

A | S I D E
D | R I S K

Novembre n. 17 **2019**

Filosofia del rischio

SOMMARIO

03

VISIONI FILOSOFICHE DEL RISCHIO.

Le incertezze e gli imprevisti si frappongono agli obbiettivi, di fronte a tale evidenza sono possibili diversi approcci a seconda della singola esperienza di vita, ma le cose che temiamo possono essere la spinta decisiva verso opportunità.

Pensieri, racconti e riflessioni variegati per stile e autore ci aiutano a riflettere sul tema.

04

OLTRE LA TECNOLOGIA COME PREPARARSI AL SUCCESSO NELL'ERA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE.

Intelligenze artificiali sempre più sofisticate si sostituiscono al lavoro dell'uomo. Un cambiamento epocale che molti percepiscono come distruttivo o incontrollabile.

Uno studio internazionale di Dale Carnegie Training, leader mondiale della formazione comportamentale, ci aiuta a mettere a fuoco il tema e soprattutto a razionalizzare come trasformare il cambiamento in alleato.

12

GUANTI GIALLI UN PIT STOP DA RECORD.

Vivere con Massimo Tamaro al box della Ferrari, un piccolo escamotage diventa il fattore vincente per un pit stop da record. Un breve racconto emblematico di un personaggio saggio e carismatico, già Comandante delle Frece Tricolori.

14

IL GIORNALISMO D'INCHIESTA: UNA PROFESSIONE RISCHIOSA.

Per un'inchiesta si può morire, per un'inchiesta condotta male si può danneggiare gravemente l'immagine di un'azienda o una persona. Una riflessione di un giornalista professionista ci porta a valutare i rischi di una professione atipica.

16

UNA CERTIFICAZIONE CHE CONVIENE AL MANAGER E ALL'AZIENDA.

Certificare le competenze è la nuova parola d'ordine, in una intervista dedicata il Presidente ANRA spiega percorsi formativi e prassi da seguire per accreditarsi nella comunità dei risk managers con la certificazione RIMAP.

18

NEUROSCIENZE E RISK MANAGEMENT.

Di fronte al rischio il cervello reagisce. Combatti o fuggi? È l'arcaica reazione dell'uomo delle caverne dinnanzi a una belva o il dilemma della notte insonne del manager alla vigilia di una decisione. Il nostro "guru" Gino Saladini ci guida a capire le basi neurofisiologiche del processo decisionale umano.

Visioni filosofiche del rischio



Giovanni Favero

si occupa di formazione e consulenza nell'ambito del risk management.
Giornalista pubblicista da oltre vent'anni, è il direttore responsabile di Upside Risk.
giovanni.favero@accapierre.it

Il risk management è un protocollo di comportamenti o un modo di agire rispetto a una propria visione filosofica del rischio?

È una disciplina per sole organizzazioni aziendali o un necessario e inevitabile processo che riguarda ogni persona fisica e ogni organizzazione applicandosi tanto agli aspetti di vita personale quanto a quelli di vita professionale?

L'indimenticabile Quelo – il guru magistralmente interpretato da Corrado Guzzanti in una parodia televisiva – risponderebbe: “La seconda che hai detto in entrambi i casi”.

Con questa premessa abbiamo voluto condividere e capire visioni e filosofie di rischio interpellando soggetti autorevoli con punti di vista originali.

Cosa pensa della filosofia del rischio un comandante delle Frecce Tricolori, un giornalista d'inchiesta, un esperto di neuroscienze e un analista di intelligenza artificiale?

Le cose che temiamo possono divenire opportunità?

Il cambiamento è rapido in tutto e per tutto e il risk management diviene certamente più *soft skill* che *core competence*.

Proprio su quest'ultima osservazione abbiamo chiuso questo numero con un'interessante intervista al Presidente di ANRA – la comunità dei risk manager italiani – per capire come e con quale percorso si certifica la specifica competenza.

La sfida continua, cerchiamo di appassionare alla tematica della gestione dei rischi un numero sempre maggiore di persone con letture che preferiamo essere spiazzanti e stimolanti piuttosto che meramente tecniche.

Buona lettura.

Giovanni Favero

Quadrimestrale
di informazione e cultura
su temi di risk management

Numero 17
novembre_2019

Direttore Responsabile:
Giovanni Favero
giovanni.favero@accapierre.it

Redattore:
Roberto Berva
roberto.berva@accapierre.it

Grafica:
Liliana Seghizzi

**Si ringraziano per la collaborazione
e i dati forniti:**

Dale Carnegie
Mark Marone
Sergio Borra
Alessandro De Felice
Massimo Tammaro
Andrea Ponzano
Chiara Zaccariotto
Gino Saladini

Editore:
Accapierre S.r.l.
viale Sarca 336f - 20126 Milano (MI)
t 02 39541279

www.accapierre.it
upsiderisk@accapierre.it

Registrazione al Tribunale di
Milano N. 273 del 23/9/2015

Oltre la tecnologia: come prepararsi al successo nell'era dell'intelligenza artificiale

La Quarta Rivoluzione Industriale: Intelligenza Artificiale

Mark Marone



Mark Marone

PhD. è il direttore della Thought Leadership per Dale Carnegie and Associates, per la quale è responsabile delle ricerche in corso su temi attuali che riguardano leader, dipendenti e organizzazioni in tutto il mondo.

Tra i temi di cui si è occupato troviamo la leadership, la customer experience e la vendita.

L'intelligenza artificiale (IA) può essere definita, in sintesi, come quell'insieme di sistemi informatici in grado di percepire, comprendere, imparare e agire in seguito a determinati stimoli.

Per fare alcuni esempi: il riconoscimento vocale, facciale e di immagini e tutti i sistemi associati a dare un senso a questi input. Il principale scopo e il più grande potere dell'IA sta nel migliorare la prevedibilità dei comportamenti umani. Dopo anni di dissertazioni sui Big Data, oggi possono finalmente essere messi al servizio di sistemi che sanno leggerli e interpretarli. Secondo una recente ricerca condotta da Deloitte, sebbene la maggior parte dei consumatori non se ne accorga, più di due terzi degli utenti di dispositivi mobili utilizza già una qualche forma di IA o di machine learning (ML) sui propri smartphone. Pensiamo alla scrittura facilitata, ai suggerimenti per la navigazione in auto e agli assistenti vocali.

L'intelligenza artificiale sta diventando pervasiva e gli esperti dicono che questo è solo l'inizio.

L'Istituto Future of Humanity della Oxford University ha interpellato diverse centinaia di esperti di IA e ML, secondo i quali c'è una probabilità relativamente alta che l'IA supererà qualitativamente gli esseri umani nelle performance lavorative entro il 2063 e automatizzerà tutti i lavori umani nel giro di 120 anni.

Diventa naturale, quindi, chiedersi cosa significhi per noi esseri umani e per le nostre occupazioni.

McKinsey stima che, grazie alle tecnologie disponibili oggi, ci sarà una riduzione della metà delle ore FTE, ma solo nelle economie con salari relativamente alti e fortemente basate sulla produzione. Ciò non significa però che il lavoro umano sarà definitivamente messo da parte. Infatti, nel breve periodo, l'IA influenzerà probabilmente solo alcune fasi delle attività previste in ciascun ruolo. Nonostante i passi da gigante fatti nella gestione e nello sviluppo delle risorse umane, al momento saranno potenzialmente automatizzati solo i compiti ripetitivi svolti manualmente, seguiti poi dalla raccolta e dall'elaborazione dei dati, dalle attività manuali non ripetitive, dalle comunicazioni e rapporti con gli stakeholder, fino ad arrivare all'applicazione dell'esperienza nel processo decisionale.

A seconda di come si interpretano, questi dati possono sembrare entusiasmanti o allarmanti.

Sorge spontanea una domanda: come reagiscono le persone ai progressi dell'IA?

In questo articolo, presentiamo le nostre nuove ricerche sugli atteggiamenti umani riguardo

l'intelligenza artificiale, andando a esplorare quali saranno le competenze necessarie per massimizzare la partnership del futuro tra uomo e macchina. Parleremo di cosa possono fare Clevel, HR e L&D che stanno implementando l'intelligenza artificiale nelle proprie organizzazioni, per garantirne il successo.

Atteggiamenti e aspettative

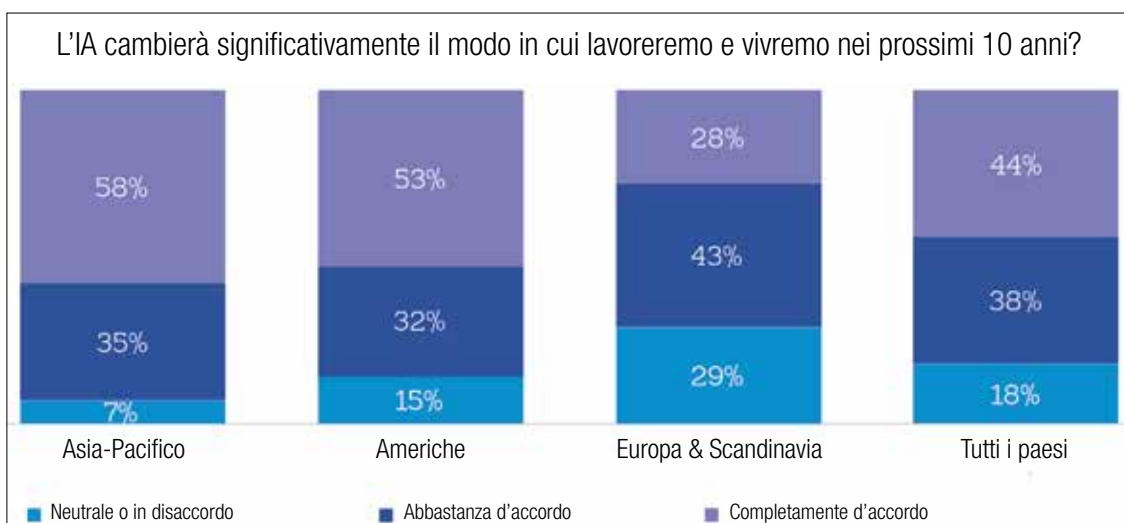
In un sondaggio condotto online, abbiamo intervistato oltre 3.500 persone – dai CEO ai collaboratori esterni – di 11 Paesi provenienti da diversi settori e da aziende con dimensioni differenti. Abbiamo chiesto loro come vedono l'introduzione dell'IA e cosa si aspettano da essa, con l'obiettivo ultimo di fornire spunti utili ai leader delle aziende. Ne è emersa una panoramica di atteggiamenti e fattori importanti che potrebbero caratterizzare l'implementazione dell'IA. Il successo di questa implementazione nelle aziende dipende in gran parte dalle persone che sanno abbracciare il cambiamento nel futuro del lavoro.



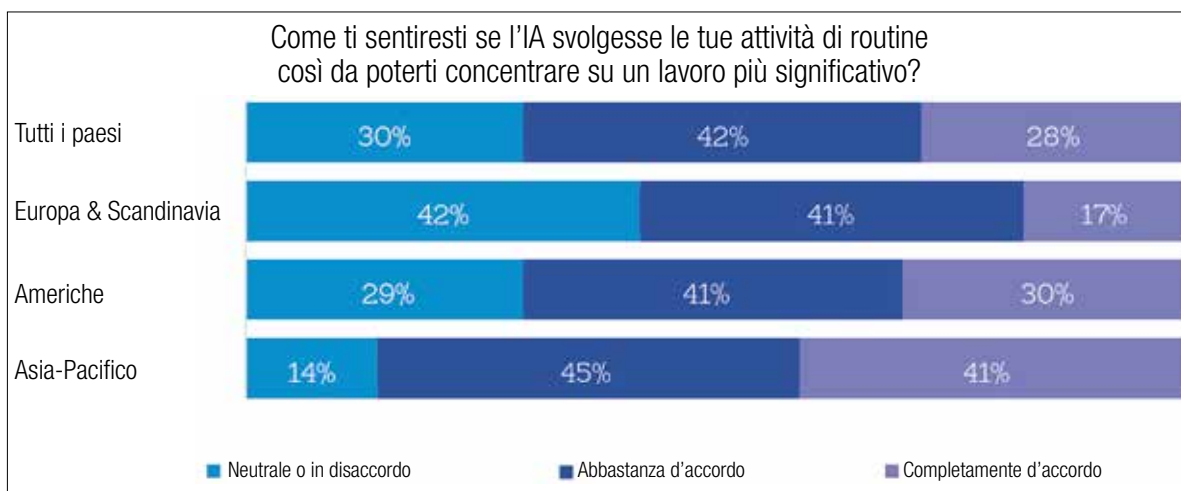
Tutte le tabelle e le immagini sono tratte da: *Come prepararsi al successo nell'Era dell'IA*

A una prima osservazione sembra prevalere l'ottimismo verso l'intelligenza artificiale, ma vale la pena guardare anche sotto la superficie.

Il 44% degli intervistati concorda sul fatto che l'intelligenza artificiale cambierà radicalmente il modo in cui lavoriamo e vivremo nei prossimi 10 anni e, soprattutto, si aspetta che tali cambiamenti siano positivi.



Eppure molti di loro hanno ancora un'opinione ambivalente sull'impatto che può avere l'intelligenza artificiale. Mentre il sondaggio ha rivelato che quasi due terzi sono almeno un po' preoccupati di perdere il lavoro a causa dei progressi nel prossimo futuro, il 70% ha dichiarato di avere sentimenti positivi rispetto alla possibilità di affidare alcune delle loro attività all'IA e di rinunciare a compiti di routine che ostacolano un lavoro più significativo e appagante.



L'avanzamento tecnologico, inclusa l'intelligenza artificiale, riesce ad avere la meglio sull'uomo quando sono richiesti bassi livelli di intelligenza creativa e sociale, per questo motivo le attività più facili da automatizzare risultano essere le attività di routine come il coordinamento e il controllo del lavoro. Al contrario, man mano che cresce la necessità di questi tipi di intelligenza in una determinata attività, gli umani continuano ad avere il vantaggio sulle macchine.

Tutti i lavori che implicano l'uso del giudizio, sia che si tratti di sviluppo delle persone, di problem-solving o di strategie e innovazioni, richiedono un notevole grado di intelligenza creativa e sociale.

Ci aspettiamo che nel futuro le persone continuino ad avere il compito di dare un contesto, interpretare e monitorare le decisioni dell'IA con imparzialità; che siano attente ai pregiudizi; che valutino l'opportunità di mettere in pratica tali decisioni, oltre a comunicarle in modo chiaro, empatico e convincente.

Il 23% degli intervistati ha dichiarato che l'intelligenza artificiale e l'automazione stanno già influenzando i loro ruoli e un altro 44% si aspetta che questo avvenga nei prossimi 1-5 anni. Mentre però l'IA ha il potenziale per trasformare le nostre esperienze lavorative in meglio, può anche avere conseguenze indesiderate. La tecnologia, in generale, può influenzare la cultura aziendale e l'impegno dei dipendenti sia in termini positivi che negativi.

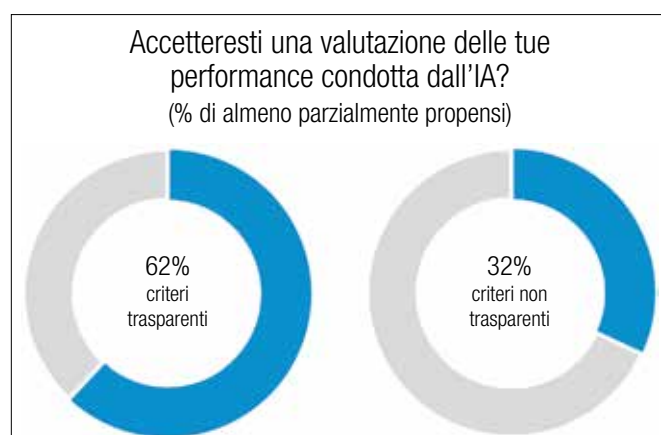
Effetti collaterali

Gli ultimi decenni hanno visto sensibili cambiamenti nel modo in cui le informazioni vengono condivise. Invece di essere calate dall'alto, oggi le informazioni si muovono in ogni direzione, via email, attraverso social media, app, sondaggi, sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Le percezioni dei dipendenti sulle aziende per cui lavorano non sono influenzate solo dalle comunicazioni ufficiali da parte dell'amministratore delegato, delle risorse umane e dei loro diretti supervisori, ma anche dal web in cui il messaggio e l'immagine di un'azienda possono essere difficili da controllare. Questi stessi progressi nella comunicazione, oltre a offrire enormi benefici, possono anche creare nuove sfide. I social network o le piattaforme come GlassDoor hanno reso la reputazione delle aziende più trasparente ai potenziali candidati e l'effetto risultante - buono o cattivo - sulla capacità di reclutamento di queste aziende lo dimostra.

Allo stesso tempo, mentre l'aumento dell'utilizzo di riunioni virtuali ha ridotto significativamente i tempi e i costi di trasferta, ha diminuito anche l'efficacia di tali riunioni. Ad esempio, la ricerca ha dimostrato che la stretta di mano fisica favorisce strategie di cooperazione e influenza positivamente i risultati delle negoziazioni - cosa che non può ancora essere fatta virtualmente.

E sebbene l'introduzione dei software di monitoraggio sul posto di lavoro indubbiamente migliora la produttività e la sicurezza, può anche inviare ai dipendenti il messaggio che l'azienda non si fida di loro. Nella ricerca infatti, è dimostrato che abbassa il morale e la produttività dei lavoratori.

In effetti, il 64% degli intervistati, con ruolo da direttore in su, ha dichiarato di essere moderatamente preoccupato del potenziale impatto dell'intelligenza artificiale sulla cultura dell'azienda. Questi leader riconoscono che ai profitti ottenuti con l'introduzione dell'IA potrebbero corrispondere perdite parziali, se l'impatto che ne deriva sulla cultura aziendale ha l'effetto di demotivare i dipendenti.



Il pericolo non è teorico. Amazon, tra le aziende all'avanguardia nell'implementazione dell'intelligenza artificiale, utilizza la tecnologia nei suoi magazzini per tracciare ogni spostamento dei dipendenti. In un articolo che illustra vividamente il potenziale impatto sul coinvolgimento degli impiegati, un ex operaio di magazzino Amazon ha dichiarato al *New York Times*: "Dopo un anno di lavoro sul campo, mi sono sentito come se fossi diventato una versione dei robot con cui lavoravo". Esempi come questi offrono uno sguardo sulle conseguenze indesiderate dell'IA sull'engagement dei collaboratori.

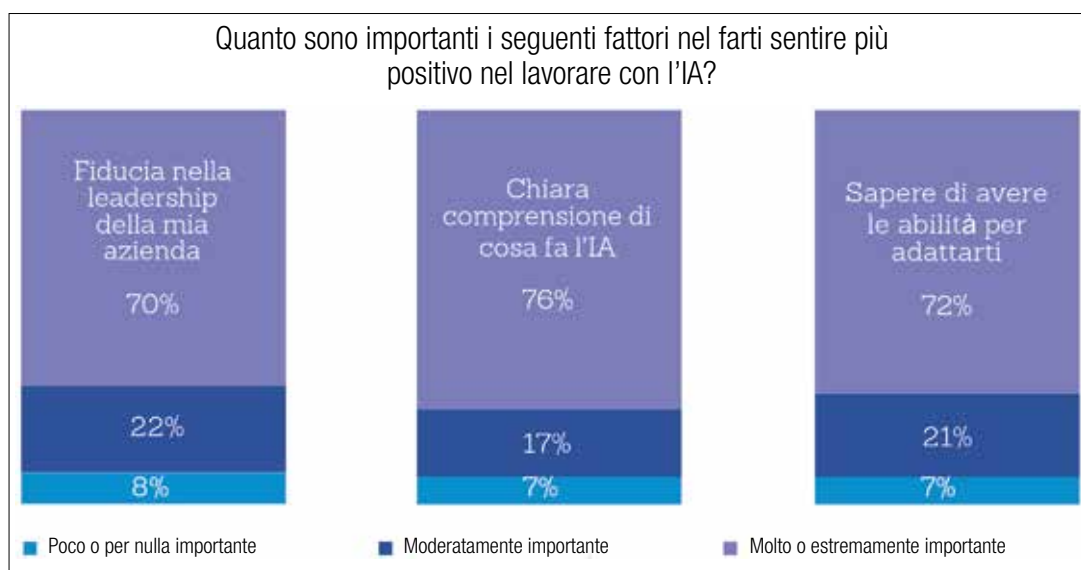
Mentre un recente studio su HR manager e dipendenti suggerisce che 9 su 10 sono pronti ad accettare ordini da robot, la nostra ricerca rivela ancora una persistente esitazione ad accettare l'intelligenza artificiale in altre aree. Ad esempio, abbiamo posto la domanda: "Quanto saresti disposto a fidarti e ad accettare una valutazione delle tue performance condotta dall'IA invece che da un supervisore umano?" Con la precisazione che i criteri fossero completamente trasparenti. In quella situazione, il 62% degli intervistati era almeno parzialmente propenso ad accettare la valutazione. Tuttavia, quando abbiamo posto la stessa domanda e specificato che i criteri non sarebbero stati completamente trasparenti – situazione molto probabile, dato che gli ingegneri della IA spesso non sanno cosa stia spingendo esattamente le decisioni degli algoritmi del loro machine learning – i risultati sono stati drasticamente diversi: solo il 32% degli intervistati era disposto ad accettare la valutazione.

Le persone vogliono essere sicure che l'IA prenda decisioni giuste e in modo trasparente.

Potrebbero anche reagire in modo diverso a una decisione che sanno essere presa da una macchina contro una presa da una persona che conoscono. Più la decisione è sensibile, più è importante che sia condivisa da comunicatori fidati e qualificati.

3 elementi che renderebbero le persone più favorevoli all'IA

Abbiamo identificato tre elementi che aiuterebbero i collaboratori a sentirsi più positivi riguardo all'IA: fiducia nella leadership dell'azienda, trasparenza che si traduce in una chiara comprensione di ciò che fa l'intelligenza artificiale, avere la certezza di possedere tutte le abilità per affrontare la transizione verso l'adattamento ai cambiamenti portati dall'IA.



1. Costruire e mantenere la fiducia

La fiducia è al centro di ogni sana cultura aziendale. Sfortunatamente, il machine learning e gli algoritmi che ne derivano sono intrinsecamente difficili da comprendere e gli umani non si fidano di ciò che non possono capire. La maggior parte dei leader si rende conto di questa sfida. Infatti, in un sondaggio condotto da PwC, il 67% dei CEO afferma che l'intelligenza artificiale e l'automazione influenzeranno i livelli di fiducia nel futuro.

Costruire e mantenere la fiducia nella leadership non è facile in generale, perché richiede a tutti i leader di essere onesti e coerenti in ciò che dicono e in ciò che fanno. In un ambiente in cui la maggior parte delle parole scritte o dette vengono registrate con qualche strumento, le incongruenze sono molto più facili da scoprire. Gli aneddoti su senior manager che professano una serie di valori, mentre sottovalutano le piccole incongruenze nelle proprie decisioni e comportamenti legati a quegli stessi valori, confermano quanto sia facile tradire la fiducia, non importa quanto sia ben intenzionata l'organizzazione.

L'intelligenza artificiale porta con sé tutta una serie di insidie quando parliamo di fiducia. I dipendenti potrebbero chiedersi quale sia il vero scopo di implementare l'IA, potrebbero esserci punti di attenzione sulla privacy e sulla sicurezza. Ad esempio, le aziende che utilizzano l'intelligenza artificiale per personalizzare l'esperienza del dipendente o del cliente devono essere consapevoli di come questi vedano le norme sulla privacy. Le violazioni dei dati, che hanno già colpito così tante aziende, richiedono un trattamento delicato e spesso creano percezioni ed effetti negativi persistenti sull'affidabilità di un'organizzazione. Nella ricerca, il 63% degli intervistati è almeno moderatamente preoccupato per la privacy e il 67% per la sicurezza informatica.

È facile immaginare come potrebbero sorgere queste incertezze, ad esempio nelle aziende che utilizzano l'intelligenza artificiale per prevedere il turnover e l'engagement attraverso l'analisi del contenuto dei social media, dei messaggi di testo e delle e-mail dei dipendenti.



Le risposte che abbiamo raccolto hanno confermato le incertezze sulla fiducia. Il grafico a sinistra, con gli intervistati suddivisi per livello, rivela che la fiducia dei collaboratori nella capacità dei loro senior leader di prendere giuste decisioni rispetto all'implementazione dell'IA è direttamente proporzionale alla loro posizione gerarchica in azienda. In parole semplici: più si ha un livello alto in azienda e più si ha fiducia nelle decisioni della senior leadership sull'IA, più si scende e meno se ne ha. Solo circa un quarto dei dipendenti (quelli senza riporti diretti) afferma di avere un alto livello di fiducia nella propria leadership, rispetto a poco meno della metà dei manager. Forse non sorprende che chi ha un ruolo superiore si senta in modo diverso, rivelando una potenziale disconnessione tra la leadership e il resto della forza lavoro: i senior leader potrebbero essere del tutto inconsapevoli di una mancanza di credibilità.

Se c'è sfiducia in un'organizzazione, è probabile che implementare l'intelligenza artificiale (o qualsiasi altra iniziativa strategica che potrebbe essere percepita come una minaccia per i dipendenti) comporti un ulteriore rischio di fallimento. Le aziende farebbero bene a misurare il livello di fiducia esistente, attraverso diversi strumenti, come la valutazione del coinvolgimento dei collaboratori, le app per la sentiment analysis, i sondaggi e i colloqui di dimissioni.

Porre domande come queste potrebbe essere illuminante:

- Quanto si fida il team del proprio capo diretto? E del senior management?
- In che misura la nostra organizzazione condivide apertamente le informazioni?
- Quanto sono allineate le azioni dei leader ai principi della nostra organizzazione?

I leader devono vivere i valori, aderire ai principi, essere coerenti nelle loro parole, decisioni e comportamenti e fare della costruzione della fiducia una priorità.

2. Essere trasparenti

Una seconda area di attenzione, strettamente correlata alla fiducia, ruota intorno alla capacità di spiegare l'intelligenza artificiale e i relativi dubbi sulla sua imparzialità. Questo aspetto è particolarmente delicato poiché l'IA è entrata in ambiti come le risorse umane (assunzione, valutazione delle prestazioni, promozioni, ecc.), nei quali si toccano temi più personali e sensibili per i dipendenti. Come illustrato dal precedente esempio sulla disponibilità ad accettare una valutazione della performance generata dall'IA, il livello di trasparenza degli algoritmi in questione è un fattore cruciale. Anche se non pretendono di comprendere ogni dettaglio tecnico, le persone chiedono che il processo decisionale sia almeno parzialmente spiegabile, se ci si aspetta che lo accettino.

Lo studio ha dimostrato che il 63% delle persone è parzialmente preoccupato per gli errori umani installati nei sistemi di intelligenza artificiale o per le questioni legali legate alla responsabilità dei problemi con l'IA. Sfortunatamente, più gli algoritmi diventano complicati, più sono difficili da spiegare in modo soddisfacente. L'ostilità oggettiva nasce a causa del disallineamento tra la capacità predittiva dell'IA e l'appropriatezza della previsione, specialmente nel campo dell'HR. Per usare un esempio semplice, in un'organizzazione che utilizza l'intelligenza artificiale per indirizzare al meglio la selezione del personale e riempire la sua futura leadership pipeline, il potere predittivo dell'IA potrebbe suggerire la necessità di assumere più maschi bianchi (perché sono la maggior parte dei dipendenti dell'azienda e, in proporzione, i migliori performer).

Basandosi quindi sullo storico dei risultati, l'algoritmo potrebbe arrivare a stabilire correttamente se un determinato individuo riuscirà a raggiungere posizioni di leadership in azienda. Tuttavia, la maggior parte delle persone potrebbe essere contraria all'uso di quel potere predittivo, facendo emergere una delicata questione di razzismo e differenza di genere.

Ancora una volta, il ruolo dei leader nella continua supervisione dell'IA è fondamentale e le organizzazioni devono essere preparate a fornire spiegazioni soddisfacenti sugli algoritmi che hanno scelto di implementare o rischiano di doversi difendere dalle cause legali.

3. Dare sicurezza ai collaboratori durante il periodo di transizione verso l'IA

Le persone che hanno un approccio di fiducia guardano al cambiamento come un'opportunità piuttosto che come una potenziale difficoltà: è questo l'atteggiamento che le organizzazioni di ogni settore dovrebbero avere oggi per potersi trasformare. Le aziende devono imparare a raccogliere informazioni e ad agire di conseguenza, a prendere decisioni rapidamente e a effettuare i cambiamenti necessari per soddisfare le esigenze in rapida evoluzione dei clienti e dell'ambiente aziendale. Devono diventare più agili.

Cosa rende agile un'organizzazione?

Strumenti e processi efficienti che sfruttano i vantaggi offerti dalla tecnologia, insieme a dati accurati, sono certamente essenziali. Le organizzazioni devono porsi proattivamente le domande giuste, raccogliere, condividere e analizzare le informazioni e, di conseguenza, prendere decisioni e agire.

I buoni dati però non bastano per diventare agili. Oltre a strumenti e processi efficaci serve la giusta combinazione di resilienza, intelligenza sociale e capacità di azione – allineate a un chiaro obiettivo organizzativo – per creare una solida base per l'agilità.

L'agilità richiede anche collaboratori che si sentano a proprio agio nel cercare nuove informazioni, nell'apprendere nuove competenze e nell'affrontare il cambiamento continuo in modo collaborativo, senza resistenza o risentimento.

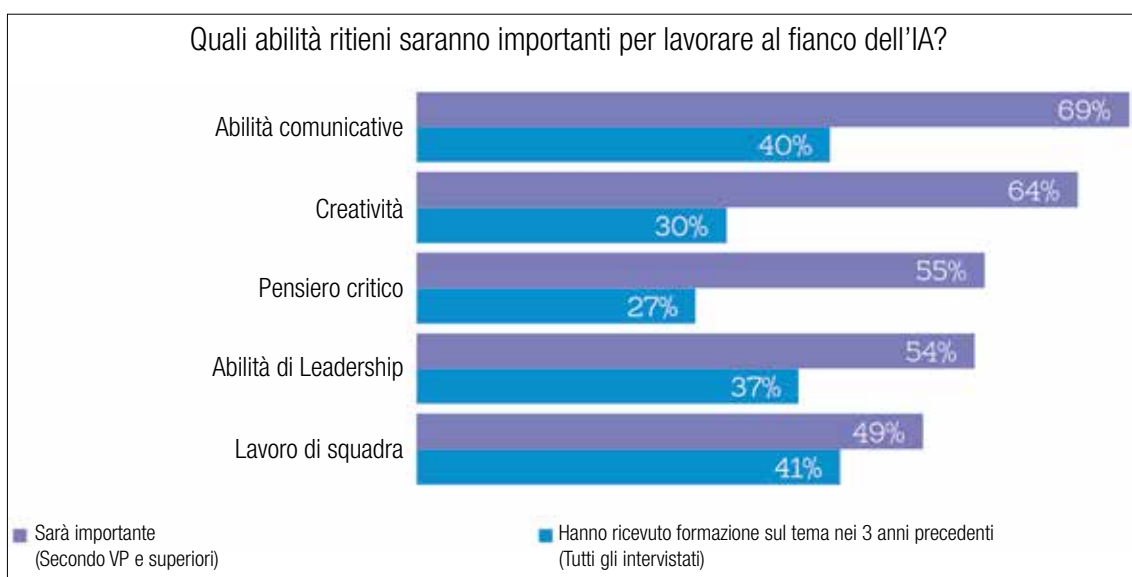
Fiducia e trasparenza contribuiranno notevolmente ad aiutare i dipendenti ad avvicinarsi all'IA con un atteggiamento positivo, in particolare quando sentiranno di poter prendere decisioni in un ambiente agile e ricco di informazioni. Inoltre, se i dipendenti si sentiranno sicuri di poter sopravvivere ai cambiamenti sviluppando le competenze di cui hanno bisogno per adattarsi ai nuovi ruoli, le organizzazioni avranno buone possibilità di mantenere a lungo il loro coinvolgimento. Il 68% di tutti gli intervistati ha affermato che ottenere una formazione aggiuntiva sarebbe molto o estremamente importante per evitare di perdere il proprio posto, dato l'aumento dell'IA nell'ambiente lavorativo. Abbiamo anche chiesto loro in che modo preferirebbero ottenere quel tipo di formazione e, inequivocabilmente, si aspettano e preferiscono che la fornisca il proprio datore di lavoro.

Quindi, a quali competenze dovremmo formare i dipendenti, considerando quello che sappiamo sull'impatto conseguente all'IA? Le macchine hanno già superato gli umani nello svolgere molti compiti di routine, ma le persone sono ancora nettamente superiori nei lavori che richiedono creatività, abilità sociali e capacità di giudizio. Nel futuro prossimo, gli esseri umani saranno ancora indispensabili per gestire la tecnologia stessa, ma anche in situazioni non di routine e nei compiti che richiedono più alti livelli di intelligenza sociale e creativa.

Gli esperti concordano sul fatto che queste *soft skill* saranno essenziali.

La sfida per trovare le persone con le competenze necessarie diventerà ancora più importante con l'evoluzione dei modelli di business. Mentre in un sondaggio di amministratori delegati di PwC più di tre quarti (76%) sono preoccupati per la mancanza di competenze digitali, ancor di più – il 91% – ha affermato che è necessario rafforzare le *soft skill* della propria organizzazione.

Anche il super pubblicizzato Project Oxygen di Google sottolinea l'importanza delle *soft skill*. Dopo aver inizialmente impostato i suoi algoritmi per selezionare gli studenti di informatica più bravi delle migliori università scientifiche, Google ha condotto un'analisi rigorosa dei dati relativi all'assunzione, al licenziamento e alla promozione e ha concluso che, tra le otto qualità più importanti dei suoi dipendenti, l'esperienza in STEM fosse l'ultima.



Le sette principali caratteristiche del successo all'interno di Google erano tutte *soft skill*: essere un buon coach, comunicare e ascoltare bene, avere profonda conoscenza degli altri (compresi i loro valori e punti di vista), essere empatico e di sostegno per i propri colleghi, avere un pensiero critico, essere un problem-solver e creare connessioni attraverso idee complesse.

Nel 2018 Google ha aggiornato l'analisi del *Project Oxygen* e i risultati sono stati in gran parte confermati.


Nel nostro sondaggio, quasi sette intervistati su 10 VP e superiori hanno identificato le abilità comunicative come particolarmente importanti per i dipendenti per lavorare in un'organizzazione che utilizza l'intelligenza artificiale, ma solo 4 su 10 intervistati a tutti i livelli riferiscono di aver ricevuto formazione sulle abilità comunicative negli ultimi tre anni. Le lacune esistono anche per altre serie di competenze cruciali, compresa la creatività (il 64% dei senior leader afferma che la creatività è importante, ma solo il 30% di tutti gli intervistati ha avuto una formazione legata alla creatività negli ultimi tre anni), il pensiero critico (55% vs. 27%) e la capacità di leadership (54% contro 37%). Il gap più piccolo ha riguardato il lavoro di squadra: la percentuale dei leader che lo ritiene importante è simile alla percentuale di coloro i quali hanno partecipato alla formazione relativa negli ultimi tre anni (49% contro 41%).

Supportare i dipendenti affinché si sentano in grado di sviluppare le competenze necessarie per continuare ad avere successo

nell'era dell'IA è fondamentale per ottenere un atteggiamento positivo nei confronti delle iniziative sull'intelligenza artificiale.

Infatti, tra coloro che si fidano dei loro senior leader, sentono di avere una solida conoscenza dell'IA e hanno ricevuto una formazione in *soft skill* negli ultimi tre anni, il 68% è estremamente positivo riguardo ai cambiamenti che l'IA porterà, rispetto a solo il 21% di tutti gli altri. Per le organizzazioni che vedono l'IA come vitale per il loro successo, il valore di avere dipendenti estremamente positivi sul tema – che sono disposti ad abbracciare la tecnologia così come il cambiamento nel loro ruolo – non può essere sopravvalutato, saranno i sostenitori che contribuiranno a creare slancio per il successo con i progetti di intelligenza artificiale.

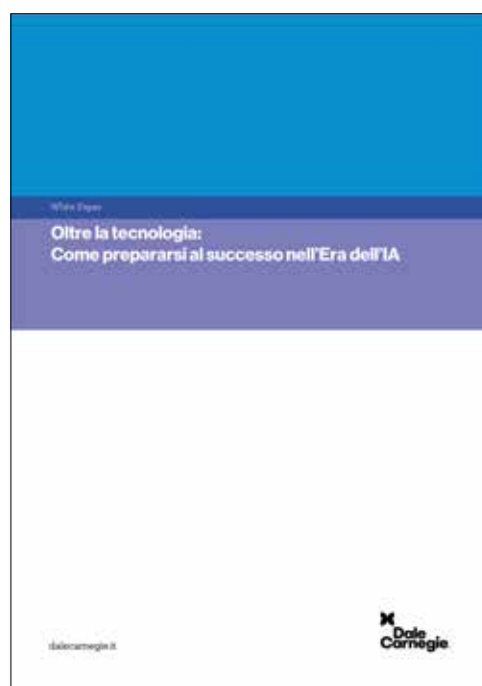
Conclusioni

Raggiungere il pieno potenziale dell'IA dipende da una partnership di successo tra uomo e macchina. Per i leader, incoraggiare un atteggiamento positivo nei confronti dei progetti di intelligenza artificiale sarà un primo passo importante da compiere. La forte fiducia nella leadership, la trasparenza nel modo in cui agiscono gli algoritmi e la certezza nella loro capacità di adattamento, contribuiranno notevolmente ad aiutare i dipendenti a diventare sostenitori di ciò che può essere e sarà fatto attraverso l'intelligenza artificiale. 

Dale Carnegie Training

Dale Carnegie è un'organizzazione globale di Business Training e sviluppo organizzativo specializzata in soluzioni di leadership, comunicazione, relazioni interpersonali e vendite. Con sede centrale a New York, è presente in oltre 80 paesi, parla 35 lingue e ha oltre 2.700 trainer che ogni giorno mostrano a manager e professionisti in tutto il mondo come sviluppare il lato umano del business e poter attingere alle migliori parti di loro stessi, valorizzando il potenziale di ogni persona.

Oltre 10 milioni di persone e circa 25.000 aziende si sono affidate a Dale Carnegie Training per liberare il proprio potenziale, ottenendo risultati tangibili e miglioramenti duraturi.



Intervista a Sergio Borra

Amministratore Delegato di Dale Carnegie Italia



Sergio Borra è fondatore e CEO di Dale Carnegie Italia, associata alla Dale Carnegie Training®, azienda leader nel Business Training & Education presente in oltre 80 Paesi. Con più di 30 anni di esperienza nella formazione manageriale e comportamentale, ha incontrato e contribuito al successo di team aziendali, imprenditori e professionisti di piccole, medie e grandi imprese italiane e internazionali.

La ricerca della Dale Carnegie Training parla dell'introduzione dell'intelligenza artificiale nelle aziende come un cambiamento inevitabile che, se bene interpretato e gestito, può diventare un'opportunità anche per i singoli lavoratori. Qual è dunque la sfida organizzativa per gli HR manager?

Il team Dale Carnegie collabora costantemente con aziende di ogni settore e dimensione e l'esigenza più comune da parte degli HR manager è di sviluppare un clima più positivo all'interno dell'organizzazione. Avere un clima positivo vuol dire creare un terreno fertile al cambiamento. L'introduzione dell'intelligenza artificiale sta portando straordinarie innovazioni nel campo dell'automazione, che possono semplificare le attività di routine e lasciare così lo spazio a un maggior contributo creativo da parte dei collaboratori. Le aziende che sapranno accogliere questo cambiamento e lavorare sulle opportunità vinceranno la sfida.

Pensa sia necessario quindi che anche i manager siano affiancati da coach esperti per affrontare l'introduzione di questi cambiamenti nelle culture aziendali?

Da un leader non ci si aspetta più che non chieda aiuto o non ammetta di aver sbagliato e di poter migliorare. Un vero numero uno non si deve mai sentire tale, a prescindere. È fondamentale un costante aggiornamento e perfezionamento delle proprie performance e l'accettazione di feedback, che gli permettono di verificare il suo operato, soprattutto quando cambiano le condizioni del contesto. Il leader deve certamente avere una visione e saperla condividere, e deve fare in modo che i valori delle sue persone trovino soddisfazione in quella visione. Le persone sono motivate molto spesso dai propri valori, quindi se c'è allineamento fra quelli del leader e quelli dell'azienda, il lavoro di squadra sarà più fluido e di conseguenza si raggiungerà un maggior successo. Un ambiente collaborativo e il supporto di un coach qualificato sono due elementi fondamentali per migliorare le performance, a qualunque livello aziendale.

Insomma, come possiamo ridurre la resistenza al cambiamento all'interno del team e dell'intera organizzazione?

Il cambiamento è difficile da accettare, ma inevitabile per poter progredire e migliorare. Troppo spesso perdiamo tempo nel chiederci quanto ci costa cambiare, senza domandarci invece quanto ci sta costando rimanere fermi. In qualsiasi organizzazione dovrebbe diventare una priorità creare una cultura dell'apprendimento che faccia sentire i collaboratori sicuri e motivati nell'uscire dalla propria zona di comfort.

R. B.

Massimo Tammaro

È stato pilota, leader e infine Comandante delle Freccie Tricolori. Approdato in Ferrari, dove è rimasto sino al 2017, è stato Executive Consultant del Team Principal in Formula 1 e del Direttore delle Risorse Umane. Ha creato la funzione di Enterprise Risk Manager, diventando il Corporate Risk Manager del Gruppo. Oggi è imprenditore e si occupa della sua società di consulenza strategica MT, ed è Executive Coach e speaker durante eventi in Italia e nel mondo.



Guanti gialli: un pit stop da record

*Cura del dettaglio e pensiero laterale, apertura mentale e libertà di confronto:
l'esperienza di Massimo Tammaro in Ferrari.*

L'elemento umano rimane importantissimo. Una semplice idea, un pensiero laterale, ovvero la considerazione di un problema da una diversa angolazione può consentire una soluzione estemporanea, semplice e non banale e di valore aggiunto. È necessaria la ricerca del miglioramento continuo.

Pit stop. Un momento cruciale in una gara di Formula Uno. Tutte le operazioni devono essere veloci, essenziali, precise. La monoposto deve restare ferma il meno possibile. Una manciata di decimi di secondo guadagnata potrebbe rivelarsi fondamentale per una vittoria. I ventidue componenti della squadra Ferrari hanno compiti ben differenziati, per i quali si sono sottoposti a un prolungato allenamento personalizzato, ciascuno in rapporto alle funzioni che deve svolgere. È come far parte di un'orchestra. Per comprendere la brevissima cronologia che scandisce le operazioni di un pit stop, basta ricordare che quello più veloce di sempre, almeno per ora, è stato effettuato il 14 luglio 2019 dal box della Red Bull, durante il gran premio di Gran Bretagna che si è disputato sul circuito di Silverstone, ed è durato soltanto 1,90 secondi! Si stenta quasi a crederci.

Il mio lavoro nei box è duro ma soddisfacente. Le modalità di comunicazione radio durante le gare sono migliorate e mi sento parte del team. Non mi basta. Come sempre cerco stimoli,

sfide. Mi pongo sempre l'obiettivo di migliorare qualcosa.

Studio le fasi delle gare dal mio monitor e osservo le operazioni del pit stop da vicino durante i gran premi. Ascolto le chiamate dalla mia radio. Partecipo ai vari de-briefing e prendo nota di tutto quello che potrebbe, secondo me, portare vantaggio alla squadra. Mi rendo conto che migliorare ciò che è già eccellente non è facile. Ma la mia perseveranza mi fa notare un particolare. Senza entrare troppo in tecnicismi, rilevo che, dopo aver cambiato gli pneumatici alla monoposto, i quattro meccanici addetti a questo lavoro alzano la mano per segnalare che è tutto posto e che la vettura può ripartire. Il segnale "mano alzata" viene raccolto da un tecnico che deve dare l'autorizzazione alla partenza della macchina rilasciando un pulsante che attiva il semaforo verde e permette al pilota di ripartire. Non è solo una questione di velocità di esecuzione delle operazioni, ma soprattutto di sicurezza. Se la monoposto partisse prima della fine della sostituzione degli pneumatici, potrebbero accadere incidenti seri, con rischio per l'incolumità degli uomini del box. Mi arriva l'illuminazione. Penso che guanti rossi su una carrozzeria rossa, su tuta rossa, dal punto di vista della percezione visiva non rappresentano certo la soluzione ottimale. Nel discriminare rosso su rosso l'occhio umano perde certamente delle frazioni di secondo. Così mi viene in mente che potrei suggerire di cambiare il colore dei guanti degli addetti al cambio degli pneumatici durante i pit stop. Ne parlo prima con Stefano Domenicali. Mi ascolta. Fa un'espressione simpatica. Annuisce. L'idea gli piace. Suggestisco dei guanti color giallo Modena, che si stagliano, quasi con violenza cromatica, sul rosso della monoposto Ferrari. Un piccolo cambiamento, nato da un'osservazione attenta, ha reso possibile il miglioramento di ciò che era già esemplare.



Sogno, dunque rischio



SOGNO, DUNQUE RISCHIO
Percorsi di vita e sfide opportune
Editore: Historica Edizioni
Anno edizione: 2019
In commercio dal: 12 settembre 2019
Pagine: Brossura
EAN: 9788833371313

Nella vita la variabile del rischio è insopprimibile, è un fattore di incertezza che si frappone al raggiungimento dei nostri obiettivi. Questo vale nel lavoro, qualunque cosa si faccia: il manager, l'imprenditore, il professionista, il commerciante, il lavoratore dipendente.

Ma a maggior ragione per la vita privata: le nostre scelte personali, l'educazione dei figli, la pienezza della nostra esperienza.

Massimo Tammaro ci propone una visione spiazzante del rischio come opportunità. Pilota militare, Comandante delle Frecce Tricolori, Executive Consultant prima del Team Principal di Formula 1 poi del Direttore HR, ha creato la funzione di Enterprise Risk Management ed è diventato il Corporate Risk Manager di Ferrari.

Oggi è imprenditore e collezionista d'arte. Sempre con la stessa visione: desiderare ardentemente, lavorando duro con metodo e razionalità. Umiltà, rispetto, spirito di sacrificio, dedizione, senso del dovere e lealtà hanno indirizzato l'ago della bussola di un percorso esistenziale in divenire e naturalmente predisposto all'accettazione con entusiasmo di sfide nuove e difficili.





Il giornalismo d'inchiesta: una professione rischiosa

La testimonianza diretta di un addetto ai lavori

Alle 14.35 del 16 ottobre 2017, Daphne Caruana Galizia, una giornalista maltese, finisce di scrivere il suo articolo. L'ultimo. Lo termina così: "Ci sono ladri ovunque uno guardi e la situazione è disperata". Poco più di 20 minuti dopo è a bordo della sua Peugeot 108. Viaggia nella parte nord dell'isola di Malta nei pressi della sua abitazione quando un sms, forse inviato da una barca vicino alla costa, attiva una scheda telefonica collegata a un ordigno al tritolo piazzato sulla sua auto. La bomba esplose. Il maggiore dei suoi tre figli è a casa quando sente il boato della deflagrazione. È il primo ad arrivare sul luogo dell'esplosione: "Ho guardato intorno e quando ho visto parti del corpo di mia madre, ho capito che non c'era speranza". Daphne, le cui inchieste hanno scosso gli alti vertici della politica dell'isola, si era occupata negli ultimi tempi delle implicazioni maltesi nei Panama Papers.

Con l'inchiesta, il giornalismo sale senza dubbio il gradino più alto e dignitoso della professione. Ma a quale prezzo?

Per il compianto Giuseppe D'Avanzo, uno tra i giornalisti d'inchiesta più acuti del nostro tempo, penna di Repubblica e Corriere della Sera, "un'inchiesta giornalistica è la paziente fatica di portare alla luce i fatti, dimostrarli nella loro forza incoercibile e nella loro durezza. Il buon giornalista sa che i fatti non sono mai al sicuro nelle mani del potere e se ne fa custode nell'interesse dell'opinione pubblica". Da casi giudiziari legati alla criminalità organizzata a scandali politici, da illeciti sportivi alle guerre nel mondo. In generale, l'inchiesta fa luce su fatti e vicende controverse e ha un unico scopo. Arrivare alla verità. Soprattutto quando è scomoda. Soprattutto quando per raccontarla si arriva a pagarne il pegno più alto.

Sono i martiri del giornalismo che non conoscono bandiera. Tanti anche i nostri. Cosimo Cristina fu il primo in ordine di tempo. Venne trovato morto il 5 maggio del 1960 nella galleria Fossola, lungo i binari della linea Termini-Palermo. Aveva 24 anni e seguiva la cronaca nera, con grande attenzione al fenomeno mafioso. Mauro de Mauro, Giovanni Spampinato, Peppino Impastato, Mauro Rostagno. Solo alcuni nomi, tutti caduti per mano della criminalità organizzata. Secondo l'Osservatorio su informazioni giornalistiche e notizie oscurate, sono 28 i giornalisti italiani uccisi dal dopoguerra al 2018. Non solo per mafia e terrorismo, 11 di loro hanno perso la vita in missioni di guerra all'estero. L'anno scorso è stato un anno nero per la categoria: ne sono stati uccisi 80 nel

mondo, segnando un aumento dopo tre anni di calo (nel 2015 erano stati 110). È quanto emerge dal bilancio annuale di *Reporters sans frontières* (Rsf). Nel 2018 hanno perso la vita 65 giornalisti, uccisi per aver esercitato la loro missione d'informazione. Per Rsf, è una violenza "senza precedenti". Sempre secondo l'Ong con sede a Parigi, sono più di 700 i giornalisti professionisti uccisi negli ultimi dieci anni. Sono 348 quelli arrestati, 22 in più rispetto al 2017.

E se i nomi dei caduti è alto, lo è ancora di più quello relativo ai giornalisti che vivono sotto scorta. Federica Angeli, Roberto Saviano, Sandro Ruotolo per esempio. Secondo i dati del Viminale del giugno scorso, i professionisti dell'informazione scortati sono 22 rispetto ai 18 dell'anno precedente. Sono cronisti impegnati in prima linea nelle regioni del Mezzogiorno, nella raccolta e diffusione delle informazioni di pubblico interesse più delicate, nella ricerca delle verità più nascoste in materia di criminalità organizzata. Ma quale impatto ha la protezione della polizia sui giornalisti d'inchiesta? Se da un lato l'assegnazione della scorta li protegge dall'altro limita la possibilità di raccogliere informazioni sul campo e la perdita della libertà quotidiana insieme al desiderio di tornare alla vita normale, per loro, resta il prezzo da pagare.

Vivere e lavorare quando si è minacciati diventa un'abitudine a cui molti colleghi hanno dovuto abituarsi. Poco prima di essere uccisa, Daphne Caruana Galizia ha ricevuto minacce fisiche e verbali anonime. Tra gli atti intimidatori nei confronti della giornalista maltese ci furono l'uccisione del suo cane e il tentativo di incendiare la sua casa. Secondo l'ultimo aggiornamento dell'Osservatorio, sono ad oggi 95 i giornalisti minacciati. Sono stati 148 nel 2018, 216 nel 2017, 295 nel 2014. Ad esempio Ferruccio De Bortoli, Ezio Mauro e Maurizio Belpietro, a dicembre del 2011 hanno ricevuto una busta con proiettili e un volantino di minacce firmate dal Movimento armato proletario. Luca Abete, inviato per Striscia la Notizia, a gennaio del 2012 è stato minacciato da presunti truffatori nel tentativo di intervistarli. E poi il caso eclatante dell'aggressione ai danni di Daniele Piervincenzi, giornalista della trasmissione "Nemo" di Rai2 e dell'operatore Edoardo Anselmi aggredito a telecamere accese da Roberto Spada del clan Spada, avvenuto a Ostia il 7 novembre 2017. Quest'ultimo poi condannato in appello a 6 anni di reclusione con l'aggravante del metodo mafioso.

Minacce, intimidazioni e persino attentati non sono solo un rischio per la propria incolumità. Diventano un mezzo per ridurre al silenzio le voci libere dell'informazione. Un maglio che allontana il mestiere dal suo obiettivo principale, quello che gli anglosassoni hanno battezzato "watchdog" cioè "cane da guardia" nei confronti dei poteri.

Ma i giornalisti corrono anche un altro rischio, altrettanto insidioso, noto con il nome di "querelle temerarie", complice una legislazione che ancora non riesce o non vuole proteggerli. Le querelle sono lo strumento di tutela della reputazione, un diritto fondamentale sia del Codice penale che civile e che punisce i reati di diffamazione. E quello a mezzo stampa colpisce direttamente la categoria. Ma è proprio la querela che può divenire un mezzo di intimidazione. Soprattutto quando vengono usate dai potenti o dai furbi in malafede con richieste di risarcimento milionarie. Una spada di Damocle che resta sulla testa del giornalista per anni se si considera la lentezza della macchina della giustizia. Un meccanismo diabolico che mina, come le minacce e gli attentati, la libertà di informazione del giornalista. È impressionante l'aumento dei fascicoli riguardante cause per diffamazione che hanno come obiettivo i giornalisti. La maggior parte delle querelle non vanno a compimento e la sentenza definitiva in sede penale sancisce con sempre maggior frequenza l'assoluzione "perché il fatto non costituisce reato".

Ma il meccanismo di fatto impedisce al giornalista accusato di denunciare per calunnia il querelante e ottenere un risarcimento. Ne consegue che il querelante (al quale alla fine è stato dato torto) ha comunque raggiunto il suo scopo: cioè uno stop di anni all'inchiesta giornalistica nei suoi confronti. Un blocco che alla fine diventa definitivo perché si sa, le notizie invecchiano velocemente e l'opinione pubblica ha memoria corta. Questo è il motivo perché queste cause giudiziarie vengono chiamate "querelle temerarie". Un vero e proprio sberleffo al giornalismo, alla giustizia, alla verità. Nel diritto anglosassone il giudice ha il potere di condannare al pagamento dei danni punitivi. Chi chiede, per esempio un risarcimento di 10 milioni rischia di doverne versare anche il doppio se viene riconosciuto il suo torto. Si tratta di una sanzione calibrata sul valore della libertà di stampa, che in questo caso è stata limitata da un comportamento intimidatorio.

Per Franco Siddi, ex segretario della Federazione Nazionale della Stampa Italiana, i risarcimenti in sede civile ancora più delle querelle per diffamazione di carattere penale, sono spesso pretesi da chi, nel promuoverli, intende produrre un effetto deterrente e dissuasivo nei confronti dell'informazione, soprattutto in un momento di difficoltà economica che colpisce il settore editoriale. Quindi, di fatto, queste cause puntano a restringere la libertà di stampa. È questo uno degli aspetti più inquietanti del giornalismo di oggi, a dispetto del diritto di informare e più in generale della libertà di stampa.

Nell'era della comunicazione globale, dopo quasi 25 anni di giornalismo online, dieci di "febbre dei social", il giornalismo vive il periodo più frenetico della sua storia. Prova a campare in un mare sempre più ingovernabile di *fakenews*. Grazie a Internet, qualsiasi cittadino può produrre contenuti che potenzialmente possono raggiungere milioni di persone dove anche il professionista dell'informazione può abboccare all'amo dello scoop dell'ultima ora e diventare cassa di risonanza di notizie totalmente architettate, vittima di un mondo che viaggia alla velocità di un click. Questo è senz'altro un altro rischio per il giornalista ma anche l'opportunità per dimostrare come il

giornalismo può e deve fare la differenza. Soprattutto adesso per continuare a mostrare il suo ruolo fondamentale per la democrazia: fornire informazioni fedeli alla realtà, commentate con lealtà, senza ingerenze esterne da parte dei pubblici poteri o da soggetti privati.

Gli eroi della Marvel ci hanno insegnato come a un grande potere debba corrispondere una grande responsabilità. Allo stesso modo, il potere del giornalismo deve trovare la sua forza nell'etica della professione delineata dal codice deontologico, il "giuramento di Ippocrate" dei giornalisti. Il rischio quotidiano più comune e diffuso del giornalista, infatti, sta nel riuscire a bilanciare due diritti fondamentali. Da una parte, la libertà di espressione sancito dall'articolo 21 della Costituzione che si traduce per il giornalista con la libertà di informazione. Dall'altra la tutela della privacy delle persone coinvolte nella sua inchiesta. Un equilibrio liquido che nessuna formula può stabilire a priori ma che va giudicato dal giornalista di caso in caso. E il giornalista ha il dovere di considerare sempre l'onore e la reputazione di ciascun individuo, perché sono anch'essi beni giuridici di primaria importanza sia secondo la nostra Costituzione, sia secondo le carte deontologiche del professionista, sia per le altre norme del diritto internazionale, le stesse che attribuiscono un valore insostituibile alla stessa libertà di espressione.

Secondo la sentenza n. 5259 del 18 ottobre 1984 della Prima sezione civile della Corte di Cassazione chiamata "Sentenza decalogo", divenuta stella polare di ogni giornalista, l'informazione è sempre legittima purché vengano rispettate, in modo concorrente e non alternativo, tre condizioni:

1. Utilità sociale o interesse pubblico della notizia
2. Verità della notizia, oggettiva e anche putativa purché in quest'ultimo caso, frutto di un serio e diligente lavoro di ricerca e riscontro dei fatti esposti
3. Forma civile nell'esposizione dei fatti e della loro valutazione cioè non eccedente rispetto allo scopo informativo da conseguire, improntata a serena obiettività almeno nel senso di escludere il preconcetto intento denigratorio e, comunque, in ogni caso rispettosa di quel minimo di dignità di cui ha sempre diritto la più riprovevole delle persone così da non essere mai consentita l'offesa triviale o irridente i più umani sentimenti.

In altre parole il diritto di informare da parte del giornalista prevale sul diritto alla privacy se i fatti sono veri, d'interesse pubblico e se sono esposti in modo civile e corretto. Il rischio più comune per il giornalista d'inchiesta, che vale in generale per tutti i giornalisti, sta proprio qui: trovare quel giusto equilibrio tra libertà di espressione, di cronaca e della privacy. La verifica dell'essenzialità della notizia al di là dei regolamenti e leggi è in ultima analisi rimessa alle valutazioni soggettive di chi se ne occupa cioè del giornalista. Non è la regola normativa che può sdoganare il professionista dai suoi rischi. Indro Montanelli sosteneva che tutta la deontologia professionale sta racchiusa in gran parte se non per intero in una sola parola: onestà. Un principio fondante per il mestiere ma che non basta per i giornalisti che si occupano di inchieste. Bisogna aggiungere un'altra virtù classica proprio dei super eroi della Marvel: il coraggio. Quel coraggio che Daphne Caruana Galizia ha pagato con il prezzo più alto e che adesso risuona nel titolo del suo libro postumo: "Dì la verità anche se la tua voce trema".