competenze di *leadership* possano essere osservate, allenare e potenziate con il supporto dell'Intelligenza Artificiale, analizzando la possibilità di integrare strumenti digitali nei processi di sviluppo personale e organizzativo.

Si tratta di una piattaforma progettata per accompagnare le persone nel proprio percorso di cambiamento comportamentale, attraverso un sistema strutturato in tre fasi principali:

- Individuazione degli obiettivi di cambiamento;

Nella prima fase, ogni partecipante definisce un obiettivo di sviluppo personale legato a una specifica competenza, nel nostro caso la *self-confidence*, l'*influence* o l'*adaptability*. Questa fase è accompagnata da un colloquio preliminare di allineamento che serve a verificare la coerenza degli obiettivi scelti e a identificare i *Guardian Angels*, che si rendono disponibili a fornire valutazioni esterne (etero valutazioni) lungo il percorso.

- Misurazione iniziale;

Successivamente, viene effettuata una valutazione di partenza composta da un'autovalutazione personale e da una eterovalutazione da parte dei *Guardian Angels*. Questa doppia prospettiva costituisce la *baseline* del processo e consente di misurare in modo più accurato i progressi successivi.

- Supporto dinamico al cambiamento.

Nella fase operativa, ogni giorno ad un orario concordato, i partecipanti ricevono una notifica via *e-mail* contenente una richiesta di *self-evaluation* rispetto ai comportamenti scelti. A ciascun comportamento viene attribuito un punteggio da 1 a 6, in base al livello di messa in pratica durante la giornata. Nelle settimane successive, i *Guardian Angels*

aggiungono le proprie osservazioni, permettendo di confrontare le percezioni soggettive con quelle esterne. Il sistema genera automaticamente grafici di avanzamento che rappresentano l'evoluzione nel tempo e facilitano una riflessione individuale sui risultati raggiunti.

La sperimentazione ha coinvolto tre volontari selezionati tra i membri attivi del gruppo *Lead-Alliance*. Ciascuno di loro ha scelto un'area specifica di miglioramento:

- *Self-confidence*, ovvero la fiducia nelle proprie capacità;
- *Influence*, intesa come abilità di persuadere e guidare gli altri;
- *Adaptability*, ossia la capacità di reagire in modo efficace ai cambiamenti.

A differenza di una semplice fase di monitoraggio, questa sperimentazione ha introdotto un elemento innovativo: l'uso dell'Intelligenza Artificiale generativa come *co-coach* del processo. Per ventuno giorni i partecipanti hanno utilizzato la versione semi-automatizzata della piattaforma. L'obiettivo era comprendere in che misura l'autovalutazione quotidiana e il *feedback* etero valutativo potessero generare consapevolezza e miglioramento comportamentale. I suggerimenti, generati da *ChatGPT* sulla base dei dati e delle riflessioni emerse, venivano generati e inviati manualmente ai partecipanti, con lo scopo di mantenere un contatto umano e personalizzato.

Questa modalità ibrida, in cui la tecnologia produce *insight* ma l'intervento umano ne media la comunicazione, si è rivelata particolarmente efficace. I partecipanti hanno infatti percepito i messaggi non come "automatismi", ma come forme di attenzione autentica, capaci di motivare e rafforzare il senso di coinvolgimento nel percorso.

3.1.5 I RISULTATI DELLA SPERIMENTAZIONE

L'analisi dei dati e delle esperienze raccolte ha evidenziato tre percorsi di sviluppo:

Partecipante 1 - *Self-confidence*

Comportamento 1. Self Confidence Having trust in your abilities and judgement

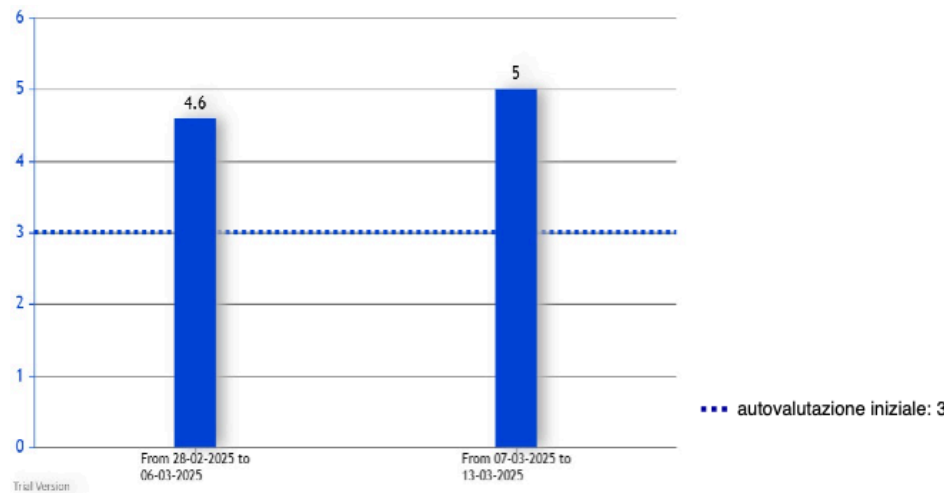


Figura 3.1 Fonte: <https://mychangemeter.com>

Il partecipante che ha lavorato sulla fiducia in sé ha mostrato un miglioramento costante: la valutazione media è passata da 3 a 4,8, registrando un incremento del 60%. Il livello di *engagement* è stato totale, con il completamento del 100% delle autovalutazioni e delle etero valutazioni. L'esperienza ha mostrato come la riflessione quotidiana favorisca maggiore consapevolezza e autostima, rendendo visibili piccoli progressi che spesso passano inosservati.

Partecipante 2 - Influence

Comportamento 1. Influence Persuading and engaging others effectively

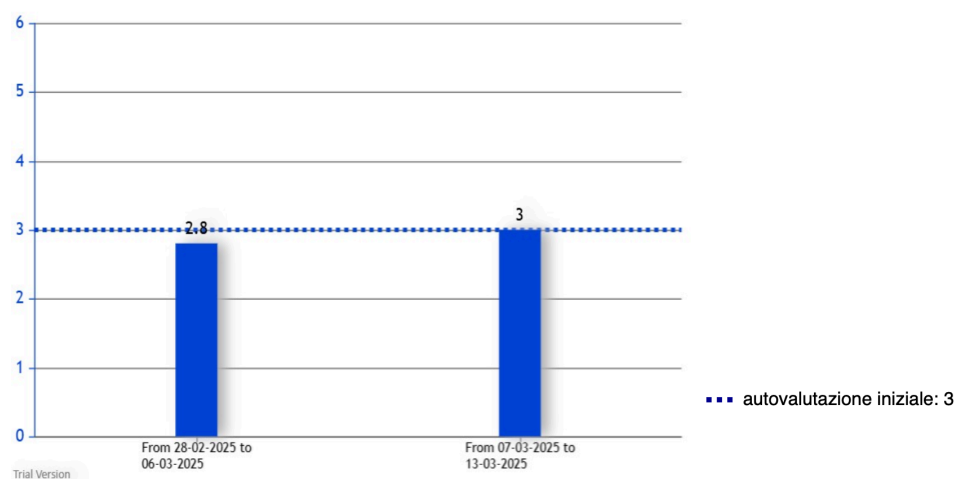


Figura 3.2 Fonte: <https://mychangemeter.com>

Il secondo partecipante, concentrato sulla capacità di influenza, ha mantenuto un punteggio stabile (da 3 a 2,9), ma ha sperimentato un miglioramento qualitativo nella gestione delle conversazioni e nella capacità di sostenere le proprie idee in modo costruttivo. Il 90% delle autovalutazioni è stato completato, e i commenti qualitativi hanno evidenziato una maggiore attenzione al linguaggio non verbale e alla gestione del tempo nella comunicazione persuasiva.

Partecipante 3 – *Adaptability*

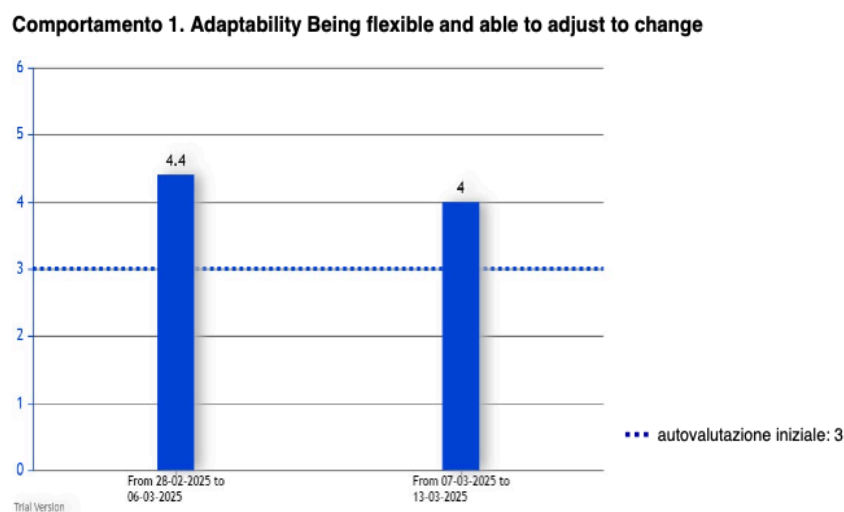


Figura 3.3 Fonte: <https://mychangemeter.com>

Il terzo partecipante, focalizzato sull'adattabilità, ha registrato un progresso del 40%, passando da una media di 3 a 4,2. Le autovalutazioni quotidiane hanno permesso di riconoscere i momenti di rigidità e trasformarli in occasioni di apprendimento, ad esempio nel gestire imprevisti o cambiamenti di programma. Il 100% delle schede è stato compilato regolarmente, mostrando una partecipazione costante e un forte impegno personale.

I risultati di questa fase hanno confermato che la misurazione quotidiana, ha un impatto rilevante sulla consapevolezza comportamentale.

La possibilità di osservare l'evoluzione dei propri punteggi, confrontarli con le valutazioni esterne e riflettere settimanalmente sui risultati ha rafforzato nei partecipanti la percezione di controllo e responsabilità sul proprio sviluppo.

Questa sperimentazione ha rappresentato un primo passo importante verso la costruzione di una *leadership data-driven*, in cui la crescita personale non è affidata al caso o alla percezione soggettiva, ma è tracciata e interpretata nel tempo. I risultati ottenuti hanno posto le basi per la fase successiva del progetto, dedicata all'introduzione del *coaching automatizzato day by day* e all'uso dell'Intelligenza Artificiale come alleato nel percorso di sviluppo delle competenze di *leadership*.

3.2. IL SECONDO INCONTRO: IL DIBATTITO “AVENGERS VS. AI”

Il secondo incontro del progetto *Captain AI & The Leadership Avengers* si è svolto il 19 marzo 2025, proseguendo idealmente il percorso iniziato a fine febbraio. L'incontro, organizzato online, si è aperto con un momento simbolico, ossia la scelta del logo ufficiale del gruppo. Attraverso un sondaggio, i partecipanti hanno selezionato l'immagine che avrebbe rappresentato l'identità visiva del progetto, tra diverse proposte molto creative.

Il logo prescelto, realizzato da uno dei membri del gruppo, appassionato di intelligenza artificiale e metaverso, è stato accolto con entusiasmo e riconosciuto come segno di appartenenza e collaborazione. Questo gesto, apparentemente semplice, ha rafforzato il senso di comunità e ha conferito al gruppo una prima forma di riconoscimento condiviso, in quanto non si tratta solo di un simbolo grafico, ma l'espressione visiva di un progetto nato dal contributo collettivo.



Figura 3.4 Logo di Captain Ai & The Leadership Avengers

Il disegno (Figura 3.4), che raffigura una figura umana stilizzata la cui metà si fonde con una rete di circuiti, rappresenta visivamente la co-evoluzione tra *leadership* umana e intelligenza artificiale, per l'appunto il cuore stesso del progetto. La parte sinistra, che richiama un mantello in movimento, evoca la dimensione etica, valoriale e ispirazionale del *leader*; la parte destra, composta da linee di connessione che richiamano un circuito neurale, simboleggia la componente algoritmica e tecnologica. Si potrebbe dire che, insieme, le due metà sintetizzano il concetto di *Augmented Leadership*, intesa come una forma di guida capace di unire visione, emozione e intelligenza computazionale.

Dopo questo momento introduttivo, la sessione è proseguita con la condivisione dei risultati della sperimentazione condotta con *Mychangemeter*®, presentati nel paragrafo precedente, come caso concreto di integrazione tra auto-riflessione, *feedback* e tecnologie di monitoraggio comportamentale. Da questa base empirica è poi scaturita la parte più originale dell'incontro: un dibattito interattivo tra esseri umani e intelligenza artificiale, concepito come esercizio di confronto, creatività e riflessione critica.

3.2.1. LA STRUTTURA DEL DIBATTITO

FASE	DESCRIZIONE
<i>Thinking & Writing</i>	Ogni partecipante scriveva in autonomia la propria opinione sul tema proposto, in un <i>Google Form</i> . (max. 5 righe, 5 minuti)
<i>Assembling Avengers' Ideas</i>	I contributi individuati venivano raccolti e uniti con il supporto di <i>ChatGPT</i> , che sintetizzava le idee in un testo unico di circa 30 righe.
<i>AI Counter-Argument</i>	<i>ChatGPT</i> generava una risposta opposta, sostenendo la tesi contraria.
<i>Integration & Reflection</i>	Le due posizioni venivano inserite su <i>Perplexity</i> per una lettura comparata e una discussione finale.
<i>Debrief & Ethical Insight</i>	Il gruppo discuteva gli esiti, riflettendo sui limiti cognitivi, linguistici ed etici della produzione AI.

Il dibattito ruotava attorno ad una domanda chiave:

“Why won't AI ever fully replace humans in the workplace?”

L'obiettivo dell'attività non era semplicemente vincere una sfida contro la macchina, ma comprendere come il pensiero umano e quello algoritmico potessero dialogare, scontrarsi e, in alcuni casi, completarsi. Questa sequenza metodologica, al tempo stesso semplice e strutturata, ha reso possibile un vero confronto alla pari tra esseri umani e sistemi generativi, in cui la logica dell'algoritmo e la sensibilità umana si sono incontrate sullo stesso terreno, ovvero quello del linguaggio e del pensiero argomentativo.

3.2.2. ANALISI E RISULTATI

L'utilizzo di *Perplexity* come “giudice neutrale” ha reso possibile un'analisi basata esclusivamente sui contenuti, senza pregiudizi o preferenze verso l'una o l'altra fonte. Il

risultato è stato netto, in quanto la risposta umana è risultata più ricca in termini di profondità, tono empatico e capacità di collegare il tema al contesto reale delle organizzazioni. *ChatGPT*, pur mostrando notevole coerenza e padronanza linguistica, ha prodotto un testo più lineare ma anche più astratto, incapace di cogliere le sfumature emozionali e i dilemmi etici che caratterizzano la *leadership*.

Il confronto finale ha portato a una riflessione condivisa: l'IA può sostenere il ragionamento, ma non sostituire l'esperienza, la sensibilità e l'intenzionalità del pensiero umano. Gli *Avengers* hanno riconosciuto che il vero valore della *leadership* non risiede nella quantità di informazioni elaborate, ma nella capacità di dare senso e di leggere i contesti.

Il dibattito si è concluso con la pubblicazione di un *post* su *LinkedIn*, realizzato da *Open HS*, dal titolo provocatorio “*Abbiamo sfidato ChatGPT... e abbiamo vinto noi!*”. Il *post* sintetizzava il cuore del messaggio emerso dal confronto, e cioè che anche nell'era dell'automazione cognitiva, empatia, collaborazione e pensiero critico restano dimensioni irrinunciabili della *leadership* umana.



Figura

3.5

Fonte:

https://www.linkedin.com/posts/open-human-solutions-mi-no-non-%C3%A8-un-film-%C3%A8-successo-davvero-abbiamo-activity-7328066033620013057--P1V?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAAD2fhPcBsp1YGbkIZfbyD6NfK634vOrDmUA

3.3. IL TERZO INCONTRO: PENSARE LA *LEADERSHIP* DEL DOMANI

Il terzo incontro di *Lead-Alliance*, tenutosi il 16 aprile 2025, ha rappresentato una tappa di maturazione del progetto. In questa fase, la riflessione teorica e l'esplorazione pratica hanno iniziato a convergere verso un obiettivo condiviso, quello di delineare un modello di *leadership* capace di integrare l'Intelligenza Artificiale come strumento di crescita e apprendimento, mantenendo al centro i valori umani che ne garantiscono autenticità e sostenibilità. Dopo una breve apertura dedicata alla condivisione dei risultati delle sperimentazioni precedenti, la sessione è stata dedicata all'approfondimento delle principali teorie della *leadership* e alla comprensione della loro evoluzione nel tempo.

Attraverso una presentazione sintetica ma densa, il professor Di Iorio ha illustrato il passaggio dai modelli tradizionali, basati su tratti innati e stili comportamentali, a quelli più recenti centrati su adattabilità, consapevolezza emotiva e relazioni.

La Figura sotto riportata, discussa durante l'incontro, mostra l'evoluzione dei principali paradigmi teorici, dalla *Trait Theory* di Stogdill e Mann, alla *Behavioral Theory* di Ohio State, fino alle visioni più recenti come la *Servant Leadership* (Greenleaf, Spears) e la *Emotional Intelligence Leadership* (Goleman & Cherniss).

Model	Core Concept	Focus	Authors / Period	Leadership Style	Strength	Limitation
Trait Theory	Leaders are born	Personal traits	Early 1900s / Stogdill, Mann	Natural / innate	Charisma and perceived qualities	Ignores context and personal development
Behavioral Styles	Leadership seen in behaviors	Action and attitude	Ohio State Univ., 1950s	Consideration vs. task orientation	Flexibility, observable	No universally perfect style
Fiedler's Model	Leadership linked to situation	Situational control	Fiedler, 1960s	Based on relationships, task, and power	Contextual adaptation	Low flexibility if situation changes
Path-Goal Theory	Leader adapts style to group	Motivation and obstacles	House, 1971-1996	Directive, Supportive, Participative, Achievement-oriented	Flexibility, goal focus	Requires high diagnostic ability
Charismatic	Inspiration and emotional impact	Vision and influence	House 70-90	Visionary, exemplary, engaging	High motivation and engagement	Dependency on the leader
Servant Leadership	Leader serves others	Support and development	Greenleaf, Spears 1990-1996	Empathic, humble, relational	Well-being and team growth	Less effective in rigid hierarchies
Covey's 7 Habits	Personal and interpersonal leadership	Individual development	Covey, end 1980s	Self-awareness, vision, relationships	Integrated and practical approach	Requires personal discipline
Emotional Intelligence	Conscious use of emotions in leadership	Self-regulation and relationships	Goleman & Cherniss, 1990s	Self-awareness, management, empathy, influence	Positive climate, relational effectiveness	Needs ongoing soft skills development

Figura 3.6 Evoluzione dei modelli di leadership

Dalla riflessione emerge come ciascun modello abbia introdotto elementi di valore, ma anche limiti significativi.

La teoria dei tratti ha permesso di riconoscere le qualità individuali dei *leader*, ma trascura il contesto e l'apprendimento.

I modelli comportamentali e situazionali hanno evidenziato l'importanza dell'adattamento, ma faticano a tenere conto della complessità relazionale.

Le prospettive più recenti, come la *Servant* e la *Emotional Leadership*, hanno spostato l'attenzione dal potere all'empatia, dall'autorità alla consapevolezza.

Il gruppo ha riflettuto sul fatto che, in un contesto dominato dall'IA generativa, la sfida non è sostituire il *leader* umano con un algoritmo, ma ridefinire le sue funzioni, passando dal “decidere per” al “guidare con”, dal controllo alla collaborazione. In questa direzione, il modello dell'intelligenza emotiva (Goleman, 1995; Boyatzis, 2018) è stato riconosciuto come la cornice più adatta a orientare le fasi successive del progetto. Esso sintetizza infatti la necessità di coniugare consapevolezza di sé, empatia e autoregolazione, che sono considerate competenze fondamentali anche nella *leadership* digitale e aumentata.

Il confronto teorico ha dunque posto le basi per una riflessione più ampia, che non si limitasse a comprendere come la *leadership* sia evoluta nel tempo, ma che interrogasse anche come venga oggi insegnata e sviluppata nei contesti formativi. A questo scopo, la seconda parte dell'incontro è stata dedicata a un intervento focalizzato sui principali percorsi accademici e professionali internazionali dedicati al binomio *Leadership & Artificial Intelligence*. L'intento era di osservare come il mondo della formazione, dalle università alle *business school*, stia già interpretando questa convergenza tra competenze umane e tecnologie emergenti, e in che modo i modelli educativi possano anticipare o influenzare i futuri *standard* di *leadership* organizzativa.

Durante la sessione sono stati analizzati quattro programmi di *Master* ritenuti particolarmente rappresentativi di questa nuova direzione formativa. Due provenivano da contesti internazionali di eccellenza, *MIT* e *Stanford University*, e si distinguevano per un approccio strategico e sperimentale. Questi programmi mettono al centro la *leadership* etica e predittiva, lo sviluppo del pensiero sistemico, e l'applicazione concreta dell'IA ai processi decisionali, alla cultura organizzativa e alla *governance*.

Sono percorsi pensati per professionisti ed *executive*, e riflettono la tendenza, sempre più diffusa nelle università americane, a formare *leader* capaci di guidare la trasformazione tecnologica con visione, responsabilità e senso critico.

Accanto a questi, sono stati esaminati due esempi italiani, provenienti dall'Università di Bologna e dal Politecnico di Milano. Pur con impostazioni più accademiche, entrambi i programmi si distinguono per un taglio operativo e multidisciplinare. Al loro interno trovano spazio moduli dedicati alla trasformazione digitale, all'imprenditorialità innovativa e all'uso dell'IA nei contesti pubblici, dove la *leadership* assume una dimensione etica e collettiva. Queste esperienze mostrano come il tema non appartenga solo al mondo *corporate*, ma coinvolga anche la sfera istituzionale, ridefinendo le modalità con cui si forma chi è chiamato a guidare persone e processi nel nuovo ecosistema digitale. Questi quattro percorsi offrono approcci sicuramente diversi, ma anche una visione comune cercando di formare *leader* che sappiano collaborare con l'IA in modo etico e strategico.

3.3.1. L'ESERCITAZIONE FINALE: DALLA TEORIA ALLA SPERIMENTAZIONE

La parte conclusiva del terzo incontro è stata dedicata a un momento di sperimentazione attiva, pensato per tradurre i concetti teorici appena discussi in un'esperienza concreta di riflessione e confronto. Dopo aver analizzato i modelli di *leadership* e i principali percorsi formativi internazionali, i partecipanti sono stati suddivisi in sottogruppi e invitati a rispondere a un breve questionario interattivo, volto a esplorare due dimensioni centrali nel futuro della *leadership* digitale: *Feedback with AI* e *Predictive Leadership Potential*.

L'esercizio chiedeva innanzitutto di scegliere una tra tre aree fondamentali dell'autoconsapevolezza (secondo il modello dell'*Emotional Intelligence Leadership* di Goleman):

- *Emotional Awareness*, ossia la capacità di riconoscere e comprendere le proprie emozioni;

- *Accurate Self-Assessment*, cioè la consapevolezza dei propri punti di forza e delle aree di miglioramento;
- *Self-Confidence*, intesa come fiducia nelle proprie capacità e nei propri giudizi.

A partire da questa scelta, ogni gruppo ha dovuto rispondere a una serie di domande strutturate per stimolare la riflessione sull'interazione tra esseri umani e intelligenza artificiale nei processi di sviluppo della *leadership*. Le domande relative alla sezione *Feedback with AI* chiedevano, ad esempio, come poter instaurare un dialogo continuo con l'IA per ricevere *feedback* costanti, o come gli altri membri di un team possano contribuire, tramite sistemi di IA, al miglioramento della *leadership* individuale.

Nella parte dedicata al *Predictive Leadership Potential*, invece, i partecipanti erano invitati a immaginare come l'IA potrebbe supportare lo sviluppo del potenziale di *leadership*, analizzando *feedback* e comportamenti per suggerire scenari futuri.

Questa attività, oltre a favorire un confronto diretto tra prospettive umane e algoritmiche, ha permesso di sperimentare concretamente il passaggio dalla *leadership* riflessiva alla *leadership* aumentata, in cui la tecnologia agisce come specchio cognitivo e strumento di auto-valutazione evolutiva.

La Figura (n...) seguente mostra un estratto del questionario utilizzato durante la sessione, contenente alcune delle domande guida discusse nei sottogruppi.

L'IA può proporre scenari, analizzare *pattern* comportamentali e individuare aree di sviluppo, ma resta sempre l'essere umano a interpretare e trasformare quei dati in apprendimento significativo. In questa prospettiva, la tecnologia diventa un vero "*learning accelerator*", uno strumento capace di amplificare la riflessione, rendere il riscontro immediato e trasformare l'esperienza quotidiana in un percorso di crescita continua.

Domande Risposte **1** Impostazioni

5. Feedback with AI - Based on the area of Self-Awareness you have chosen, **how can you interact** *
consistently with AI to receive constantly feedback from AI?

We can regularly share situations, describing if this was a success or challenge (in our judgement), sharing the context, actions, feelings / emotions, our behavior and ask to assess different aspects (tone, logic, EI, and so on) based on what AI receives.

5. Feedback with AI - Based on the area of Self-Awareness you have chosen, **how can others help** *
you enhance your leadership through AI systems?

an individual can create a team space in AI, give an access to others, and ask them share their feedback, using more or less same framework, around situations concerning this individual. So AI can analyze different perspectives around human interactions related to this individual from different people.

6. Predictive Leadership Potential - Based on the area of Self-Awareness you have chosen, **how** *
can AI help develop someone's leadership potential?

- AI can analyze the feedback and offer better scenarios for similar situation in the future
- AI may offer a solution for a future challenge of a leader - becoming learning accelerator.
- Also based on feedback (especially if we collect it as in previous question) an AI can give generic suggestions what needs to be developed out of Leadership capabilities

6. Predictive Leadership Potential - Based on the area of Self-Awareness you have chosen, **how** *
could knowing a participant's leadership strengths and weaknesses today influence their growth path?

A bit of disconnected topic - if you are not self-aware, you cannot grow...

Figura 3.7 Esempio di domande del questionario “Feedback with AI” e “Predictive Leadership Potential”

3.4. IL QUARTO INCONTRO: ALLENARE LA *LEADERSHIP*

Dopo il terzo incontro, il percorso di *Captain AI & The Leadership Avengers* è entrato in una fase più creativa, caratterizzata da una riflessione collettiva sul proprio futuro. Le discussioni, ormai sempre più spontanee e collaborative, hanno iniziato a spostarsi dal “che cosa studiare” al “che cosa costruire”. Il gruppo, non si limitava più ad analizzare il rapporto tra intelligenza artificiale e *leadership*, ma cominciava a chiedersi come tradurlo in esperienze, prodotti e iniziative concrete.

In questa fase intermedia sono emerse numerose idee, frutto della creatività e delle diverse competenze dei partecipanti. Si è discusso della possibilità di creare una *digital radio 24/7* o un *magazine* mensile dedicato al binomio *AI & Leadership*; di realizzare un *podcast* che raccontasse in forma narrativa le sfide del rapporto uomo-macchina;

oppure di sviluppare veri e propri percorsi formativi, dai corsi *e-learning* ai laboratori esperienziali, per diffondere una cultura della *leadership* aumentata.

Parallelamente, sono nate proposte più ambiziose, come ad esempio la redazione di un *white paper*, la creazione di un *hub* digitale di ricerca e innovazione, la possibilità di raccogliere fondi in criptovalute per sostenere progetti futuri, o ancora l'idea di stabilire *partnership* con scuole, università, fondazioni e aziende interessate al tema. Persino strumenti come *Perplexity* sono stati considerati come possibili repository intelligenti per la condivisione e l'analisi dei materiali prodotti dal gruppo.

Queste suggestioni, pur nella loro eterogeneità, sottolineavano la volontà di far evolvere *Captain AI & The Leadership Avengers* da *think-tank* sperimentale a strumento di conoscenza e innovazione, un laboratorio aperto in grado di dialogare con il mondo esterno e di produrre valore tangibile.

Queste riflessioni hanno preparato il terreno al quarto incontro, svoltosi il 14 maggio 2025, interamente dedicato a trasformare le intuizioni in direzioni operative più definite. La sessione si è aperta con una panoramica sulle attività di *internal communication*: dal lancio della nuova piattaforma di condivisione su *Discord*, al progetto, ancora oggi in costruzione, del sito ufficiale www.leadalliance-ai.com, fino alla proposta di avviare un modello di auto-finanziamento per sostenere le attività future.

Il professor Di Iorio ha poi condiviso alcuni spunti tratti dalla sua partecipazione all'*AI Week*⁸⁸ di Milano (Rho Fiera), il più grande evento europeo sull'intelligenza artificiale, focalizzato su *manager*, imprenditori e professionisti che intendono adottare l'IA nel proprio business. Si tratta di un'occasione imperdibile a livello di *networking*, grazie alla partecipazione di *speaker* internazionali e *workshop* per esplorare il potenziale dell'IA e casi d'uso pratici. Durante l'evento sono stati affrontati temi come l'AI responsabile, la *governance* etica dei dati e l'impatto della tecnologia sui modelli di *leadership*. Questi stimoli esterni hanno arricchito la discussione, rafforzando la consapevolezza che il gruppo stava affrontando un tema di estrema attualità e in continua evoluzione.

⁸⁸ <https://www.aiweek.it>

Successivamente, è stato presentato un lavoro di ricerca interna dedicato ai principali corsi di formazione in ambito AI e *leadership* disponibili su *LinkedIn Learning*. Sono stati selezionati quattro programmi particolarmente significativi:

- *AI-Enhanced Leadership Development*
- *Enhancing Human Coaching with AI*
- *Organizational Leadership in the Era of AI*
- *Embrace AI for Coaching*

Questi corsi sono stati rielaborati e adattati per diventare una risorsa condivisa all'interno del gruppo. In questo modo, da un lato, è emersa una riflessione sui nuovi paradigmi educativi; dall'altro, si è costruita una base di contenuti da cui partire per future attività formative e di ricerca. Per l'occasione, è stato annunciato che tutti i materiali, inclusi questi quattro *script*, sarebbero stati presto disponibili sulla piattaforma collaborativa del gruppo, accessibile a tutti i membri.

3.4.1. MY FAVOURITE LEADERSHIP BOOK

La parte più interattiva dell'incontro ha preso forma attraverso un esercizio partecipativo intitolato "*My Favourite Leadership Book*". Nei giorni precedenti al *meeting*, alcuni membri di *Captain AI & The Leadership Avengers* sono stati invitati a contribuire personalmente alla costruzione del percorso, scegliendo un libro di *leadership* o *self-empowerment* che avessero trovato particolarmente significativo nella propria esperienza. L'obiettivo era quello di condividere con gli altri due principi chiave tratti dal volume scelto e riflettere insieme su come tradurli in pratiche quotidiane di *leadership*. Durante la sessione, i partecipanti si sono suddivisi in quattro sottogruppi, ciascuno guidato da un "capitano", ovvero l'autore della proposta di lettura.

Come mostrato nella tabella sottostante (Figura n...), i libri selezionati spaziavano dai classici della crescita personale come *The Four Agreements* di Don Miguel Ruiz⁸⁹, che promuove la coerenza e la chiarezza comunicativa, a testi più orientati al *management* contemporaneo, come *BADASS: Make Your Users Awesome* di Kathy

⁸⁹ Ruiz, D. M., & Mills, J. (1997). *The four agreements: A practical guide to personal freedom*. Hay House, Inc.

Sierra⁹⁰, che invita a ripensare la *leadership* in chiave esperienziale e orientata al valore per l'altro. Accanto a questi, *Leaders Eat Last* di Simon Sinek⁹¹ ha ispirato una riflessione sulla fiducia e sul senso di responsabilità collettiva, mentre *Powerful* di Patty McCord⁹² - ex *Chief Talent Officer* di *Netflix* - ha posto l'accento sulla trasparenza e sulla libertà come fondamenti della cultura organizzativa.

Avenger	Book	Principles	Groupwork	How to apply the principle in daily life
AVENGER 1	The 4 Agreements	1) Be impeccable with your word 2) Don't make assumptions	1	
AVENGER 2	BADASS - Make your users awesome	1) Do everything you can to be desirable. 2) Always put the user at the center, focusing on how your product can improve their life, not on what the product can do	2	
AVENGER 3	Leaders eat last: why some teams pull together and others don't by Simon Sinek	1) Leaders are chosen by the community to protect the group; their role is to guide, defend and take care, even through the sacrifice of eating only after everyone else has eaten 2) The group's trust in the leader is shown through imitation; if a leader sets an example through their behavior, it will influence the community.	3	
AVENGER 4	Powerful - Patty McCord	1) Communicate Openly About Business Challenges and Strategy 2) Foster a Culture of Freedom and Responsibility	4	

Figura 3.8 Libri e principi di leadership condivisi dai partecipanti durante il quarto incontro

Per rendere l'esercizio ancora più concreto, ogni gruppo è stato invitato a elaborare un piano d'azione personale, ovvero un insieme di strategie o micro-abitudini da sperimentare nella propria quotidianità, con l'obiettivo di trasformare i principi discussi in comportamenti osservabili.

Uno degli esempi più significativi è emerso dal gruppo che aveva scelto di lavorare su *The Four Agreements* di Don Miguel Ruiz, in particolare sul primo principio, *Be impeccable with your word*. Partendo dalla domanda "Come faccio, a partire da domani, ad essere impeccabile con la parola?", i partecipanti hanno costruito un vero e proprio percorso di auto-osservazione articolato in più fasi. Il piano prevedeva, nella prima settimana, momenti quotidiani di consapevolezza e osservazione linguistica; annotare quando e come si utilizzano le parole, senza giudizio, per poi passare all'identificazione

⁹⁰ Sierra, K. (2015). *Badass: Making users awesome*. "O'Reilly Media, Inc."

⁹¹ Sinek, S. (2017). *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't*. Penguin.

⁹² McCord, P. (2018). *Powerful: Building a culture of freedom and responsibility*. Tom Rath.

dei modelli ricorrenti di comunicazione (es. tendenza a criticarsi, esagerare, o utilizzare un linguaggio carico emotivamente).

3.4.2. NUOVA FASE DI SPERIMENTAZIONE

La sessione si è conclusa con la definizione di un piano d'azione condiviso, volto a trasformare le riflessioni del gruppo in una nuova fase di sperimentazione. È stato infatti introdotto un nuovo *format*, concepito come un percorso di allenamento progressivo e automatizzato, in cui ciascun partecipante potesse continuare a mettere in pratica, nel quotidiano, i principi emersi durante il lavoro di gruppo.

Il processo prevedeva tre passaggi principali:

- Scelta del *focus* personale: ogni partecipante avrebbe ricevuto un breve questionario per selezionare il libro di riferimento, un principio guida e un suggerimento di applicazione collegato all'intelligenza artificiale.
- *Automated coaching*: una volta completata la prima fase, il sistema avrebbe inviato ogni giorno un consiglio personalizzato via *e-mail*, *whatsapp* e *SMS*, generato automaticamente a partire dai principi scelti, con l'obiettivo di stimolare la riflessione e l'auto-osservazione.
- *Weekly self-evaluation*: al termine di ogni settimana, i partecipanti avrebbero ricevuto una breve richiesta di autovalutazione, per riflettere sui progressi e sulle difficoltà incontrate.

Questa impostazione segnava il passaggio da un approccio laboratoriale a una fase di *training* continuativo, dove il dialogo con l'IA diventava parte integrante del processo di sviluppo personale. L'intento non era sostituire la dimensione umana del *coaching*, ma automatizzare la costanza del percorso, trasformando la pratica della *leadership* in un'abitudine quotidiana supportata dalla tecnologia.

Nei giorni immediatamente successivi al quarto incontro, il progetto ha compiuto un ulteriore passo avanti verso la propria formalizzazione operativa. Il 12 maggio 2025 è

stato testato con successo il primo *link* automatico generato tramite *Zapier*⁹³, segnando l'avvio della sperimentazione del sistema di *AI daily advice*.

La cosa importante era verificare la possibilità di inviare a tutti i membri del gruppo brevi messaggi motivazionali e riflessivi, veri e propri “consigli del giorno”, personalizzati in base al comportamento o all'obiettivo su cui ciascun partecipante stava lavorando.

Un esempio del messaggio pilota inviato recitava: “Inizia la tua giornata ricordando che ogni nuovo giorno è un'opportunità per crescere e realizzare i tuoi sogni. Affronta le sfide con determinazione e sorridi, perché la positività è contagiosa e ti porterà lontano.”

Questo *test*, apparentemente semplice, ha rappresentato un passaggio importante perché per la prima volta l'Intelligenza Artificiale veniva utilizzata non solo come strumento di analisi o supporto, ma come voce di accompagnamento quotidiano, capace di alimentare micro-momenti di riflessione e apprendimento continuo.

Nella stessa data, si è unito al gruppo un nuovo partecipante con il ruolo di responsabile della comunicazione esterna del progetto. Il suo ingresso ha segnato l'inizio di una nuova fase di coordinamento, con l'obiettivo di rafforzare la visibilità di *Captain AI & The Leadership Avengers* e creare un piano di comunicazione strategico condiviso. L'*input* iniziale è stato quello di creare sinergia e strutturare insieme un piano di comunicazione efficace e condiviso.”

L'arrivo di una figura dedicata alla comunicazione, unito all'automazione dei primi processi di invio, ha reso evidente come *Captain AI & The Leadership Avengers* stesse ormai evolvendo da semplice laboratorio sperimentale a piattaforma organizzata, capace di gestire conoscenza, relazioni e contenuti in modo strutturato e collaborativo.

In sintesi, il quarto incontro ha rappresentato il punto di passaggio tra la fase esplorativa e quella operativa del progetto, in cui sperimentazione, contenuti e comunicazione hanno iniziato a intrecciarsi in modo sistematico. Nel prossimo paragrafo, dedicato all'ultimo incontro della prima fase del progetto, tenutosi nel giugno

⁹³ *Zapier* è una piattaforma di automazione che collega migliaia di *app web*, permettendo di sincronizzare dati e automatizzare flussi di lavoro senza dover scrivere codice.

2026, verranno presentati e analizzati i *feedback* raccolti dai partecipanti a seguito della sperimentazione. Tali riscontri hanno permesso di valutare l’impatto reale delle attività svolte e di delineare le prospettive future di *Lead-Alliance*, aprendo la strada alla seconda fase del percorso.

3.5. IL QUINTO INCONTRO: IMMAGINARE IL FUTURO DI *CAPTAIN AI & THE LEADERSHIP AVENGERS*

L’incontro del 19 giugno 2025 ha rappresentato una tappa decisiva nel percorso di *Captain AI & The Leadership Avengers*, segnando la conclusione della prima fase del progetto e l’inizio di una riflessione collettiva sulle sue prospettive future. Dopo mesi di esplorazione teorica e sperimentazioni pratiche, il gruppo è tornato a confrontarsi sui risultati concreti delle attività svolte, raccogliendo *feedback*, osservazioni e spunti per migliorare l’integrazione tra intelligenza artificiale e processi di *leadership*.

Per introdurre il confronto con gli ospiti esterni, è stata presentata una sintesi visuale del percorso svolto, in modo tale da ripercorre le principali tappe del progetto, mostrando la sequenza metodologica che ha guidato il lavoro del gruppo, dalla scelta dei libri e dei principi di *leadership* fino alla fase di sperimentazione automatizzata con *feedback AI*.

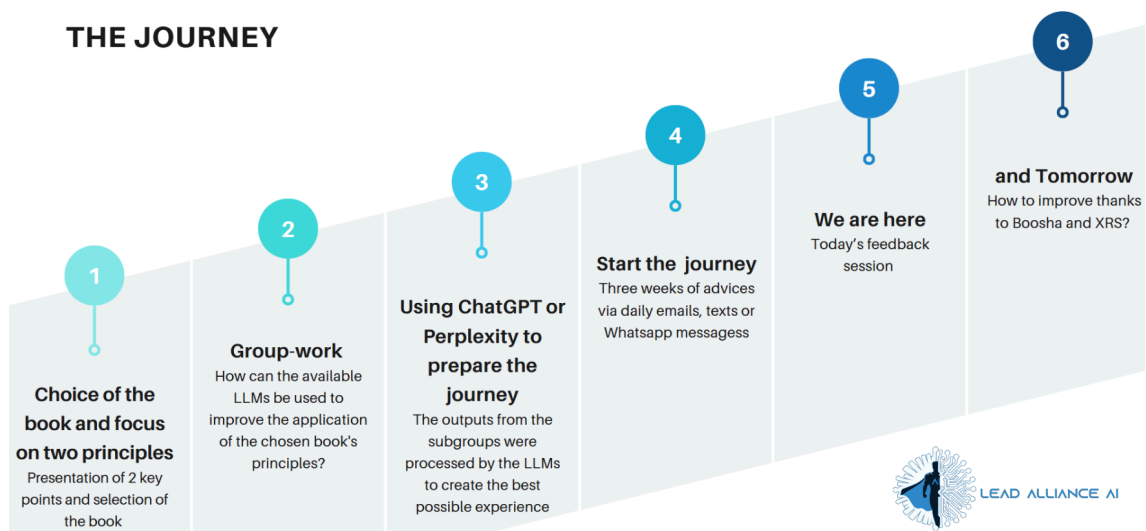


Figura 3.9 The Journey: sintesi del percorso di sperimentazione del progetto Lead-Alliance

Come mostrato nella Figura n..., il percorso si è articolato in sei passaggi principali:

1. *Choice of the book and focus on two principles* - Ogni partecipante ha selezionato un testo di riferimento e individuato due principi chiave di *leadership*.
2. *Group-work* - I sottogruppi hanno discusso come applicare tali principi nella vita professionale, esplorando il ruolo dell'IA come supporto alla riflessione.
3. *Using ChatGPT or Perplexity* - Le sintesi dei gruppi sono state elaborate con il supporto di LLM per produrre suggerimenti e linee guida personalizzate.
4. *Start the journey* - È iniziato un ciclo di tre settimane di “*AI advice*” quotidiani via e-mail o messaggi.
5. *Feedback session* - Il gruppo ha analizzato i risultati e condiviso esperienze e riflessioni.
6. *And tomorrow* - L'attenzione si è spostata verso il futuro, immaginando nuove direzioni di sviluppo con il contributo di *Boosha AI* e *XR Solution*.

È stato poi presentato un riepilogo della sperimentazione condotta nelle settimane precedenti, incentrata sull'invio automatizzato dei “consigli del giorno”, generati e distribuiti tramite *Zapier*, con l'obiettivo di testare l'efficacia di un *AI-based coaching system* nel promuovere la riflessione quotidiana e l'auto-motivazione.

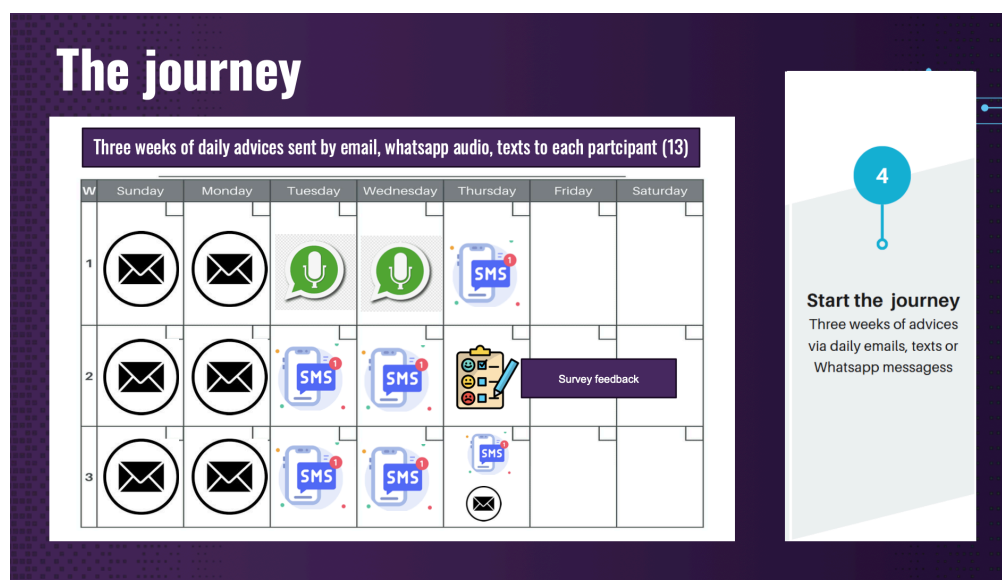


Figura 3.10 Calendarizzazione dei “daily advices” e modalità di invio nella sperimentazione Lead-Alliance

Dopo aver presentato la panoramica del percorso (Figura 3.9), il gruppo ha illustrato nel dettaglio la fase di sperimentazione automatizzata, ossia le tre settimane di invio dei consigli quotidiani elaborati dall'IA.

Come mostrato nella Figura 3.10, ogni partecipante ha ricevuto messaggi personalizzati attraverso diversi canali - e-mail, SMS e audio *WhatsApp* - distribuiti lungo la settimana per mantenere un contatto costante e diversificato con il sistema.

La varietà dei formati e dei tempi di invio era pensata per testare non solo l'efficacia dei contenuti generati, ma anche il ruolo del *timing* e del *medium* nella percezione e nell'impatto dei suggerimenti. Al termine di ciascuna settimana veniva inoltre somministrato una *survey di feedback*, utile a raccogliere dati qualitativi sull'esperienza, sulle emozioni suscitate e sul grado di utilità percepito dai partecipanti.

Il contenuto dei messaggi, volutamente breve e incoraggiante mirava a stimolare la consapevolezza e la positività nelle interazioni lavorative e personali. Dopo tre settimane di sperimentazione, i partecipanti hanno condiviso i propri riscontri tramite un *Google Form* e un momento di confronto in plenaria. In tal modo è stato possibile comprendere l'effettivo impatto dell'IA sull'apprendimento e identificare i margini di miglioramento per una futura versione più personalizzata e interattiva del sistema.

3.5.1. I FEEDBACK DEI PARTECIPANTI: PERCEZIONI, CONTESTO E MOTIVAZIONE

Le testimonianze emerse durante la discussione conclusiva della sperimentazione hanno restituito un quadro complesso e profondamente umano, in cui tecnologia, le emozioni e l'apprendimento si intrecciano in modo inaspettato. Pur nella diversità delle esperienze, un elemento ricorrente è stato il riconoscimento del valore dello strumento come stimolo quotidiano alla riflessione. Molti partecipanti hanno descritto i messaggi dell'IA come piccoli *trigger* cognitivi e motivazionali, capaci di creare un momento di pausa e di introspezione all'interno della giornata lavorativa. Tuttavia, questa percezione positiva è stata accompagnata dalla consapevolezza di un limite, vale a dire la necessità di rendere tali messaggi più situati, più aderenti alla realtà personale e professionale di ciascuno.

Alcuni hanno infatti segnalato che, pur apprezzando la costanza e la ritualità dell'invio, i contenuti risultavano talvolta generici, distaccati dal contesto operativo in cui si trovavano ad agire. Un partecipante ha espresso chiaramente questa esigenza, affermando:

“L'efficacia può migliorare. Non basta ricevere un messaggio motivazionale: serve un'interazione che traduca il principio in un'azione concreta, calata nel contesto reale.”

Una riflessione in particolare ha colpito il gruppo per lucidità e profondità di analisi. Uno dei partecipanti, che aveva scelto di lavorare sul principio “*Be impeccable with your word*”, tratto dal volume *The Four Agreements*⁹⁴, ha spiegato di averlo selezionato proprio perché lo considerava una delle sfide più complesse da proporre a un sistema di intelligenza artificiale.

“Ho scelto questo principio,” ha raccontato, “perché volevo capire fino a che punto l'IA sarebbe riuscita ad applicarlo. Si tratta di un valore estremamente umano, radicato nel contesto, nella relazione, nel linguaggio. Essere impeccabili con la parola significa saper cogliere le sfumature, calibrare i toni, interpretare la situazione prima ancora di parlare. E questo, per un algoritmo, è un terreno scivoloso.”

Il partecipante ha sottolineato come, nella sua esperienza, il limite principale non fosse tanto nella qualità del messaggio, quanto nella sua ripetitività. “Per diversi giorni,” ha spiegato, “mi sono sentito dire la stessa cosa, come un eco motivazionale: ‘fai attenzione alle parole’, ‘sii gentile’, ‘scegli il tono giusto’. Tutto corretto, certo, ma mancava l'elemento più importante: il contesto. Un consiglio ha valore solo se si innesta nella mia realtà, nel mio modo di lavorare, nelle situazioni che vivo.”

Da qui la sua riflessione si è trasformata in una proposta concreta, che ha catturato l'attenzione dell'intero gruppo: “Perché questo tipo di supporto possa diventare davvero efficace nel potenziare la *leadership*, serve un'interazione più forte, bidirezionale. Non basta un messaggio unidirezionale inviato dall'IA. Immagino un sistema in cui io, *leader* o *manager*, possa descrivere - con parole mie, in modo colloquiale - un episodio,

⁹⁴ Ruiz, D. M., & Mills, J. (1997). *The four agreements: A practical guide to personal freedom*. Hay House, Inc.

un dubbio, un momento di difficoltà. E in base a quel racconto, la macchina mi restituisce un suggerimento calibrato su di me, sul mio modo di agire e comunicare.”

Il suo intervento ha aperto un momento di confronto acceso e costruttivo, non in senso critico, ma una visione evolutiva. Ha riconosciuto il valore della sperimentazione come primo passo, ma ha invitato a studiare con maggiore precisione le modalità di interazione, per “trovare lo strumento giusto capace di far emergere il potenziale dell’IA come *partner* di crescita, non come voce esterna che parla nel vuoto”.

Questa osservazione ha toccato un nodo cruciale: il *prompting*, ossia la qualità dell’*input* fornito al sistema generativo, diventa il punto nevralgico del processo. Non è tanto la macchina in sé a fallire la contestualizzazione, quanto la mancanza di istruzioni precise e di un dialogo realmente interattivo. Come ha osservato un altro partecipante, “non è la macchina in sé a fallire la contestualizzazione, ma l’uso che se ne fa”. Da qui è nata una riflessione collettiva sulla necessità di un approccio più conversazionale e dialogico, in cui l’IA non agisca come semplice emittente di messaggi, ma come interlocutore capace di restituire suggerimenti modulati sul contesto, sulle emozioni e sui bisogni espressi dall’utente.

Accanto a queste riflessioni più tecniche, sono emersi contributi di natura esperienziale, che hanno rivelato quanto anche interazioni minime con la tecnologia possano generare effetti psicologici e comportamentali. Una partecipante ha raccontato: “Una mattina non ho ricevuto il messaggio, e mi sono chiesta come mi sarei comportata senza di esso.” Un’altra ha aggiunto: “I consigli hanno in qualche modo cambiato la mia giornata. Quando non arrivavano, ne sentivo la mancanza.”

Queste parole, semplici ma significative, mostrano come il contatto quotidiano con un sistema di intelligenza artificiale possa generare abitudini cognitive, favorendo un tipo di apprendimento implicito basato sulla costanza e sulla micro-riflessione. La ricezione dei messaggi, in fondo, non era percepita solo come un momento informativo, ma come un piccolo rituale di consapevolezza, capace di innescare un dialogo interiore con sé stessi.

Tuttavia, la discussione ha anche messo in evidenza un aspetto fondamentale riguardante il fatto che la tecnologia, per quanto sofisticata, non può sostituire la

dimensione umana del cambiamento. Una partecipante ha infatti sottolineato: “Per portare avanti un percorso di questo tipo bisogna volerlo. Per lei, i ventuno giorni di sperimentazione hanno rappresentato un vero e proprio momento di consapevolezza quotidiana:

“Ricevevo i messaggi la sera,” ha riportato, “e sono diventati un piccolo rituale. Li leggevo per riflettere sulla giornata appena conclusa, ma anche per prepararmi mentalmente a quella successiva. Era come fermarsi un attimo, guardare indietro e chiedersi: cosa ho imparato oggi? Come voglio affrontare domani?”

Pur riconoscendo il valore dei messaggi, la partecipante ha sottolineato che la costanza e l'efficacia del percorso dipendono fortemente dal grado di motivazione personale:

“Se non fossi stata così motivata, probabilmente non sarei riuscita a rimanere costante. La spinta deve venire da dentro, in quanto la tecnologia può aiutare, ma non può sostituire la volontà di mettersi in gioco.”

La sua esperienza ha mostrato che il vero valore dell'IA non risiede tanto nei messaggi generati, quanto nel modo in cui ciascun individuo li accoglie, li interpreta e li trasforma in apprendimento. Come ha concluso lei stessa:

“Ci ho messo molto del mio. Avevo voglia di farlo, di vedere cosa sarebbe successo se provavo davvero a integrare quei principi nella mia quotidianità.”

Questa testimonianza, intensa nella sua semplicità, conferma che l'efficacia dei percorsi supportati dall'IA dipende da un equilibrio sottile tra automazione e intenzionalità, tra stimolo esterno e riflessione interiore. L'IA, in questo senso, agisce come facilitatore o amplificatore del cambiamento, ma è l'essere umano, con la propria volontà, sensibilità e desiderio di crescita, a rendere possibile la trasformazione autentica.

L'IA può supportare, ma il cambiamento nasce da noi.” Dietro questa riflessione si nasconde un principio cardine della psicologia dell'apprendimento e del *coaching*:

l'auto-determinazione⁹⁵. Senza motivazione intrinseca e desiderio autentico di migliorarsi, anche lo strumento più avanzato rischia di ridursi a un esercizio di stile.

Da qui è nata una proposta spontanea e condivisa, ovvero di integrare, magari nella fase successiva del progetto, momenti di *group coaching* e confronto tra pari, in cui coloro che stavano lavorando sugli stessi principi potessero discutere i propri progressi, condividere difficoltà e trasformare i suggerimenti ricevuti in azioni osservabili. In altre parole, far dialogare il “dato” con l’esperienza e la tecnologia con l’emozione. L’idea di combinare l’intelligenza artificiale con la dimensione relazionale dell’apprendimento è divenuta così uno dei pilastri per la progettazione della seconda fase del percorso.

Altri *feedback* hanno spinto la riflessione ancora oltre, suggerendo scenari di evoluzione dell’IA stessa. Un partecipante, ad esempio, ha immaginato la possibilità di agenti digitali progressivamente personalizzati, in grado di adattarsi alle caratteristiche, ai linguaggi e ai ritmi di ciascun individuo: “L’IA dovrebbe conoscerci progressivamente, capire chi siamo, adattarsi ai nostri bisogni e linguaggi.”

In questa visione, l’IA non è più soltanto uno strumento, ma un *coaching partner* adattivo, capace di apprendere insieme all’utente e di offrirgli un supporto calibrato in base al contesto, al momento della giornata e perfino allo stato emotivo.

Nel complesso, i riscontri raccolti hanno comunque confermato una verità tanto semplice quanto importante, nel senso che la tecnologia può agire come un *learning accelerator*, uno strumento che amplifica la frequenza e la qualità della riflessione personale, ma non può sostituire la consapevolezza umana. Può facilitare la costanza, stimolare l’attenzione, fornire dati utili a misurare il cambiamento; tuttavia, resta sempre l’essere umano il vero interprete e trasformatore di quei dati in apprendimento significativo. L’IA può indicare la strada, ma è la persona che sceglie di percorrerla.

⁹⁵ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.

How useful have the tips you've received so far been, on a scale from 1 to 6
6 risposte

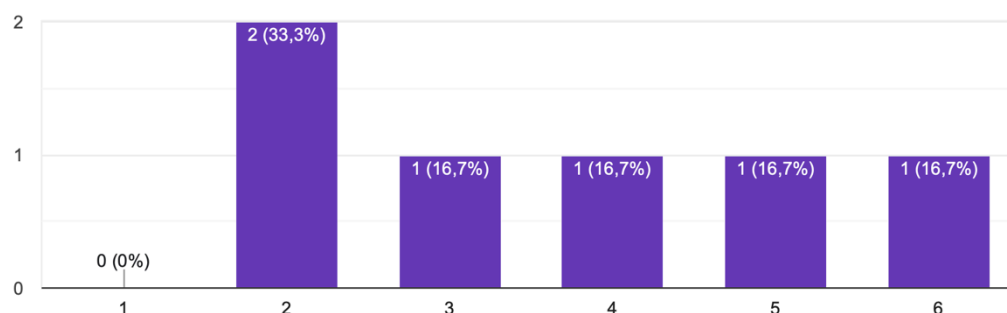


Grafico 3.11 Feedback sui consigli AI-generated

Oltre alle testimonianze qualitative, il gruppo ha raccolto anche alcuni dati quantitativi tramite un breve questionario di valutazione finale, volto a misurare la percezione dell'utilità dei suggerimenti ricevuti dall'IA nel corso delle tre settimane di sperimentazione.

Come mostrato nel Grafico 3.11, le risposte si distribuiscono in modo piuttosto variegato, con una leggera concentrazione sui punteggi medio-bassi (33,3% sul valore 2 della scala da 1 a 6). Tuttavia, è interessante notare che il restante 66,7% dei partecipanti ha espresso valutazioni comprese tra 3 e 6, segnalando un grado di utilità comunque percepito, anche se non ancora pienamente soddisfacente.

Questa variabilità riflette la natura esplorativa del progetto perché se per alcuni, i messaggi dell'IA hanno rappresentato un semplice stimolo di riflessione, per altri hanno avuto un impatto concreto sul proprio modo di pensare e agire. La strada da intraprendere potrebbe essere quella di una maggior personalizzazione e contestualizzazione dei contenuti, elementi che saranno centrali nella progettazione delle fasi successive del percorso *Lead-Alliance*.

3.5.2. I CONTRIBUTI ESTERNI: AI, LEADERSHIP E NUOVE PROSPETTIVE

La seconda parte dell'incontro ha rappresentato un momento di apertura verso il mondo esterno, grazie alla partecipazione di due ospiti d'eccezione: Luca Ioime, *Head*

of Sales di Boosha AI, e Mattia Pedroncelli, CEO di XR Solution. Entrambi sono stati invitati per offrire una prospettiva esterna, concreta e critica sul lavoro svolto da Lead-Alliance, e per aiutarci a comprendere come le nostre simulazioni potessero dialogare con il mondo reale delle imprese e della formazione tecnologica.



Figura 3.12 Fonte: <https://www.linkedin.com/company/boosha-ai/posts/>

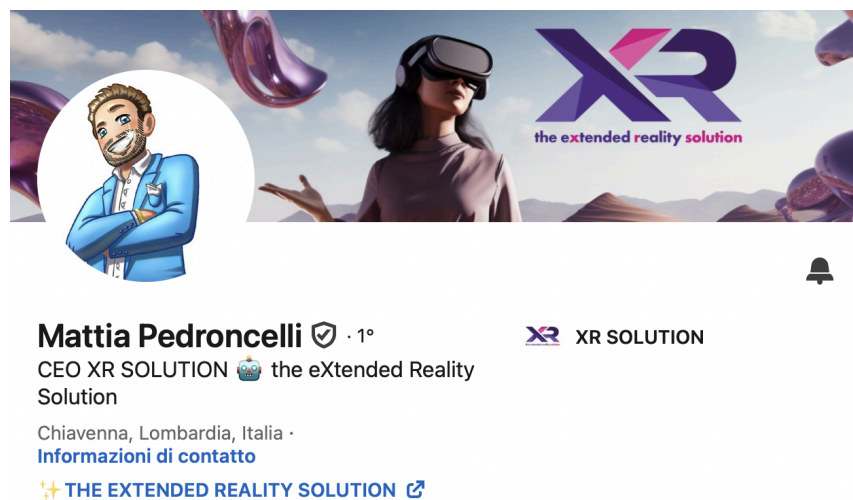


Figura 3.13 Fonte: <https://www.linkedin.com/in/mattia-pedroncelli/>

Grazie ai due professionisti si è riusciti a passare da riflessione accademica e introspettiva a un vero e proprio dialogo aperto con il mondo dell'innovazione. Luca Ioime parlava con tono analitico e pragmatico, mentre Mattia Pedroncelli, con entusiasmo e visione, collegava ogni concetto al “fare”, al trasformare idee in esperienze tangibili. Insieme sono stati in grado di restituire al gruppo un senso di concretezza, come se la sperimentazione, fino a quel momento interna e prototipale,

avesse finalmente trovato un suo sbocco possibile nel tessuto operativo delle organizzazioni.

Luca Ioime ha aperto il suo intervento partendo da un concetto chiave: il *prompting*. “Il vero risultato,” ha spiegato, “dipende dalla domanda che facciamo alla macchina. Se il *prompting* è impreciso o troppo generico, anche la risposta sarà altrettanto debole. È l’essere umano a guidare l’IA, non il contrario.”

Le sue parole hanno subito richiamato i *feedback* emersi da molti partecipanti che avevano percepito i messaggi dell’IA come troppo standardizzati o distanti dal proprio contesto. Ioime ha invitato quindi a ribaltare la prospettiva, sottolineando che non è la macchina a fallire la contestualizzazione, ma chi non la guida con istruzioni adeguate. “Ogni *LLM*,” ha aggiunto, “opera in modo diverso. *ChatGPT*, per esempio, nasce per restituire la risposta statisticamente più rilevante, non necessariamente quella più utile. Altri modelli, come *Claude* o *Gemini*, possono offrire risposte più adatte, ma solo se siamo noi a fornire gli stimoli giusti. Un *prompting* migliore porta sempre a una documentazione migliore.”

Accanto alla questione dell’*input*, Luca ha sottolineato un altro elemento spesso trascurato, ossia il *timing*. “Ricevere un messaggio motivazionale un minuto prima di un *meeting*,” ha detto, “ha un effetto completamente diverso rispetto a leggerlo la sera, quando l’energia mentale è già scarica.”

Da qui la sua proposta concreta di collegare la piattaforma di suggerimenti AI a strumenti di pianificazione come il calendario, in modo che i consigli arrivino nel momento giusto. Un messaggio, quindi, non solo pertinente nel contenuto, ma anche calibrato nel tempo. Per rendere il sistema più interattivo, ha suggerito di introdurre *micro-feedback* in tempo reale, come icone “a semaforo” o semplici pollici in su/giù, così da creare un dialogo costante e misurare la rilevanza percepita dai destinatari.

Nel suo intervento, Ioime ha mostrato come la dimensione tecnica e quella umana della leadership potessero convivere in equilibrio dinamico. Ha proseguito dicendo che “La direzione futura, non è quella della sostituzione, ma dell’apprendimento reciproco. Il vero passo avanti sarà quando la macchina non solo ci risponderà, ma saprà anche ascoltarci meglio.” Poi, quasi a voler spingere lo sguardo oltre, ha condiviso una riflessione visionaria dicendo: “In Norvegia si stanno sviluppando *robot* che

apprendono osservando. Non si limitano più a ripetere comandi, ma interpretano comportamenti. Vivremo in un mondo in cui faremo sempre meno cose impegnative, e forse arriverà il giorno in cui chiederemo di tornare a farle.”

Subito dopo è intervenuto Mattia Pedroncelli, CEO di XR Solution, portando il punto di vista di chi con la tecnologia costruisce esperienze immersive ogni giorno. La sua azienda realizza soluzioni di *extended reality* soprattutto nell’ambito della formazione e del *corporate training*, creando esperienze su misura in realtà virtuale, aumentata e mista. “Il nostro approccio,” ha spiegato, “è semplice: *from needs to solution*. Partiamo dal dove si vuole arrivare, e da lì costruiamo insieme l’esperienza.”

Le sue parole hanno accompagnato i partecipanti dentro un mondo fatto di visori, *avatar* e ambienti digitali interattivi. “Immaginate di trovarvi davanti a un *avatar*,” ha raccontato, “e poter chiedere: ‘Cosa ho sbagliato?’ Non una simulazione statica, ma una conversazione viva, dove l’IA apprende dai vostri comportamenti e risponde in tempo reale.”

Il cuore innovativo del suo intervento risiedeva proprio nella combinazione tra intelligenza artificiale e realtà estesa. Grazie a modelli linguistici e algoritmi evoluti, gli *avatar* sviluppati da XR Solution sono in grado di fornire risposte simultanee, adattandosi al comportamento e al tono dell’utente. È una nuova forma di *learning by doing*, che trasforma la formazione in un’esperienza immersiva, personalizzata e interattiva.

Secondo Pedroncelli, la validità di un progetto come *Lead-Alliance* risiede nella sua capacità di partire dai bisogni reali delle persone e co-progettare le soluzioni insieme a loro. Ha inoltre proposto un’integrazione con la metodologia del *federated learning*, che permette agli algoritmi di apprendere dai dati mantenendoli all’interno dei sistemi aziendali, senza trasferirli su piattaforme esterne. “I nostri modelli,” ha spiegato, “leggono il dato dove nasce e restituiscono l’*output*, ma nulla viene estratto o archiviato altrove. Il dato resta dell’azienda, non dell’IA.” Questo approccio, ha sottolineato, “potrebbe garantire una maggiore tutela della *privacy* e una *governance* etica dei dati personali”.

Verso la conclusione, Pedroncelli ha proposto una chiave di lettura ulteriore: introdurre logiche di *gamification* per stimolare l'*engagement*. “La componente ludica,” ha detto, “non è un dettaglio. È ciò che trasforma un esercizio cognitivo in un’esperienza coinvolgente. Se inseriamo meccanismi di sfida, di progressione e di ricompensa, la *leadership* diventa un gioco serio, dove imparare diventa motivante.”

L’atmosfera, durante il loro intervento, è cambiata, passando da riflessione interna a dialogo aperto con il mondo delle imprese e della tecnologia. Luca ha dunque parlato con precisione, insistendo sull’importanza del *prompting*, del *timing* e della capacità di tradurre i dati in azione. Mattia, invece, ha invitato a “sporcarsi le mani” con la sperimentazione, sottolineando come ogni innovazione debba nascere da un bisogno concreto, per poi crescere in modo collaborativo attraverso l’esperienza e il *feedback*.

Le loro parole hanno restituito al gruppo un senso di concretezza e di possibilità partendo dalla certezza che il lavoro fatto fin lì non era un esercizio teorico, ma l’inizio di qualcosa che poteva trovare spazio reale nelle organizzazioni, nella formazione, nel modo stesso di pensare la *leadership*.

I due ospiti, pur provenendo da contesti diversi, hanno saputo interpretare lo spirito del progetto: da un lato la precisione e la responsabilità etica che caratterizzano *Boosha AI*; dall’altro, la tensione sperimentale e la visione immersiva propria di *XR Solution*. È in questo dialogo che è emersa la forza di *Lead-Alliance*, ossia la capacità di connettere linguaggi differenti, accademico, professionale e tecnologico, in un unico spazio di apprendimento condiviso.

3.5.2. DALLA SPERIMENTAZIONE ALLA SECONDA FASE

L’incontro del 19 giugno non ha rappresentato soltanto una restituzione di risultati, ma il momento in cui *Captain AI & The Leadership Avengers* si è trasformato definitivamente in *Lead-Alliance*, assumendo i tratti di un progetto collettivo e multidimensionale. Dalle riflessioni emerse durante quella serata, arricchite dagli interventi di esperti esterni come Luca Ioime e Mattia Pedroncelli, è nata la consapevolezza che la fase sperimentale non costituiva la fine di un percorso, bensì l’inizio di un progetto collettivo più strutturato, capace di generare conoscenza, cultura e innovazione.

Nel mese successivo, il gruppo ha iniziato a tracciare la *roadmap* della nuova fase, immaginando un futuro strutturato su due livelli di crescita. Da un lato, è stato costituito un micro-comitato operativo con il compito di dare una forma più concreta alla *community* e di creare una presenza digitale stabile. Da questo lavoro è nato il sito ufficiale del progetto, ancora in lavorazione, pensato come spazio di raccolta, documentazione e connessione. Qui confluiranno le sperimentazioni, i materiali formativi, i casi studio e i contributi dei partecipanti, in una logica di *open knowledge* e collaborazione interdisciplinare.

Tra le altre cose è sicuramente importante la collaborazione avviata con l'Università degli Studi di Milano, all'interno del Dipartimento di Economia e *Management*, che ha portato alla nascita del laboratorio universitario "*Venture Design & Growth Mindset*", guidato da Danilo Costa (fondatore di *Coderblock*). Questo spazio accademico rappresenta il ponte ideale tra ricerca e pratica; si tratta di un contesto in cui l'esperienza maturata dal gruppo *Lead-Alliance* potrà essere raccontata, analizzata e ulteriormente valorizzata, diventando un modello di sperimentazione formativa sull'uso dell'IA nei processi di sviluppo della *leadership*. Lo scopo della nuova fase è ambizioso, ma con impegno e dedizione si riuscirà a trasformare le intuizioni in azioni.

Il gruppo, ora evoluto in *Lead-Alliance*, si organizza in due cerchi di partecipazione: il primo, denominato *Headquarters (HQ)*, raccoglie i membri impegnati nella progettazione attiva e nell'implementazione delle nuove iniziative; il secondo, quello degli *Advisors*, include i partecipanti della prima fase che, pur non coinvolti quotidianamente, continueranno a offrire contributi, riflessioni e *feedback* periodici sullo sviluppo del progetto.

Due Livelli di Crescita Strategica



Made with GAMMA

Figura 3.14 Presentazione fase due all'HQ

Solo dopo aver costruito le fondamenta operative, il gruppo ha iniziato a guardare avanti, tracciando la *roadmap* della nuova fase e immaginando un piano articolato su due fasi (Figura 3.14).

Il primo livello, di fattibilità immediata, punta a consolidare la *community* attraverso contenuti digitali, eventi online e pubblicazioni in grado di diffondere la cultura dell'*AI-Leadership* e costruire autorevolezza nel settore.

Il secondo livello, invece, guarda al lungo termine: la visione è quella di una piattaforma completa, con corsi strutturati, programmi di formazione executive e un *master* specialistico capace di posizionare *Lead-Alliance* come punto di riferimento internazionale.

Questa *roadmap* si ispira ai modelli di *Singularity University* e alle teorie delle *Exponential Organizations* di Salim Ismail, ponendo le basi per una crescita sostenibile, aperta e scalabile.

Durante le prime riunioni operative della nuova fase, il gruppo ha iniziato a mettere a fuoco la direzione da intraprendere. Dopo mesi di sperimentazioni, discussioni e confronti, era arrivato il momento di trasformare le idee in un vero e proprio piano d'azione. Così, nel corso di una serie di incontri ristretti, si è cominciato a delineare la

struttura del progetto attorno a cinque pilastri, che rappresentano le possibili traiettorie di sviluppo di *Lead-Alliance*.

Tornando al primo livello della *roadmap*, dedicato alle azioni a fattibilità immediata, si concentra sull'elaborazione di proposte volte a diffondere la cultura dell'*AI-Leadership* attraverso strumenti comunicativi e divulgativi. In questa fase, l'attenzione del gruppo si è orientata verso la creazione di contenuti capaci di connettere le persone, favorendo un linguaggio condiviso e accessibile.

Tra le idee emerse, particolare interesse ha suscitato il format di un *podcast* specializzato, concepito come spazio di dialogo tra esperti e professionisti, con l'obiettivo di rendere più fruibili e concreti i temi legati all'integrazione tra intelligenza artificiale e *leadership*.

Accanto a questa proposta, si è discusso della possibilità di organizzare eventi *online* periodici, come *webinar* e incontri interattivi, per alimentare il confronto continuo tra teoria e pratica e favorire lo scambio di esperienze all'interno della *community*.

Un'altra idea condivisa è stata quella di realizzare un *white paper* autoriale, volto a raccogliere e sistematizzare le riflessioni più significative del gruppo, delineando buone pratiche e direzioni di sviluppo future. Infine, si è ipotizzata la creazione di una *newsletter* dedicata, pensata come strumento di aggiornamento e condivisione di *insight*, materiali e prospettive sul tema della *leadership* aumentata.

Queste proposte, che costituiscono il nucleo del primo livello strategico, rappresentano un modo concreto per iniziare a costruire visibilità e coesione intorno al progetto, ponendo le basi per un futuro ecosistema di conoscenza aperto e collaborativo.

A partire da questa dimensione più immediata, la riflessione del gruppo si è naturalmente estesa verso una visione di lungo periodo, il cosiddetto secondo livello della *roadmap*. Qui l'obiettivo non è più soltanto diffondere conoscenza, ma costruire un vero piano formativo e relazionale, capace di integrare formazione, ricerca e sperimentazione.

Durante le prime riunioni operative, si è iniziato a delineare questa prospettiva attraverso quattro pilastri principali, che rappresentano le aree su cui il progetto potrà svilupparsi nel tempo:

- Formazione Strutturata, mira a sviluppare un corso e-learning introduttivo sull'*AI-Leadership* e, successivamente, un *Master Specialistico* gestito da una *faculty* interna *Lead-Alliance*. Questa visione, ancora in fase di valutazione, intende unire la solidità accademica all'agilità sperimentale tipica del gruppo.
- *Networking* e Connessioni, immagina una piattaforma ispirata al modello *Intro.co*, pensata per favorire scambi di competenze, mentoring e collaborazioni tra professionisti provenienti da diversi settori e paesi. In questa prospettiva, *Lead-Alliance* non sarebbe più solo un laboratorio, ma una rete viva di apprendimento reciproco.
- Ecosistema di Conoscenza, riguarda la costruzione di un archivio digitale aperto, in cui raccogliere ricerche, casi studio, testimonianze e materiali multimediali legati alle esperienze di *leadership* aumentata. Un luogo virtuale in cui sapere e pratica si incontrano, generando nuove connessioni.
- *Community-Driven Excellence*, esprime la filosofia più profonda del progetto, ossia di promuovere una cultura di ascolto attivo, co-creazione e condivisione, mettendo a disposizione delle organizzazioni *kit* e strumenti pratici in formato *freemium* per diffondere, in modo accessibile, i principi della *leadership* etica e collaborativa.

Questi quattro pilastri non rappresentano un piano rigido, ma una mappa evolutiva, nata per orientare il cammino e lasciare spazio alla sperimentazione. Ogni proposta è il risultato di un confronto collettivo, di intuizioni nate nei dialoghi tra professionisti, studenti, consulenti e innovatori che, nel tempo, hanno trasformato *Lead-Alliance* in un laboratorio in costante movimento.

Ad oggi, *Lead-Alliance AI* non è più soltanto un *think-tank*, ma un ecosistema in evoluzione, in cui ricerca, formazione e sperimentazione si fondono in un percorso di apprendimento continuo. L'idea guida rimane la stessa che ha animato il progetto fin dall'inizio, ossia esplorare come l'intelligenza artificiale possa diventare una alleata dell'intelligenza umana, amplificandone le capacità riflessive, etiche e relazionali.

In questa nuova fase, *Lead-Alliance* si configura come una piattaforma e, al tempo stesso, come un manifesto per l'integrazione tra Intelligenza Artificiale e pratiche di *leadership*. È costituita da un gruppo di professionisti accomunati dall'impegno a

tradurre idee in azioni concrete attraverso il dialogo, la sperimentazione e la condivisione sistematica di conoscenze.

L'obiettivo è contribuire alla costruzione di un futuro in cui l'Intelligenza Artificiale e la *leadership* possano coesistere in modo sinergico, favorendo sia la trasformazione e l'innovazione delle organizzazioni, sia lo sviluppo della *leadership* a livello individuale.

In questa prospettiva, *Lead-Alliance* intende interrogare lo *status quo*, oltrepassare le tradizionali separazioni tra tecnologia e dimensione umana e promuovere una visione autenticamente multidisciplinare.

CONCLUSIONI

Il percorso sviluppato con il progetto *Lead-Alliance* ha mostrato come la riflessione sulla *leadership* nell'era dell'Intelligenza Artificiale non possa più limitarsi a un confronto teorico, ma debba assumere una forma esperienziale, partecipativa e trasformativa. La tesi ha inteso dimostrare che la coesistenza tra dimensione umana e dimensione algoritmica non costituisce una minaccia, bensì un'occasione per ridefinire le competenze di *leadership*, i processi decisionali e il significato stesso dell'apprendimento.

L'intero progetto ha rappresentato un esperimento di ricerca-azione, in cui teoria e pratica si sono intrecciate in modo continuo. Da un lato, la ricostruzione dei modelli storici e concettuali della *leadership*; dall'altro, la sperimentazione concreta di pratiche collaborative, attività di *prompting* e percorsi di apprendimento mediati dall'IA. Questa integrazione ha reso visibile il potenziale trasformativo delle tecnologie intelligenti quando vengono impiegate non per sostituire l'essere umano, ma per amplificarne la consapevolezza, la capacità riflessiva e il senso di responsabilità.

L'esperienza collettiva e interdisciplinare di *Lead-Alliance* ha permesso di osservare come l'Intelligenza Artificiale, se opportunamente contestualizzata, possa agire da "*learning accelerator*", stimolando processi di auto-riflessione e apprendimento continuo. Tuttavia, la sperimentazione ha anche rivelato i limiti di un approccio puramente tecnologico, in quanto si è notato che l'efficacia dei messaggi generati dall'IA dipende dalla qualità del *prompting*, dal livello di personalizzazione e, soprattutto, dal coinvolgimento attivo degli utenti. In assenza di motivazione intrinseca e interazione autentica, anche il più sofisticato sistema di intelligenza artificiale rischia di produrre risposte corrette ma prive di significato.

I risultati emersi dalle sperimentazioni e dai *feedback* raccolti confermano che l'apprendimento mediato dalla tecnologia non sostituisce, bensì potenzia la dimensione relazionale del sapere. La presenza di un gruppo con cui sperimentare, la possibilità di confrontarsi e di co-costruire conoscenze hanno dimostrato che l'innovazione più significativa non è quella algoritmica, ma quella umana che nasce dal dialogo. È nella reciprocità tra persone, dati e sistemi che la *leadership* trova oggi la sua nuova identità.

L'analisi delle testimonianze e delle dinamiche di gruppo ha evidenziato tre apprendimenti chiave. In primo luogo, la *leadership* contemporanea è sempre più situata, ovvero dipendente dal contesto relazionale, emotivo e digitale in cui si esercita. In secondo luogo, essa è co-creativa, poiché si fonda sulla capacità di connettere competenze e prospettive differenti, favorendo intelligenza collettiva. Infine, è aumentata, nel senso che integra strumenti di IA per ampliare la percezione, anticipare scenari e generare *insight*, mantenendo però l'etica e l'empatia come punti cardinali.

Dal punto di vista metodologico, il progetto ha validato un modello di ricerca fondato sulla sperimentazione partecipata, capace di produrre conoscenza non solo accademica ma anche applicativa. Il dialogo tra professionisti, studenti e docenti ha trasformato l'ambiente del *think-tank* in una palestra di apprendimento esperienziale, dove l'IA è stata trattata come *partner* cognitivo e non come mero oggetto di studio. Questo approccio ha contribuito a colmare il divario tra teoria e prassi, tra mondo accademico e mondo del lavoro, generando un sapere ibrido, dinamico e condiviso.

L'esperienza ha inoltre confermato la validità del concetto di *AI-Congruent Leadership*, che interpreta la tecnologia come elemento complementare e non antagonista. Il *leader* "congruente" con l'IA è proprio colui che sviluppa competenze etiche, emotive e strategiche capaci di governare, e non subire, la complessità algoritmica. Egli utilizza l'IA per amplificare la capacità di ascolto, migliorare la qualità delle decisioni e rendere trasparente il processo di apprendimento.

Un altro elemento emerso riguarda la trasversalità delle *soft skills*, che si confermano pilastro imprescindibile della *leadership post-digitale*. L'empatia, la comunicazione efficace, la resilienza e la capacità di *problem solving* sono risultate determinanti per favorire un uso consapevole della tecnologia. Queste competenze non vengono indebolite dall'IA, ma al contrario trovano nuovi spazi di espressione proprio nei *leader* del futuro, i quali dovranno saper interpretare i dati senza perdere la sensibilità, tradurre *insight* predittivi in decisioni etiche e mantenere il valore umano al centro dei processi.

La riflessione si estende così oltre il confine accademico, toccando la dimensione formativa e professionale. *Lead-Alliance* dimostra che la *leadership* non si insegna, ma si allena attraverso la sperimentazione, la riflessione critica e il confronto con le

tecnologie emergenti. Quello che all'inizio era un semplice laboratorio, ha reso tangibile l'idea di un apprendimento continuo e adattivo, basato su cicli di *feedback*, micro-azioni e auto-osservazione. In questo senso, l'IA non è solo uno strumento operativo, ma un catalizzatore di consapevolezza, un alleato nel percorso di crescita personale e organizzativa.

L'ultima fase del progetto, con il coinvolgimento di esperti esterni provenienti da *Boosha AI* e *XR Solution*, ha offerto una prospettiva professionale sul valore applicativo delle sperimentazioni. Le osservazioni di Luca Ioime e Mattia Pedroncelli hanno rafforzato l'idea che la vera sfida non risieda nella tecnologia in sé, ma nella sua capacità di essere contestualizzata, calibrata e governata. I concetti di *timing*, *adaptive learning* e *federated learning* hanno fornito spunti concreti per un'evoluzione etica e sostenibile del progetto, orientando la seconda fase di *Lead-Alliance* verso modelli di sperimentazione più immersivi, dialogici e rispettosi dei dati personali.

Da un punto di vista epistemologico, il progetto contribuisce alla letteratura sulla *leadership* nell'era *post-digitale*, mostrando come il sapere generato collettivamente e mediato dalla tecnologia possa assumere un valore scientifico e al tempo stesso operativo. Il gruppo si configura come un micro-ecosistema di apprendimento distribuito, in cui l'interdisciplinarietà diventa metodo e la contaminazione di saperi diventa strumento di innovazione.

Lead-Alliance può essere oggi definita come una piattaforma e, al contempo, un manifesto per l'integrazione tra Intelligenza Artificiale e pratiche di *leadership*. Essa dimostra che la collaborazione tra discipline e generazioni, tra umanisti e tecnologi, rappresenta la condizione necessaria per comprendere e governare la complessità del mondo attuale. L'esperienza ha mostrato che la *leadership* del futuro sarà tanto più efficace quanto più saprà fondarsi su dialogo, consapevolezza e co-evoluzione tra uomo e macchina.

Sul piano formativo, il percorso ha insegnato che l'apprendimento autentico nasce dall'esperienza condivisa e che la conoscenza, per essere trasformativa, deve essere vissuta. Sul piano professionale, ha rivelato come le competenze linguistiche, comunicative e interculturali possano costituire un ponte prezioso tra mondi

apparentemente lontani, l'umanesimo e la tecnologia, favorendo la nascita di una nuova alfabetizzazione digitale etica e relazionale.

In conclusione, la ricerca condotta attraverso *Lead-Alliance* non fornisce risposte definitive, ma apre spazi di interrogazione e di possibilità. Propone un modo diverso di intendere la *leadership*: non più come dominio o controllo, ma come esercizio di responsabilità condivisa e di intelligenza collettiva. In un'epoca in cui l'IA tende a moltiplicare le capacità cognitive dell'uomo, diventa urgente ricordare che la vera innovazione risiede nella capacità di mantenere umano ciò che umano deve restare, come la curiosità, l'empatia, il dubbio, la capacità di dare senso.

Lead-Alliance non si chiude con questo lavoro di tesi: prosegue come comunità viva di pensiero e sperimentazione, impegnata a tradurre il dialogo tra tecnologia e *leadership* in pratiche educative, organizzative e sociali. La sua lezione più profonda è che la collaborazione tra intelligenze può generare non solo efficienza, ma anche crescita, consapevolezza e, soprattutto, umanità.

BIBLIOGRAFIA

Aguinis, H., Beltran, J. R., & Cope, A. (2024). *How to use Generative AI as a human resource management assistant*. *Organizational Dynamics*, 53(1), 101029. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101029>

Al Mufti, I. A., Amagi, I., Carneiro, R., Chung, F., Delors, J., Geremek, B., ... & Won Suhr, M. (1998). *Learning: The treasure within*. UNESCO publishing.

Amani, S., White, L., Balart, T., Arora, L., Shryock, D. K. J., Brumbelow, D. K., & Watson, D. K. L. (2023). *Generative AI perceptions: A survey to measure the perceptions of faculty, staff, and students on generative AI tools in academia*.

Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3-30.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Barbuto, J. E. (1997). *Taking the charisma out of transformational leadership*. *Journal of Social Behavior & Personality*, 12(3).

Barnard C. (1970). *Le funzioni del dirigente*, Torino, UTET.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Vol. 25, No. 3. New York: Free press. 481-484.

Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Bostrom, N., & Yudkowsky, E. (2018). *The ethics of artificial intelligence*. In *Artificial intelligence safety and security*, 57-69. Chapman and Hall/CRC.

Boyatzis, R., Smith, M. L., & Van Oosten, E. (2019). *Helping people change: Coaching with compassion for lifelong learning and growth*. Harvard Business Press.

Boyatzis, R.E., Cowen, S.S., and Kolb, D.A. (1995). *Innovation in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). *Ethical leadership: A review and future directions*. The Leadership Quarterly, 17(6), 595-616.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117-134.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Buruk, B., Ekmekci, P. E., & Arda, B. (2020). A critical perspective on guidelines for responsible and trustworthy artificial intelligence. *Medicine, Health Care and Philosophy*, 23(3), 387-399.

Carlyle, T. (1993). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history* (Vol. 1). University of California Press.

Chamorro-Premuzic, T., Wade, M., & Jordan, J. (2018). *As AI makes more decisions, the nature of leadership will change*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/01/as-ai-makes-more-decisions-the-nature-of-leadership-will-change>

Chatterjee, S., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., & Baabdullah, A. M. (2021). *Understanding AI adoption in manufacturing and production firms using an integrated TAM-TOE model*. Technological Forecasting and Social Change, 170, 120880.

Chatterji, A., Cunningham, T., Deming, D., Hitzig, Z., Ong, C., Shan, C., & Wadman, K. (2025). *How people use ChatGPT*. OpenAI; Duke University; Harvard University.

CLTC. (2020). *Decision points in AI Governance: Three case studies explore efforts to operationalize AI principle*. CLTC UC Berkeley Center for long-term cybersecurity.

Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). *Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success*. *The leadership quarterly*, 23(4), 670-685.

Crosby, G. (2021). *Lewin's Democratic Style of Situational Leadership: A Fresh Look at a Powerful OD Model*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), Article 0021886320979810. <https://doi.org/10.1177/0021886320979810>

Culver, D. (1998). *A review of Emotional Intelligence by Daniel Goleman: implications for technical education*. In 28th annual frontiers in education conference. Moving from teacher-centered to learner-centered education. Vol. 2, 855-860.

Danaher, J. (2017). Will life be worth living in a world without work? Technological

Danaher, J., (2014). *Rule by Algorithm? Big Data and the Threat of Algocracy*, Philosophical disquisitions.

Daugherty, P. R., & Wilson, H. J. (2024). *Human+ Machine, Updated and Expanded: Reimagining Work in the Age of AI*. Harvard Business Press.

De Cremer, D. (2020). *Artificial intelligence will change how we think about leadership - An interview with David De Cremer*.

De Cremer, D. (2020). *Leadership by algorithm: Who leads and who follows in the AI era*. Harriman House.

De Cremer, D., D. Narayanan, A. Deppeler, M. Nagpal, and J. McGuire. (2022). *The Road to a Human-Centered Digital Society: Opportunities, Challenges and Responsibilities for Humans in the Age of Machines*. *AI and Ethics* 2, no. 4:579583. <https://doi.org/10.1007/s43681-021-00116-6>.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.

Del Pino-Marchito, A., Galán-García, A., & Plaza-Mejía, M. D. L. Á. (2025). *The Hersey and Blanchard's Situational Leadership Model Revisited: Its Role in Sustainable Organizational Development*. *World*, 6(2). <http://dx.doi.org.pros2.lib.unimi.it/10.3390/world6020063>

Deluga, R.J. (1988). *Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies*. Group and Organizational Studies, 13. pp. 456-467.

Di Iorio, L., & Di Nicolò Rito, G. (a cura di). (2025). *Imparare la leadership con le serie TV: Tutta la leadership minuto per minuto*. Guerini Next.

Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., Duan, Y., Dwivedi, R., Edwards, J., Eirug, A., Galanos, V., Ilavarasan, P. V., Janssen, M., Jones, P., Kar, A. K., Kizgin, H., Kronemann, B., Lal, B., Lucini, B., ... Williams, M. D. (2021). *Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy*. International journal of information management, 57, Article 101994. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002h8>

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791-808.

European Parliament, & Council of the European Union. (2016). *Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation)*. Official Journal of the European Union, L 119, 1-88.

European Parliament, & Council of the European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act) and amending certain Union legislative acts*. Official Journal of the European Union, L 168, 1-165.

Floridi, L. (2023). *The ethics of artificial intelligence: Principles, challenges, and opportunities*.

Floridi, L., & Cowls, J. (2019). *A Unified Framework of Five Principles for AI in Society*. Harvard Data Science Review, 1(1).
<https://doi.org/10.1162/99608f92.8cd550d1>

Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. NY: Basic Books.

Gardner, J. W. (1990). *Leadership and the nonprofit sector*.

Gardner, J. W. (1993). *On leadership*. Simon and Schuster.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). *Authentic leadership development: Emergent themes and future directions. Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, 3, 387-406.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). *Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development*. The Leadership Quarterly.

Gartner. (2023). *Top strategic technology trends for 2024*. Gartner Research. Stamford, CT.

Given, J. (2015). Brynjolfsson, E. and McAfee, A., *The second machine age: Work, progress and prosperity in a time of brilliant technologies*. Media International Australia incorporating Culture and Policy. 154.

Glikson, E., and A. W. Woolley (2020). "Human Trust in Artificial Intelligence: Review of Empirical Research." *Academy of Management Annals* 14, no.2. 61.

Gross, T. (2010). Towards a new human-centred computing methodology for cooperative ambient intelligence. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, 1(1), 31-42. <https://doi.org/10.1007/s12652-009-0004-4>

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998). *The Emotional Intelligence of Leaders. Leader to Leader*. 20-26. <https://doi-org.pros1.lib.unimi.it/10.1002/ltl.40619981008>

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. NY: Bantam Books.

Goleman, D., & Cherniss, C. (2024). *Optimal Leadership and Emotional Intelligence. Leader to Leader*. 7-12. <https://doi-org.pros2.lib.unimi.it/10.1002/ltl.20813>

Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). *Ethical and empowering leadership and leader effectiveness*. Journal of Managerial Psychology, 28(2), 133-146.

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.

Helbing, D. (2015). *The automation of society is next: How to survive the digital revolution*. CreateSpace.

Helbing, D., Frey, B. S., Gigerenzer, G., Hafen, E., Hagner, M., Hofstetter, Y., ... & Zwitter, A. (2018). "Will democracy survive big data and artificial intelligence?" *Towards digital enlightenment*. Essays on the dark and light sides of the digital revolution. Cham: Springer International Publishing. 73-98
DOI: 10.1007/978-3-319-90869-4_7

Hersey P. e Blanchard K. H. (1984). *Leadership situazionale: come valutare e migliorare le capacità di gestione e degli uomini*. Milano, Sperling & Kupfer Editori.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Life cycle theory of leadership*. Training and Development Journal, 23(5), 26-34.

Hinds, J., Williams, E. J., & Joinson, A. N. (2020). *It wouldn't happen to me*. Privacy concerns and perspectives following the Cambridge Analytica scandal. International Journal of Human-Computer Studies, 143, Article 102498
<https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2020.102498>

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of management*, 23(3), 409-473.

Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world*. Harvard Business Press.

International Journal of Project Management 27, no. 5: 456-463.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.012>

Islam, M. A., F. M. F. Aldaihani, and S. G. Saatchi. (2023). *Artificial Intelligence Adoption Among Human Resource Professionals: Does Market Turbulence Play a*

Role? Global Business and Organizational Excellence 42, no. 6. 59-74.
<https://doi.org/10.1002/joe.22226>.

Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). *The global landscape of AI ethics guidelines*. Nature Machine Intelligence, 1(9), 389-399.

Kane, G. (2019). *The technology fallacy: people are the real key to digital transformation*. Research-Technology Management, 62(6), 44-49.

Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 257-265.

Lee, M. K. (2018). Understanding perception of algorithmic decisions: Fairness, trust, and emotion in response to algorithmic management. *Big Data & Society*, 5(1), 205395171875668. <https://doi.org/10.1177/2053951718756684>

Lee, M. R. (2009). *E-ethical Leadership for Virtual Project Teams*.

Lee, Y., Kozar, K.A., & Larsen, K.R. (2003). The technology acceptance model: Past, present, and future. *Communications of the Association for Information Systems*, 12(1), 50.

Lewin, K. (1997). *Resolving social conflicts & field theory in social science*. American Psychological Association.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.

Longoni, C., and L. Cian. 2022. "Artificial Intelligence in Utilitarian vs. Hedonic Contexts: The "Word-of-Machine" Effect. *Journal of Marketing*. 86, no.1. 91-108.
<https://doi.org/10.1177/0022242920957347>

Longshore, J. M. (1987). *Review of Leadership and Performance beyond Expectations*, by B. M. Bass. The Academy of Management Review, 12(4), 756-757.
<https://doi.org/10.2307/258081>

Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561-577.

Manheim, K., & Kaplan, L. (2019). *Artificial intelligence: Risks to privacy and democracy*. Yale JL & Tech., 21, 106.

McCall, J. M. W. (1986). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Human Resource Management, 25(3), 481-484.
<https://doi-org.pros2.lib.unimi.it/10.1002/hrm.3930250310>

McClelland, D. C. (1961). *Achieving society*. Simon and Schuster.

McCord, P. (2018). *Powerful: Building a culture of freedom and responsibility*. Tom Rath.

Mohav, Y. (2023). *Ethical Leadership in AI-driven Organizations: Balancing Innovation and Responsibility*. International Journal of Advanced Engineering Technologies and Innovations.

Nikolinakos, N. T. (2023). *Ethical principles for trustworthy AI*. In EU Policy and Legal Framework for Artificial Intelligence, Robotics and Related Technologies-The AI Act, pp. 101-166. Cham: Springer International Publishing.

Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

Nuvole, L. (2024). *Leadership 5.0: Come essere leader efficaci al tempo dell'Intelligenza Artificiale*.

Pandey, V. (2025). *Leadership in the AI era: Navigating and shaping the future of organizational guidance*. International Journal of Science and Research Archive.
<https://doi.org/10.30574/ijrsra.2025.15.3.1875>

Patterson, S. E. (2008) *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence [review]* / Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A., *Journal of Applied Christian Leadership*. Vol. 2: No. 2, 76-80.

Peifer, Y., Jeske, T., & Hille, S. (2022). Artificial Intelligence and its Impact on Leaders and Leadership. *Procedia Computer Science*, 200, 1024-1030. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.301>

Poletti, F., & Ferraris, A. (2023). *Smart leadership canvas: Come guidare la rivoluzione dell'intelligenza artificiale con il cuore e il cervello*. Guerini Next.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.

Ruiz, D. M., & Mills, J. (1997). *The four agreements: A practical guide to personal freedom*. Hay House, Inc.

Sacco, P. L. (2011). *Abitare la complessità. Progettare la cultura oltre le crisi del presente*. Milano: Feltrinelli.

Sierra, K. (2015). *Badass: Making users awesome*. " O'Reilly Media, Inc."

Sinek, S. (2017). *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't*. Penguin.

Stogdill, R. M. (1948). *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.

Susskind, R., & Susskind, D. (2022). *The future of the professions: How technology will transform the work of human experts*. Oxford University Press. 115-118.

Tachu, B. (2025). *The Impact of Generative AI Use on Employees' Perceptions of Ethical Leadership and Competitive Advantage: The Moderating Roles of Organizational Innovativeness and Regulatory Environment*. (Doctoral dissertation, The University of North Carolina at Charlotte), 60.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. NuVision Publications, LLC.

Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). *A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite*. *Human Relations*, 56(1), 5-37.

unemployment and the meaning of life. *Science and Engineering Ethics*, 23(1), 41-64. <https://doi.org/10.1007/s11948-016-9770-5>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2021). *Recommendation on the ethics of artificial intelligence*.

Varma, A., Dawkins, C., & Chaudhuri, K. (2023). *Artificial intelligence and people management: A critical assessment through the ethical lens*. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100923.

Walsh, M. (2019). *The algorithmic leader: How to be smart when machines are smarter than you*. Page Two Strategies Inc.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. New York: Free Press.

Wilson III, E. J., Goethals, G. R., Sorenson, G., & Burns, J. M. (2004). *Leadership in the digital age*. *Encyclopedia of leadership*, 4, 858-861.

World Economic Forum, (2020). *Machine learning or leading? This is how AI will influence leadership according to an expert*.

World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report*.

World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report*.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 38-48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>

Zaidi, S. Y. A., Aslam, M. F., Mahmood, F., Ahmad, B., & Bint Raza, S. (2024). *How Will Artificial Intelligence (AI) Evolve Organizational Leadership? Understanding the Perspectives of Technopreneurs*. *Global Business and Organizational Excellence*, 44(3), 66-83.

Zuboff, S. (2016). *The secrets of surveillance capitalism*. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 5.

SITOGRAFIA

<https://cltc.berkeley.edu/ai-decision-points/> [consultato il 2/10/2025]

<https://digitalcommons.andrews.edu/jacl/vol2/iss2/6> [consultato il 7/05/2025]

<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> [consultato il 2/11/2025]

https://forbes.it/2025/09/16/ia-sta-cancellando-lavoro-come-conosciamo?fbclid=IwY2xjaWwM2TmBleHRuA2FlbQIxMQABHmdvMqtuzjYs_-RXTTBXSaBs1Ra9GAt9AA1Fi1ICSZpeeyLz0eNkD8vc5kLy_aem_1KqV7k2RtXPhcF8K4aq5Vg [consultato il 24/10/2025]

<https://innovazione.gov.it/notizie/articoli/approvata-in-via-definitiva-la-legge-italiana-su-ll-intelligenza-artificiale/> [consultato il 5/10/2025]

<https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/artificial-intelligence-will-change-think-leadership/> [consultato il 27/09/2025]

<https://link-gale-com.pros1.lib.unimi.it/apps/doc/A405924661/AONE?u=milano&sid=blookmark-AONE&xid=257dd75a> [consultato il 13/10/2025]

<https://managementconsulted.com/the-great-man-theory-of-leadership/>

<https://mychangemeter.com> [consultato il 5/03/2025]

<https://share.google/jSFkPZpNxzp8jHOAJ> [consultato il 16/09/2025]

<https://venturebeat.com/ai/why-99-of-companies-fail-at-ai-integration-and-how-to-join-the-1-that> [consultato il 01/11/2025]

<https://www.ilsole24ore.com/art/faber-ceo-logitech-vorrei-l-intelligenza-artificiale-com-e-membro-mio-cda-AHvPupDD> [consultato il 2/10/2025]

<https://www.ilsole24ore.com/art/intelligenza-artificiale-come-quella-umana-esperti-e-gia-qui-AHskBGbD> [consultato il 21/07/2025]

https://www.maximumtruth.org/p/massive-breakthrough-in-ai-intelligence?utm_campaign=post&utm_medium=web [consultato il 7/11/2025]

<https://www.openhs.it> [consultato il 16/02/2025]

<https://www.weforum.org/agenda/2020/11/artificial-intelligence-ai-algorithm-leadership/> [consultato il 04/09/2025]

<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/> [consultato il 04/09/2025]

<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj> [consultato il 30/10/2025]

<https://www.linkedin.com/company/boosha-ai/posts/>

<https://www.linkedin.com/in/mattia-pedroncelli/>

<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/> [consultato il 27/08/2025]

DICHIARAZIONE DI ORIGINALITÀ DEL TESTO

Premessa

Elaborato finale e tesi magistrale devono risultare dal lavoro autonomo del/la candidato/a. L'utilizzo delle fonti primarie e secondarie, in formato cartaceo e/o elettronico, deve essere chiaramente indicato secondo le modalità correnti, distinguendo le citazioni, dirette e indirette, dalle osservazioni e considerazioni del/la candidato/a. Si intendono come citazioni anche le traduzioni da testi pubblicati non in lingua italiana e vanno adeguatamente indicate anche le parafrasi. Dare per propria l'opera di altri, anche con riferimento a parte di opera che venga inserita nella propria senza indicazione della fonte, costituisce plagio.

Dichiarazione

Dichiaro sotto la mia responsabilità che quanto scritto nell'elaborato finale o nella tesi magistrale risulta da elaborazione personale e che, citazioni escluse, nessuna parte è stata copiata da pubblicazioni scientifiche o divulgative in formato cartaceo, elettronico o in lavori prodotti da altri studenti, né tradotta da testi fonte in lingua straniera.

Nel caso di materiale tratto da pubblicazioni scientifiche, da Internet o da altri documenti di cui non sono l'autore, dichiaro sotto la mia responsabilità di averne espressamente e direttamente indicato la fonte alla fine della citazione o a piè di pagina.

Mi assumo questo impegno fino al termine e alla consegna finale del lavoro.

Consapevolezza della sanzione

Sono consapevole che in caso di plagio sono passibile di sanzioni che possono comportare l'impossibilità di laurearmi.

Nome e cognome: Alice De Gennaro

Numero di matricola: 40896A

Milano il 09.11.2025

Firma

Alice per Genaro