Luca Tomassini

LA MISURA DELL'UOMO

La lezione di Adriano Olivetti
nell'età dell'intelligenza artificiale



Un'impresa non si misura soltanto da ciò che produce. Dalla visione di Adriano Olivetti alle sfide dell'intelligenza artificiale: una riflessione sul lavoro, sulla comunità e sulla responsabilità di dare al progresso un significato umano.

QUADERNI DEL DOMANI

11

LA MISURA DELL'UOMO

La lezione di Adriano Olivetti
nell'età dell'intelligenza artificiale

Luca Tomassini

QUADERNI DEL DOMANI / 11

© 2026 Luca Tomassini. Tutti i diritti riservati.

Nessuna parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, copiata, modificata o diffusa senza autorizzazione scritta dell'autore, salvo quanto consentito dalla legge.

Edizione digitale gratuita pubblicata sul sito ufficiale:
www.lucatomassini.it

Quaderni del domani · N. 11 · Prima edizione, 2026

La domanda che abbiamo dimenticato

Ogni epoca misura il proprio progresso con gli strumenti che conosce meglio. La nostra conta la velocità dei processori, la quantità dei dati elaborati, la produttività delle imprese, la capacità dei sistemi artificiali di svolgere compiti sempre più complessi. Sono misure importanti. Senza di esse non potremmo valutare l'efficacia delle tecnologie né comprendere la portata delle trasformazioni che stiamo vivendo.

Eppure manca spesso una domanda, forse la più semplice e la più difficile: tutto questo rende migliore la vita delle persone?

Non è una domanda contraria all'innovazione. Al contrario, è quella che può darle un significato. Una macchina più efficiente rappresenta un risultato tecnico. Un'organizzazione capace di utilizzare quell'efficienza per migliorare il lavoro, ampliare le opportunità e distribuire conoscenza realizza qualcosa di più: trasforma una possibilità in progresso sociale.

È per questo che torno spesso al pensiero di Adriano Olivetti. Non perché ritenga possibile ricostruire oggi il mondo industriale nel quale operò, né perché il passato debba offrirci soluzioni già pronte. Il suo tempo era diverso dal nostro. Diversi erano le fabbriche, i mercati, i rapporti sociali e gli strumenti tecnologici. Ma alcune domande attraversano le epoche senza perdere importanza.

Che cosa deve essere un'impresa? Quale responsabilità ha verso chi vi lavora e verso il territorio nel quale opera? Il profitto è il fine ultimo dell'attività economica oppure una condizione necessaria per realizzare obiettivi più ampi? E soprattutto: quale posto occupa la persona in un sistema produttivo che tende continuamente a diventare più potente?

Sono interrogativi che oggi riemergono con una forza particolare. L'intelligenza artificiale promette di aumentare la produttività, accelerare la ricerca, assistere le decisioni e trasformare intere professioni. Possiamo accogliere queste possibilità con fiducia, senza per questo rinunciare a chiederci quale società intendiamo costruire.

La lezione di Olivetti, a mio avviso, comincia qui: nel rifiuto di separare il successo tecnico ed economico dalla qualità umana delle sue conseguenze.

Un'impresa non è soltanto una fabbrica

Nella vicenda industriale di Olivetti esiste un aspetto che rischia di scomparire dietro il fascino dei prodotti, del design e delle architetture. L'impresa veniva considerata parte di una comunità. Non una struttura isolata, impegnata esclusivamente a produrre e vendere, ma un'organizzazione capace di incidere sulla vita delle persone, sulla cultura e sul territorio.

Questa concezione non eliminava le esigenze della competizione. Le macchine per scrivere, le calcolatrici e gli altri prodotti dell'azienda dovevano essere progettati, costruiti, distribuiti e venduti. Occorrevano ricerca, investimenti, capacità manageriali, disciplina industriale. Senza solidità economica, qualunque ambizione sociale sarebbe rimasta una dichiarazione di principio.

La novità stava nel considerare quella solidità come un mezzo e non come l'unico criterio di giudizio. Il lavoro non era soltanto un costo da contenere. Le competenze non erano soltanto risorse da utilizzare. La fabbrica non era un corpo estraneo alla città. Il successo dell'impresa doveva potersi riconoscere anche nella crescita culturale e civile della comunità.

Non dobbiamo idealizzare questa esperienza. Ogni organizzazione industriale vive contraddizioni, conflitti e limiti. Anche un progetto guidato da intenzioni elevate deve misurarsi con le condizioni economiche del

proprio tempo. Ma riconoscere tali limiti non riduce il valore di una visione. Anzi, ci aiuta a distinguerla dalla retorica.

Oggi molte imprese operano su scala globale e possiedono infrastrutture distribuite in numerosi Paesi. Alcune non hanno più una fabbrica nel senso tradizionale. Producono servizi digitali, software, modelli di intelligenza artificiale. Eppure la domanda sulla loro responsabilità non è diventata meno importante. È diventata più difficile.

Quando una piattaforma modifica il modo in cui milioni di persone lavorano, apprendono o si informano, il suo impatto supera di molto il perimetro aziendale. Quando un sistema di intelligenza artificiale viene incorporato nelle decisioni di un'organizzazione, le conseguenze possono riguardare persone che non hanno alcun rapporto diretto con chi lo ha progettato.

La comunità non coincide più soltanto con il luogo nel quale sorge uno stabilimento. Può estendersi a tutti coloro che dipendono da un servizio, da una rete, da un'infrastruttura. Per questo la responsabilità dell'impresa tecnologica non si restringe con la smaterializzazione della produzione. Si allarga.

La tecnologia ha bisogno di uno scopo

Ho trascorso una parte importante della mia vita professionale nelle telecomunicazioni, seguendo trasformazioni che hanno cambiato profondamente il modo di comunicare. Ho visto le reti analogiche lasciare spazio ai sistemi digitali, il telefono diventare mobile, la voce affiancarsi ai dati, Internet trasformarsi in un'infrastruttura quotidiana.

In ogni passaggio la discussione tecnica era inevitabile. Occorreva scegliere architetture, standard, frequenze, apparati, modelli di servizio. La qualità delle decisioni dipendeva dalla competenza e dalla capacità di prevedere gli sviluppi futuri. Ma con il tempo ho compreso che la domanda decisiva veniva spesso dopo quella tecnica: che cosa potranno fare le persone grazie a questa innovazione?

Una rete più veloce è un risultato misurabile. La possibilità di studiare a distanza, accedere a servizi prima irraggiungibili, mantenere relazioni e sviluppare nuove attività economiche è il suo significato umano. Le due dimensioni non si escludono. Si completano.

L'intelligenza artificiale introduce un cambiamento ulteriore. Non si limita a trasportare informazioni. Può contribuire a organizzarle, interpretarle, generare contenuti e suggerire scelte. Entra così in un territorio nel quale la qualità tecnica del risultato non coincide necessariamente con la qualità della decisione.

Un sistema può ottimizzare perfettamente una procedura e peggiorare l'esperienza delle persone che la subiscono. Può ridurre i tempi di un servizio senza renderlo più giusto. Può individuare una soluzione statisticamente efficace e trascurare circostanze individuali che meritano attenzione. Non è un difetto che si risolva sempre aggiungendo potenza di calcolo.

La tecnologia non conosce spontaneamente lo scopo che una società dovrebbe perseguire. Gli obiettivi vengono definiti da persone e istituzioni, attraverso scelte che riflettono valori, interessi e priorità. Se chiediamo soltanto di ridurre un costo, non possiamo stupirci se il risultato non tiene conto di ciò che non abbiamo saputo misurare.

La lezione che possiamo ricavare dall'esperienza olivettiana non consiste nell'opporsi all'automazione. Consiste nel collocarla all'interno di un progetto. Prima di domandarci quanto una macchina possa fare, dovremmo stabilire perché desideriamo che lo faccia e quali benefici intendiamo ottenere.

Il lavoro oltre la prestazione

L'intelligenza artificiale sta modificando il rapporto fra lavoro e competenza. Attività che richiedevano anni di pratica possono essere assistite da strumenti capaci di produrre in pochi istanti analisi, testi, immagini e programmi. In alcuni casi il risultato è ancora imperfetto; in altri è già sufficiente a cambiare l'organizzazione di un processo.

La tentazione è misurare questa trasformazione soltanto attraverso le ore risparmiate. Se una procedura richiede meno tempo, aumenta la produttività. Se un compito può essere automatizzato, diminuisce il costo necessario per svolgerlo. Sono valutazioni legittime, soprattutto per chi ha la responsabilità di mantenere competitiva un'impresa.

Ma il lavoro non è soltanto la somma delle operazioni eseguite. È anche un luogo di apprendimento, una fonte di identità, una relazione con gli altri, una possibilità di contribuire a qualcosa che supera il singolo individuo. Quando cambia il lavoro, cambiano inevitabilmente anche queste dimensioni.

Immaginiamo un giovane professionista che affidi a un sistema artificiale tutte le attività iniziali della propria professione. Nell'immediato potrebbe diventare più produttivo. Ma se quelle attività erano anche il percorso attraverso il quale si formavano giudizio ed esperienza, come matureranno le competenze necessarie per affrontare i problemi più difficili?

Non è una ragione per rinunciare ai nuovi strumenti. È una ragione per ripensare la formazione. Un'impresa responsabile non dovrebbe limitarsi a sostituire una procedura con un algoritmo. Dovrebbe chiedersi come cambieranno le capacità delle persone, quali nuove responsabilità potranno assumere e quali opportunità di crescita sarà in grado di offrire.

La dignità del lavoro non deriva dall'obbligo di compiere attività ripetitive che una macchina può svolgere meglio. Deriva dalla possibilità di partecipare consapevolmente alla vita produttiva, di comprendere ciò che si fa, di sviluppare competenze e di vedere riconosciuto il proprio contributo.

Qui il pensiero di Olivetti conserva una sorprendente attualità. Se l'organizzazione del lavoro considera le persone soltanto come fattori produttivi, l'automazione diventa facilmente una sottrazione. Se invece le considera protagoniste di un progetto, la stessa automazione può diventare un'occasione di crescita. La differenza non è nell'algoritmo. È nella scelta di chi dirige l'impresa.

La responsabilità di chi decide

La diffusione dell'intelligenza artificiale viene spesso descritta come un processo inevitabile. Le imprese dovranno adottarla per non perdere competitività. Le istituzioni dovranno utilizzarla per migliorare i servizi. I professionisti dovranno imparare a conviverci. In parte è vero: ignorare una trasformazione tecnologica non significa sottrarsi alle sue conseguenze.

Ma inevitabile non è il modo in cui decidiamo di utilizzarla. Ogni organizzazione sceglie quali attività automatizzare, quali dati impiegare, quali controlli predisporre, quali responsabilità attribuire e quali risultati considerare accettabili. Anche quando le decisioni sembrano imposte dal mercato, esiste uno spazio di scelta.

Chi guida un'impresa non può limitarsi a dichiarare che un sistema è stato adottato perché più efficiente. Deve comprenderne i limiti, prevedere come intervenire quando sbaglia e valutare gli effetti sulle persone. Non può delegare a un fornitore tecnologico la responsabilità di una decisione che continua a produrre conseguenze nella propria organizzazione.

Questo principio vale in modo particolare nei settori nei quali un errore può compromettere diritti, opportunità e condizioni di vita. Un algoritmo che contribuisce a selezionare candidati, valutare richieste di credito o orientare prestazioni sanitarie non opera in uno spazio neutrale. Interviene in rapporti sociali che richiedono trasparenza, possibilità di contestazione e responsabilità riconoscibili.

Le regole pubbliche sono indispensabili, ma da sole non possono sostituire la cultura delle organizzazioni. Una norma può imporre verifiche e obblighi. Non può garantire che ogni dirigente comprenda davvero il significato umano delle proprie scelte. Per questo la competenza tecnologica deve accompagnarsi alla capacità di giudizio.

Il modello di leadership che emerge dalla lezione olivettiana non è quello di un'autorità che si limita a distribuire obiettivi e controllare risultati. È quello di una responsabilità che tiene insieme il successo dell'impresa, il valore delle persone e le conseguenze sociali delle decisioni.

Nell'età dell'intelligenza artificiale questa responsabilità diventa ancora più importante. Quanto più le macchine possono suggerire soluzioni, tanto meno possiamo permetterci che chi decide smetta di interrogarsi sui fini.

La comunità nell'epoca delle piattaforme

La parola comunità può sembrare distante dal linguaggio dell'economia digitale. Oggi parliamo di ecosistemi, piattaforme, mercati globali, utenti, dati. Le relazioni sono spesso mediate da infrastrutture che non appartengono ai luoghi nei quali viviamo. Possiamo utilizzare ogni giorno un servizio senza sapere dove siano i suoi centri di elaborazione o chi abbia definito le regole che ne governano il funzionamento.

Eppure proprio questa distanza rende necessaria una riflessione sulla comunità. Le tecnologie digitali connettono persone e territori, ma possono anche concentrare il potere economico e decisionale. Rendono accessibili conoscenze prima riservate a pochi, ma possono creare nuove dipendenze. Ampliano la possibilità di partecipare, ma non garantiscono da sole che tutti dispongano degli strumenti per farlo.

La questione non riguarda soltanto la distribuzione della ricchezza. Riguarda la distribuzione delle capacità. Una società nella quale pochi soggetti possiedono le infrastrutture e molti altri possono soltanto utilizzarle rischia di perdere progressivamente autonomia, anche quando i servizi disponibili appaiono convenienti.

Per questo considero essenziali l'educazione, la ricerca, le competenze industriali e la possibilità di sviluppare tecnologie proprie. Un Paese che rinuncia a comprendere e costruire gli strumenti dai quali dipende la sua economia finisce per delegare ad altri una parte delle proprie scelte future.

Non si tratta di chiudersi alla cooperazione internazionale. L'innovazione ha sempre avuto bisogno di scambio, confronto e circolazione delle idee. Si tratta di parteciparvi con capacità e responsabilità, senza confondere l'accesso a un servizio con il possesso delle conoscenze necessarie per governarlo.

Nella visione di Olivetti, il territorio non era un semplice luogo nel quale collocare la produzione. Era una dimensione della vita collettiva, da valorizzare attraverso il lavoro, la cultura e i servizi. Oggi quella intuizione può essere reinterpretata su una scala diversa: una comunità digitale è solida quando non si limita a consumare tecnologia, ma possiede gli strumenti culturali per comprenderla e orientarla.

L'intelligenza artificiale potrà contribuire a ridurre distanze e disuguaglianze. Ma questo risultato non nascerà automaticamente dalla diffusione dei modelli. Dipenderà da chi avrà accesso alle competenze, da come saranno organizzati i servizi e dalla volontà di trasformare l'innovazione in un'opportunità condivisa.

La misura del futuro

Non credo che la lezione di Adriano Olivetti consista nel suggerirci di tornare indietro. Sarebbe una contraddizione rispetto alla sua stessa fiducia nella modernità industriale. La sua esperienza ci invita, piuttosto, a non considerare sufficiente il progresso delle macchine se non sappiamo accompagnarlo con un progresso delle organizzazioni e della società.

La nostra epoca dispone di possibilità che soltanto pochi anni fa avremmo giudicato straordinarie. L'intelligenza artificiale può sostenere la ricerca scientifica, migliorare l'accesso alla conoscenza, aiutare i professionisti, rendere più efficienti imprese e servizi pubblici. Non vedo alcuna ragione per rinunciare a queste opportunità. Vedo molte ragioni per affrontarle con serietà.

Ciò che mi preoccupa non è la capacità crescente delle macchine. È la possibilità che la nostra capacità di giudizio non cresca con la stessa rapidità. Possiamo costruire sistemi sempre più sofisticati e, nello stesso tempo, adottare criteri sempre più poveri per valutarne il successo. Possiamo misurare tutto ciò che è facilmente quantificabile e dimenticare ciò che dà significato ai risultati.

Una società non diventa migliore soltanto perché produce di più. Un'impresa non diventa esemplare soltanto perché aumenta i propri margini. Una tecnologia non diventa progresso soltanto perché realizza qualcosa che ieri sembrava impossibile. Il valore di queste conquiste

dipende anche da come incidono sulla libertà, sulla dignità e sulle possibilità delle persone.

In fondo, è questo il senso della misura dell'uomo. Non stabilire un confine oltre il quale la tecnologia non debba avanzare, ma riconoscere il criterio con il quale decidiamo se la direzione intrapresa meriti di essere seguita. La misura non è un freno all'innovazione. È ciò che impedisce alla velocità di sostituirsi alla direzione.

Olivetti appartiene alla storia industriale del Novecento. Le domande che ha lasciato appartengono anche al nostro futuro. Nell'età dell'intelligenza artificiale possiamo riscoprirle senza nostalgia, come un invito a pretendere di più dalle imprese, dalla tecnologia e da noi stessi.

Il compito non è costruire macchine a misura d'uomo perché siano meno capaci. È costruire una società abbastanza consapevole da utilizzare tutta la loro capacità senza perdere di vista le persone per le quali quel progresso dovrebbe esistere.