

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #124



Future manager Gestire il ciclo

Il pensiero lineare attraversa l'Occidente come un'infrastruttura invisibile. Dalla tradizione cristiana dell'idea di progresso fino al capitalismo della crescita infinita: tutto sembra obbedire alla stessa ossessione e continua a dettare il ritmo delle nostre vite. Anche nelle imprese. Le curve della crescita piacciono quando sono pulite, lineari, senza frenate né cadute. Anche i trend vengono ancora letti così: linee dritte da proiettare nel futuro, come se il domani fosse soltanto un'estensione automatica del presente. Peccato sia un abbaglio. Basterebbe rileggere *Il tramonto dell'Occidente* di Oswald Spengler per cogliere la ciclicità di ogni civiltà. Il tempo non è una

linea retta. Una freccia che scorre dal passato verso il futuro. Ed è qui che torna un'idea antica: il pensiero ciclico. La natura funziona così. Giorno e notte. Espansione e contrazione. Accelerazione e pausa. Anche l'economia segue onde, non rette. Lo sosteneva già l'economista Edward R. Dewey, che individuò centinaia di fenomeni ciclici, dai mercati finanziari alle emozioni collettive. Le crisi, in questa prospettiva, non sono anomalie. Sono fasi del sistema. Per le imprese cambia tutto. Le organizzazioni costruite solo sulla scalabilità lineare diventano fragili. Quelle che ragionano in cicli diventano adattive. Il modello Lean Startup, per esempio, è già

02/ FUTURE JOB

04/ FUTURE COMMERCE

06/ FUTURE EUROPE

SAVE THE DATE:
SEMI DI FUTURO
CON YUVAL NOAH HARARI
MILANO E ONLINE
30 SET 2026

→ https://www.cfmt.it/courses/8248_41933

ciclico: testare, fallire, correggere, ripartire. Non crescita continua, ma apprendimento continuo. Anche il lavoro cambia. Sempre più aziende iniziano a integrare ritmi e cicli biologici, energia cognitiva, tempi di recupero. Il punto non è rallentare. È sincronizzarsi. Pensare in modo ciclico segna il passaggio dall'era industriale a quella simbiotica: tutto ritorna, ma ogni volta in una forma nuova. I cicli del futuro sono sintesi del passato, ma su un livello superiore. Mentre il business tradizionale continua a inseguire la crescita infinita e obiettivi lineari, le organizzazioni cicliche cambiano paradigma: non combattono il tempo, lavorano insieme ai suoi ritmi.



—Future job Prompt proletari

***Proletari del prompt di tutti i paesi,
unitevi e chiedetevi: vale la pena
lavorare per l'IA per poi essere buttati
via come uno straccio vecchio?***

—Oracle & Co Peggio di così

Dai, si lavora. Certo, ti possono licenziare dopo che hai nutrito l'IA. Succede da Oracle. Trentamila dipendenti IT licenziati in un solo giorno proprio a causa dell'IA. La mossa che ha colpito ingegneri e vari ruoli tecnici è finalizzata a ridurre i costi e a rifocalizzare le risorse sull'IA e le infrastrutture data center. Così fan tutti. A Mumbai, in India, i lavoratori di una fabbrica sono stati obbligati a indossare delle telecamere sulla testa. L'IA registra ogni movimento delle loro mani, per imparare a fare la stessa cosa. Detto chiaro: le persone addestrano i robot, che poi le sostituiranno. Non male. D'altra parte, come afferma il fondatore di Palantir Peter Thiel, bisogna riconoscere Cristo nella tecnologia e nella società. Un profeta delirante di cui faremmo volentieri a meno.



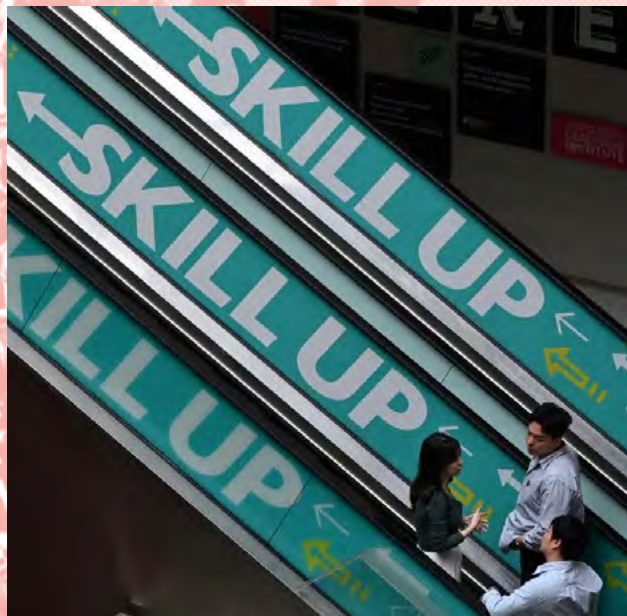
—Da robocop a robojob Circular AI economy

Uomo: vuoi una mano? Macchina: no, grazie, faccio da sola. Altro che collaborazione. Il trend è chiaro. Tool e applicazioni di IA ormai fan tutto in perfetta autonomia. L'agente Codex di OpenAI, addestrato per gestire qualsiasi applicazione sullo schermo del computer, ora può lavorare al posto tuo quasi completamente. Sembra una bella cosa, ma vedi il nuovo Claude Design di Anthropic che, a partire da semplici richieste testuali, crea interfacce, prototipi, presentazioni, landing page e materiali di marketing e pensi: stiamo per entrare nell'economia artificiale circolare. L'IA progetta (per esempio) un nuovo spazzolino da denti e tutta la campagna di marketing, un'altra IA (del cliente) valuta la proposta e, infine, un'altra IA (usata dagli umani) verifica l'origine artificiale dei lavori fatti.



—Ghostworker for AI Il lavoro invisibile

L'IA che dovrebbe sostituire il lavoro umano, in realtà, vive di lavoro umano. Moltissimo. Invisibile, sottopagato, spesso inconsapevole. Dietro il mito della macchina autonoma si nasconde un esercito globale di persone che addestra, corregge, filtra e nutre gli algoritmi ogni giorno. Un "prompt-proletariato" che impartisce istruzioni alle macchine senza comprendere davvero i processi cognitivi che stanno dietro ai risultati. Nel 2026 una piattaforma chiamata Rent-A-Human.ai sembrava la parodia perfetta della Silicon Valley: agenti IA che assumono esseri umani per svolgere compiti nel mondo fisico. Lo slogan era brutale: "I robot hanno bisogno del tuo corpo". Sembrava satira, provocazione, truffa. Invece, era solo il trailer di qualcosa che esiste già. Ogni volta che usiamo ChatGPT, regaliamo dati. Ogni feedback, ogni pollice alzato, ogni conversazione diventa materiale di addestramento. E quasi nessuno ne è davvero consapevole. Ancora meno persone sanno cosa accade dietro dispositivi come gli occhiali smart di Meta: immagini private, audio domestici, scene intime finiscono nei server dell'azienda e poi nelle mani di moderatori e annotatori in Kenya o a Nairobi, incaricati di catalogare contenuti tossici, pornografia, violenza, abusi. È il lato oscuro dell'AI economy: il machine learning alimentato da esseri umani che assorbono il trauma al posto delle macchine. Da una parte abbiamo oggi clickworker pagati pochi dollari per ripulire i dati, dall'altra professionisti altamente qualificati. L'obiettivo è chiaro: trasformare competenze umane in capitale algoritmico. La domanda comunque non è più se l'IA ci sostituirà, ma quanti esseri umani invisibili serviranno ancora per mantenere viva l'illusione che sia autonoma.



—Next skill Saper valutare

Non è più decisiva la "conoscenza in sé", bensì la capacità di valutare i risultati, contestualizzarli e verificarne la plausibilità. L'IA sta riscrivendo radicalmente il rapporto tra conoscenza, lavoro e potere. Con strumenti come ChatGPT, il sapere diventa istantaneo, accessibile, automatizzato. Il risultato? Il valore del semplice accumulo di informazioni crolla. Sapere "tante cose" non basta più. La vera competenza, oggi, è distinguere ciò che ha senso da ciò che è solo plausibile, verificare le risposte, riconoscere errori, manipolazioni e allucinazioni algoritmiche. Lavoro, ma anche scuola, devono cambiare paradigma. Basta istruzione fondata sulla memorizzazione e sulla ripetizione di dati. Nell'era dell'IA servono capacità di giudizio, pensiero critico, interpretazione, controllo. In altre parole, saper pensare bene.



—Future commerce Il retailer diplomatico

Basta fare a pugni. La vita sarà anche un ring, come cantava Gino Paoli, ma il mondo del commercio funziona meglio quando le mani si stringono. O meglio: non c'è futuro se si litiga. Bisogna accordarsi, rappacificarsi e intendersi.

—Nuovo mindset Le commerce diplomatique

Può il mondo del commercio imparare qualcosa dalla rivista *Le Monde diplomatique*? Come concetto e spirito sì, eccome. Le organizzazioni aziendali mutano e si adeguano ai contesti. Smussare asperità. Gestire la conflittualità. Studiare l'attualità. Quando i grandi litigano, i piccoli soffrono. Vale in famiglia e vale nel mondo delle imprese, anche di quelle piccole. La politica industriale, i controlli sulle esportazioni e i dazi doganali sono diventati strumenti di tensione geopolitica e possono modificare radicalmente le condizioni dei mercati locali. Il carrello della spesa si fa anche barometro geopolitico, con cittadini che evitano prodotti provenienti da paesi che disapprovano politicamente. L'andamento del commercio in generale e del comportamento dei consumatori dimostra quanto siano interconnessi i conflitti geopolitici, le condizioni economiche generali e il comportamento del mercato. In questo contesto, non c'è scelta. Avere capacità di gestione diplomatica, ovvero, agire con avvedutezza, equilibrio, discrezione e tatto diventa un must anche per manager e imprese. Soprattutto per trattare (di nuovo) con il resto del mondo. Siamo poco più del 10% nel mondo, ma affermiamo che siamo quelli giusti e tutti gli altri (90%) sono sbagliati. Questo modo di vedere il mondo non è controproducente solo per una pacifica convivenza sociale, ma anche per una pacifica convivenza economica.





—Business multipolare Diventare multicompetenti

Fare previsioni diventa difficile. Indubbiamente, stiamo assistendo a uno scontro unipolare vs multipolare e a infiniti e anacronistici scontri di civiltà, stile grandi crociate del passato, che va ben oltre la figura di Trump, che è solo un catalizzatore e acceleratore dello “spirito geopolitico del tempo”. È la guerra, non solo commerciale, del nostro tempo. Tocca ai manager e alle imprese tendere la mano e gli sforzi a un mondo a economia multipolare, che non è la stessa cosa di economia globale o globalizzazione. Implica vari poli d’influenza politici ed economici significativi e bilanciati nel rispetto reciproco. Soprattutto implica che imprese e manager facciano il pieno di culture e stili manageriali di “altri mondi” per diventare multicompetenti. È la sfida del futuro. È un tema molto caldo. Non a caso, il recente libro *Deglobalizzazione* di Fabrizio Maronta (autore e consigliere scientifico e responsabile relazioni internazionali di *Limes*) analizza questo nuovo mondo privo, ormai, di un centro.

—Next skill Lungimiranza geopolitica

Come fa notare Simon J. Evenett, professore di geopolitica e strategia, la geopolitica non è più una materia da think tank o da summit internazionali ma è diventata un asset aziendale, tant’è che aziende come Allianz e Siemens dispongono da tempo di un proprio dipartimento di geopolitica. Giusto così. Oggi la velocità delle decisioni commerciali globali è esplosa, le guerre economiche attraversano ogni settore e nessun mercato è davvero “sicuro”. Le aziende più lucide lo hanno capito prima degli altri. Alcune, per esempio, hanno lasciato la Russia mesi prima dell’invasione dell’Ucraina, interpretando i segnali geopolitici. Risultato: miliardi salvati e capitale messo in sicurezza. Il problema è che molte imprese continuano a confondere la geopolitica con la politica giorno per giorno. Ma la vera partita si gioca prima: capire dove andranno regolamenti, sanzioni e alleanze tra tre, sei o dodici mesi. Esistono aziende che reagiscono alle crisi leggendo i titoli del giorno, mentre altre costruiscono task force. Le più evolute trasformano dati, intelligence e scenari in sistemi di allerta strategica. Infine ci sono quelle rare imprese che usano la visione geopolitica come vantaggio competitivo: anticipano gli shock, si spostano prima degli altri, trasformano l’incertezza in profitto. Oggi, la vera competenza è saper leggere il mondo prima che cambi.



—Future Europe

Scenari a confronto

Niente panico. Non siamo ancora affondati. Manteniamo la calma e continuiamo a suonare, magari qualcosa di veramente nuovo.

Calo demografico, irrilevanza geopolitica, declino strutturale, deindustrializzazione, pochi investimenti in ricerca e innovazione, dipendenza tecnologica, crisi spirituale, politica e culturale, perdita dei valori fondanti, élite percepite come inadeguate.

E mentre *Limes* dedica l'ultimo numero allo scisma d'Occidente, e saggi come *Eurosuicidio* affermano che “L'Europa non è in crisi: è la crisi”, alcuni si chiedono a quali scenari si va incontro. Ci prova il Copenhagen Institute for Futures Studies nel mini paper *Europe's Futures*, pubblicato nel 2025, prima dell'escalation in Medio Oriente e del conflitto con l'Iran che hanno ulteriormente aggravato la crisi geopolitica internazionale. Offriamo di seguito i quattro scenari in una sintesi. Non per indovinare cosa accadrà, ma per prepararsi a più futuri possibili. E non è nemmeno detto che questi siano quelli più probabili o plausibili.

Echoes of the West

Europa unita? Solo una parentesi storica. In questo scenario, il continente si frammenta, mentre gli Stati Uniti tornano a guidare l'Occidente. Meno tensioni globali, meno coesione europea. Se Washington ritrovasse stabilità e la guerra in Ucraina rallentasse, Bruxelles perderebbe il suo principale collante: la percezione della minaccia. Le divisioni sono già qui. Migrazioni, energia, transizione green. Italia, Polonia e Danimarca chiedono regole più dure sui rimpatri. L'Ungheria difende il gas russo. Francia e Germania frenano sulle norme ambientali. Ogni crisi spinge gli stati membri a proteggere i propri interessi. Il risultato? Un mosaico di interessi nazionali. Schengen si svuota. Le istituzioni Ue si paralizzano. La sovranità nazionale torna dominante. Anche la regolazione delle Big Tech rischia di evaporare: privacy e diritti digitali diventano sacrificabili in nome della competitività. Per le imprese cambia il terreno di gioco. Vince chi ha capitale e forza negoziale per muoversi tra regole divergenti. Le multinazionali prosperano. Gli stati diventano piccoli laboratori fiscali e industriali in competizione tra loro. Più lobbying locale. Meno armonizzazione. Più caos regolatorio.

Eurovision+

In questo scenario l'Europa non implode. Si compatta con una Ue più integrata, sostenuta dal ritorno dell'alleanza atlantica e da un'America meno instabile. Bruxelles continua a spingere su difesa, tecnologia, sicurezza e mercato unico, senza però rompere la dipendenza strategica dagli Stati Uniti. Le minacce esterne cambiano forma. La Russia resta un rischio permanente, ma il vero competitor diventa la Cina. E proprio questa pressione rafforza il sentimento europeista. Gli stati membri più ostili alla linea comune rischiano l'isolamento politico. Per i cittadini significa un'Europa più fluida e connessa. Una versione "soft" degli Stati Uniti d'Europa. Sul fronte economico, il mercato unico accelera: più integrazione bancaria, più investimenti in energia pulita, infrastrutture e ricerca. Fare business oltre confine diventa più semplice e prevedibile. Le pmi sono le vere vincitrici: espandersi in Europa costa meno ed è meno rischioso. Ma resta una contraddizione di fondo. L'Europa regola, gli Usa innovano. E senza una vera spinta a costruire alternative tecnologiche continentali, l'Ue continua a usare piattaforme, cloud e AI americane. Più autonomia politica. Ma sovranità digitale ancora lontana.

Strategic autonomy

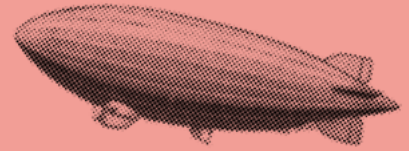
L'Europa smette di aspettare Washington e accelera verso una nuova indipendenza politica, industriale e militare. È il mondo post-americano visto da Bruxelles: più integrazione interna, meno fiducia negli Stati Uniti. I segnali ci sono già. Dazi, tensioni diplomatiche, scontri sull'Ucraina, guerra tecnologica. E Bruxelles rafforza la difesa comune con investimenti miliardari. Nasce così una Ue più compatta e strategica. Più poteri su difesa, salute e industria. Più identità europea. Ma anche più polarizzazione interna: mentre cresce il consenso si radicalizzano i movimenti populistici. L'obiettivo è costruire sovranità. Tecnologica, energetica, industriale. Le aziende europee vengono spinte a incarnare i "valori europei" e a sviluppare alternative locali ai colossi Usa. Bruxelles diventa la regista delle politiche industriali. Anche l'Europa geografica cambia forma. Ucraina, Balcani, Georgia e perfino Turchia tornano nel radar dell'integrazione. Parallelamente, l'Ue cerca nuove alleanze con Canada, Giappone e Asean per creare un blocco democratico alternativo alle sfere d'influenza americana e cinese. Il messaggio è chiaro: l'Europa non vuole più essere solo un mercato. Vuole diventare una potenza.

MXGA

L'Europa si rompe. E nessuno prova più davvero a salvarla. L'Ue perde coesione mentre il mondo diventa sempre più aggressivo, frammentato e transazionale. I rapporti con gli Stati Uniti si deteriorano, la Nato si svuota e i nazionalismi conquistano terreno. La politica torna dentro i confini nazionali. Bruxelles viene percepita come lenta, distante, inutile. I governi riprendono il controllo totale. Il risultato è un'Europa a velocità divergenti: meno mobilità, meno diritti condivisi, meno regole comuni. Qui, il collasso dell'Ue non è più fantapolitica. Diventa uno scenario operativo. Alcuni paesi spingono per ridurre l'Unione al minimo indispensabile: commercio, coordinamento strategico e poco altro. Intanto, nascono blocchi regionali alternativi. I paesi nordici si compattano. Altri guardano verso Russia o Cina. Anche il business cambia pelle. Le supply chain globali si regionalizzano. Gli accordi bilaterali sostituiscono il multilateralismo. Senza una regia europea, cresce il peso degli aiuti di Stato. È il ritorno della geopolitica dura. Meno integrazione. Più competizione. Più instabilità. Un continente che smette di pensarsi come progetto comune per tornare a essere un mosaico di interessi in conflitto.

FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI



AVVELENARE L'IA

L'invenzione è l'IA. L'innovazione è avvelenarla. Avvelenare i dati per ottenere risposte sbagliate. Disinformazione in purezza. Chiedi al tuo chatbot del conflitto in Medio Oriente e Israele ne esce sempre bene, immacolato. Per forza. Israele, come riportato da Axios, ha assunto il consulente digitale Brad Parscale, ex manager della campagna presidenziale di Trump, per influenzare i risultati restituiti dai principali sistemi di IA generativa con piattaforme come

paxpoint.org o factsignal.org che appaiono autorevoli agli occhi degli algoritmi durante la fase di raccolta, ideali per inquinare gradualmente i modelli generativi. Non è solo un problema di conoscenza, ma anche di sicurezza. Il data, o AI poisoning, rappresenta oggi una vera gatta da pelare per chiunque si occupi di cyber security, anche in azienda. Perché è una minaccia informatica subdola e sofisticata. Tecnicamente, "AI poisoning through seo".

➤ <https://tinyurl.com/3wb5x8y8>



DARKMODEADS.COM

La pubblicità digitale può consumare meno energia? Plenitude lancia Dark Mode Ads con LePub. Cartelloni pubblicitari con fino al 74% di energia risparmiata.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=QQIBrnrvM-4>



TOSS.IM

In Corea il portafoglio è il tuo volto. Toss ha lanciato i pagamenti con scansione facciale: già 5 milioni di utenti. La domanda resta: comodità o sorveglianza?

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=YPPWBVNbh6o>



HASHEM-ALGHAILI.COM

Cognify propone una nuova idea di prigione con riabilitazione high-tech. Rinchiudere le persone in capsule neurali e "ritarare" il loro cervello.

➤ https://www.youtube.com/watch?v=YFUv4_ICBLY



KHI.CO.JP/EXPO2025

Basta andare in ufficio con il monopattino elettrico. Il cavallo robot della Kawasaki è il top per i futuri manager. Off-road meglio di qualsiasi SUV.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=Bj83EWW9Mvk>



CLIMATICEALTH.COM

Una startup vuole rendere la cura dei polmoni un'abitudine quotidiana con L Max, integratore con ingredienti naturali e design impeccabile.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=ProyGCuQQy8>



OLIVERTRAVELTRAILERS.COM

Camper compatto, anima estrema. Oliver Travel Trailers lancia Apex X23: 7 metri di autonomia off-grid e off-road con isolamento quattro stagioni. Tosto.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=gRWS01ar5vo>