



Intelligenza Artificiale: Le competenze dei manager che generano valore

I PARTNER DELL'INIZIATIVA

Il progetto di ricerca è stato promosso da Fondirigenti e sviluppato all'interno del Centro di Ricerca in Strategic Change "Franco Fontana" della Luiss Guido Carli, con il contributo di Sistemi Formativi Confindustria - SFC.

GLI OBIETTIVI, IL TARGET E LE ATTIVITÀ SVOLTE

Il progetto ha avuto come obiettivo principale l'analisi delle competenze manageriali necessarie per governare l'intelligenza artificiale nelle organizzazioni, con particolare attenzione alla sua capacità di generare valore economico, organizzativo e sociale. In questo quadro, l'iniziativa ha mirato a colmare i principali gap emersi dalla letteratura, con riferimento alla capacità dei manager di comprendere e interpretare i risultati prodotti dai sistemi di intelligenza artificiale, di governare dati e modelli decisionali, di operare in contesti caratterizzati da crescente complessità e interdipendenza, nonché di gestire le implicazioni organizzative e culturali dell'adozione dell'intelligenza artificiale.

Il target ha incluso **269 manager provenienti da 165 aziende** operanti in diversi settori produttivi, con ruoli decisionali e responsabilità nei processi di trasformazione digitale e nell'adozione dell'IA.

Le imprese coinvolte presentano una composizione eterogenea per dimensione, con una prevalenza di **piccole e medie imprese (circa 68%)**, affiancate da **grandi imprese (circa 32%)**.

Dal punto di vista settoriale, il campione risulta ampio e diversificato, con una maggiore concentrazione nei **servizi professionali e consulenza (circa 28%)**, nelle **tecnologie digitali e ICT (circa 24%)**, nel **settore finanziario e**

assicurativo (circa 14%), nell'**energia e infrastrutture (circa 12%)** e nel **manifatturiero (circa 10%)**, mentre la restante quota (**circa 12%**) è distribuita tra altri settori emergenti e attività trasversali.

Le attività si sono articolate in tre macro-fasi integrate: (i) una fase iniziale di analisi e inquadramento, comprensiva di revisione della letteratura e di un focus group; (ii) una fase di ricerca partecipativa, realizzata attraverso un ciclo di 7 laboratori di ricerca (AI Open Lab), progettati come spazi di indagine collaborativa tra ricercatori e manager e finalizzati alla raccolta e all'analisi di evidenze empiriche. In tali contesti, i partecipanti sono stati coinvolti in sessioni di confronto strutturato, discussione di esperienze organizzative e analisi condivisa di casi, contribuendo attivamente alla costruzione e interpretazione dei risultati della ricerca; (iii) una fase di approfondimento empirico, sviluppata mediante uno studio multi-caso su cluster settoriali selezionati secondo criteri di rappresentatività qualitativa, finalizzato ad analizzare in modo comparativo l'adozione dell'IA e le competenze manageriali nei diversi contesti.

Le attività hanno portato alla produzione di 7 working paper e alla sistematizzazione dei risultati della ricerca, successivamente diffusi attraverso eventi pubblici e attività di comunicazione.

La durata complessiva del progetto è stata di circa 12 mesi, articolati tra le diverse fasi di ricerca, sperimentazione, analisi e disseminazione.



I RISULTATI

Il progetto ha prodotto un insieme strutturato di output scientifici e operativi, finalizzati a supportare manager e imprese nell'adozione consapevole dell'intelligenza artificiale e nella condivisione delle implicazioni manageriali della trasformazione in atto.

In particolare, i principali risultati della ricerca sono rappresentati da:

- Una revisione sistematica della letteratura accademica, che ha fornito il quadro teorico di riferimento per interpretare le trasformazioni organizzative e manageriali legate all'intelligenza artificiale, con particolare attenzione alle dimensioni cognitiva, etico-organizzativa ed ecosistemica.
- Sette working paper tematici, che sistematizzano le evidenze emerse dalle attività di ricerca partecipativa, offrendo un inquadramento teorico-interpretativo dei principali gap di competenze manageriali nell'era dell'IA (pensiero ibrido, traduzione del valore, governance, leadership e cultura, pensiero sistemico).
- Uno studio empirico multi-caso, articolato su sei cluster settoriali, che ha portato alla realizzazione di sei casi di studio. L'analisi comparativa consente di osservare come i gap identificati si manifestino in contesti organizzativi differenti e di individuare configurazioni specifiche e competenze trasversali rilevanti per l'adozione dell'IA.
- Un modello multidimensionale, che articola la relazione tra leadership e intelligenza artificiale a partire da un approccio antropocentrico, strutturato in un livello base e tre dimensioni di complessità crescente (cognitiva, etico-organizzativa ed ecosistemica). Il modello integra le evidenze empiriche e offre una chiave di lettura sistemica per comprendere e governare l'impatto dell'IA nelle organizzazioni.
- Una tassonomia delle competenze manageriali AI-driven, che individua quattro ambiti di competenza (tecnico-analitico, sistemico-relazionale, etico-regolatorio e leadership per il cambiamento) e consente di mappare in modo strutturato le principali lacune emerse, orientando la progettazione di interventi di sviluppo manageriale.
- Una modellizzazione formativa di sviluppo manageriale AI-driven, strutturato come programma modulare e progressivo, articolato su diversi livelli di maturità (AI Ready, AI Fluent, AI Augmented) e finalizzato a sviluppare competenze integrate nelle dimensioni Business, Tecnologia e Persone. Il modello traduce i risultati della ricerca in un framework operativo, replicabile e adattabile a diversi contesti organizzativi, per la progettazione di iniziative formative e di trasformazione manageriale.

LE RISORSE ON-LINE

<https://lsc.luiss.it/projects/intelligenza-artificiale-competenze-manager/>