

COMUNICARE MAGAZINE



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE



STATI GENERALI DEI PICCOLI COMUNI

Piccoli Comuni, grandi cambiamenti

19-20 febbraio 2026

Roma Centro Congressi La Nuvola



Partner tecnologico



Organizzazione
e Comunicazione



INTELLIGENZA ARTIFICIALE E GOVERNO DEI PROCESSI, QUALE EDUCAZIONE DIGITALE PER I NUOVI MANAGER DELLA PA

Intervista ad *Andrea Granelli*

Esperto di innovazione, leadership e digitale

L'intelligenza artificiale sta accelerando la velocità dei processi in tutti i campi, e impone, anche da parte dei manager della Pubblica Amministrazione, un'attenzione alla necessità di governare il cambiamento con strumenti adeguati. Ne parliamo con Andrea Granelli, esperto di innovazione, leadership e digitale.



I contesto si trasforma in modo complesso e imprevedibile: che implicazioni per un manager?

Tutto scorre! Il detto eracliteo non è mai stato così attuale. Nella sua forma originale, citata da Plutarco, recitava però: "nello stesso fiume non è possibile entrare due volte", ma è stata la volgarizzazione di Platone che ha preso piede mediatico per la sua sintesi e memorabilità: «Dice Eraclito "che tutto si muove e nulla sta fermo". Nel tempo presente, il letto del fiume evocato da Eraclito sta ulteriormen-



te restringendosi, accelerando ancora di più la velocità del cambiamento: tutto è più veloce, più instabile, più imprevedibile, più pericoloso. Ai cambiamenti del contesto in cui operiamo, dobbiamo sommare il flusso frenetico e continuo di innovazione tecnologica, e in particolare la rivoluzione digitale e dei dati, che tende a trasformare non solo il nostro agire ma anche il nostro modo di osservare e comprendere il mondo che ci circonda. Ancora più vero con le trasformazioni che l'ultimo capitolo del digitale – l'intelligenza artificiale, soprattutto quella generativa – incomincia a suggerirci. Emerge quindi una vera e propria poli-crisi. Volendo sintetizzare, l'implicazione principale di questo cambiamento diffuso e problematico è il fatto che – come soleva dire Albert Einstein – non possiamo risolvere i nostri problemi con il pensiero che avevamo quando li abbiamo creati: pertanto dobbiamo rileggere e modificare la cassetta degli attrezzi a disposizione dei manager.

La tecnologia è ancora un alleato o sta diventando una minaccia?

La tecnologia è sia un alleato che una minaccia, è sempre stato così. Gli antichi greci avevano una parola potente per descrivere questa apparente ambiguità: *pharmakon*. Parola complessa che significa sia farmaco che ve-

no. E il fatto che possa indicare due aspetti opposti serve a ricordarci che il problema non sta nel farmaco in sé ma in chi lo somministra. Se dato al paziente dopo una diagnosi corretta, lo cura; se invece viene somministrato in dosi eccessive o a fronte di una valutazione errata, può addirittura ucciderlo. Questo vale anche per le nuove tecnologie, soprattutto il digitale. Anzi, quanto più una tecnologia è potente – ad esempio l'intelligenza artificiale – tanto più può fare meraviglie ma anche creare danni devastanti. Per questo motivo i manager – coloro che non solo gestiscono ma prendono anche le decisioni – devono padroneggiare anche il digitale comprendendone impatti, pre-condizioni, implicazioni ed effetti collaterali. E non basta una banale alfabetizzazione, non basta saper battere i tasti senza pensiero critico e spesso in modo compulsivo. Non basta citare le tecnologie di grido senza capirne utilità ed effetti collaterali. Un'autentica educazione digitale deve infatti fornire ai manager:

- criteri "obiettivi" di scelta di un'applicazione;
- la conoscenza delle precondizioni di utilizzo e dei potenziali effetti collaterali;
- gli elementi per costruire *Business Case* realistici;
- i modi per identificare i lati oscuri e gli aspetti più problematici del digitale;

- gli impatti organizzativi, psicologici e linguistici a valle della *digital transformation*.

Perché serve un'anima mediterranea?

Osserva Antonio Spadaro nella sua prefazione al nostro libro (*ndr* "Anima Mediterranea. La leadership come arte della guida", di Andrea Granelli ed Elena Granata, Luca Sossella editore). oggi la parola "leadership" è ovunque, ma la sostanza è introvabile. È diventata un mantra vuoto, una voce nei CV. Ma intanto, nella realtà, assistiamo alla dissoluzione della guida: nelle imprese, nelle istituzioni, nella scuola, nella politica. Abbiamo leader, ma non abbiamo più guide. Le business school a trazione anglosassone hanno gradualmente perso le radici da cui siamo originati. E i modelli adottati stavano già mostrando il fianco per la loro incapacità di gestire la complessità e soprattutto le dimensioni soft e per la loro progressiva indipendenza dal pensiero morale ... o meglio, orientate esclusivamente dall'"etica degli affari". E quando il futuro si fa incerto, è sempre utile guardarsi indietro, rileggere la storia, e fare tesoro di quanto abbiamo a portata di mano che però abbiamo semplicemente ignorato perché non in linea con il pensiero mainstream. Qui entra il Mediterraneo, inteso come "fabbrica per creare civiltà" per usare la felice espressione di Paul Valéry. E da qui, dunque, da un ripensamento delle "fabbriche di classe dirigente", che dobbiamo ripartire. E in questo dilagare della tecnica, in questo strapotere dei dati e degli algoritmi è la sapienza – soprattutto quella nata fra le sponde del Mare nostrum – che può essere un potente antidoto per riparare l'attuale arte del governo e proteggerla dalle derive tecnocratiche di una tecnologia sempre più potente e invadente. In-

teressante anche la mascotte che nell'antichità accompagnava la dea della sapienza Athena/Minerva – la civetta – che diventa simbolo di sapienza e di saggezza. Il suo volto rotondo con dei grandi occhi e un becco adunco fanno intravedere la forma della lettera phi, la prima della parola greca philosophia, la filosofia intesa come amore per la saggezza. La sua forza, che deriva dal suo essere un uccello notturno, è il saper vedere prima degli altri, quella preveggenza che non deriva dal caso o dall'azzardo, né dallo scrutare artifici ma da una vera e propria arte di sondare le tenebre. Non solo dati e algoritmi, dunque, ma anche intuizione, riflessione e pensiero critico. Questa è l'essenza della guida mediterranea, questa è la sua anima.



**QUANTO PIÙ UNA
TECNOLOGIA È POTENTE,
COME L'INTELLIGENZA
ARTIFICIALE, TANTO PIÙ
PUÒ FARE MERAVIGLIE
MA ANCHE CREARE DANNI
DEVASTANTI. PER QUESTO
MOTIVO I MANAGER, QUINDI
COLORO CHE NON SOLO
GESTISCONO MA PRENDONO
ANCHE LE DECISIONI, DEVONO
PADRONEGGIARE IL DIGITALE
COMPRENDENDONE IMPATTI,
PRE-CONDIZIONI, IMPLICAZIONI
ED EFFETTI COLLATERALI.**