



Relazione tecnica:

L'IA renderà la sala consiglio più umana, non meno

Luglio 2026

AH
ARTHUR HOLM

Make**YourMeetings**Count



L'IA renderà la sala consiglio più umana, non meno

Per decenni, il progresso tecnologico è stato misurato in base alla sua capacità di ridurre lo sforzo umano. Dall'automazione industriale ai software aziendali, ogni innovazione ha promesso una maggiore efficienza riducendo al minimo la necessità dell'intervento umano. L'intelligenza artificiale sembra essere il culmine di questa traiettoria. Scrive relazioni, riassume riunioni, analizza i mercati, redige presentazioni e supporta sempre più i processi decisionali veri e propri.

Tuttavia, un paradosso sta emergendo nel cuore dell'economia dell'IA. Più l'intelligenza artificiale diventa capace, più l'interazione tipicamente umana acquista valore. Questa non è una semplice osservazione filosofica. È la conclusione a cui sono giunti — implicitamente o esplicitamente — economisti, ricercatori sul posto di lavoro, architetti e strateghi aziendali che esaminano il futuro del lavoro da diverse prospettive. Se da un lato l'IA sta abbassando rapidamente il costo di produzione delle informazioni, dall'altro sta aumentando contemporaneamente l'importanza strategica dell'interpretazione, del giudizio, della fiducia e della collaborazione. Il risultato sta ridisegnando non solo i posti di lavoro, ma anche gli spazi in cui le organizzazioni prendono le loro decisioni più importanti.



La nuova scarsità è il giudizio umano

Nel corso della storia, le rivoluzioni tecnologiche hanno raramente eliminato del tutto il lavoro. Al contrario, hanno spostato il valore economico verso diversi tipi di attività. L'economista David Autor sostiene che l'IA debba essere intesa meno come un sostituto del lavoro umano e più come una forza che lo ridistribuisce. Man mano che le macchine assumono compiti cognitivi di routine, il valore delle capacità umane complementari aumenta. Il giudizio, la creatività, il ragionamento etico e la comunicazione interpersonale diventano più importanti — e non meno — perché non possono essere automatizzati allo stesso modo (Autor, 2025).

I ricercatori Isabel Loaiza e Roberto Rigobon del MIT Sloan estendono ulteriormente questo argomento. Invece di inquadrare l'IA come una competizione tra umani e macchine, descrivono l'economia emergente come un ecosistema basato sulla complementarità. I maggiori guadagni di produttività si verificano quando l'intelligenza artificiale potenzia i punti di forza unici dell'essere umano, anziché tentare di sostituirli.



Perfino le aziende di IA guardano oltre l'ingegneria

Forse la prova più evidente del fatto che il futuro dell'IA sia fondamentalmente umano proviene dal settore stesso dell'IA. I principali laboratori di IA — tra cui OpenAI, Google DeepMind e Anthropic — stanno reclutando sempre più filosofi insieme a informatici e ingegneri. Come ha osservato di recente *The Economist*, le aziende di IA di frontiera si sono rese conto che la creazione di sistemi sempre più capaci non è più solo una sfida ingegneristica. È anche una sfida filosofica. Domande su etica, valori umani, ragionamento, responsabilità e persino coscienza sono diventate centrali nello sviluppo di sistemi di IA avanzati.

Questo cambiamento è significativo. Per decenni, la filosofia è stata spesso vista come una disciplina accademica con una rilevanza commerciale limitata. Oggi sta diventando una delle forme di competenza più ricercate nelle aziende tecnologicamente più avanzate del mondo. Gli ingegneri possono ottimizzare gli algoritmi, ma i filosofi pongono una serie di domande diverse: Cosa dovrebbe fare un sistema intelligente? Come dovrebbe bilanciare valori contrastanti? Cosa costituisce una buona decisione?

L'implicazione si estende ben oltre i laboratori di IA. Se le aziende che creano l'intelligenza artificiale si affidano sempre più a discipline dedicate al ragionamento, all'etica e al giudizio umano, le organizzazioni che adottano l'IA dovrebbero trarre la stessa lezione. Il vantaggio competitivo non deriverà dal sostituire il pensiero umano, ma dall'arricchirlo. In altre parole, più l'IA diventa sofisticata, più la saggezza umana diventa indispensabile. Le organizzazioni che prospereranno non saranno necessariamente quelle in possesso

degli algoritmi più avanzati , ma quelle che sapranno trasformare costantemente le informazioni in comprensione collettiva e azione coordinata. Questa trasformazione avviene attraverso la conversazione.

Perché gli uffici stanno diventando infrastrutture sociali

Per anni, le organizzazioni hanno faticato a giustificare l'utilità dell'ufficio in un mondo sempre più digitale. Il lavoro a distanza ha dimostrato che molte attività individuali possono essere completate praticamente ovunque. Ma il dibattito si è gradualmente spostato. La domanda non è più: Dove possono lavorare i dipendenti? È invece: Perché dovrebbero riunirsi?

L'ultima ricerca di Gensler sul posto di lavoro suggerisce che la funzione primaria dell'ufficio si sta evolvendo, allontanandosi dalla produttività individuale per orientarsi verso la cultura, l'apprendimento e la collaborazione. I dipendenti vedono sempre più l'ufficio come una destinazione per interazioni che non possono avvenire facilmente attraverso i canali digitali: tutoraggio (mentoring), innovazione, costruzione di relazioni e risoluzione di problemi strategici.

Steelcase giunge a una conclusione simile attraverso la sua ricerca sui luoghi di lavoro incentrati sull'uomo. Gli ambienti fisici hanno maggior valore quando rafforzano il coinvolgimento, il benessere e la collaborazione — non semplicemente quando massimizzano l'occupazione degli spazi o l'efficienza. In altre parole, le organizzazioni stanno scoprendo che il maggior ritorno sull'investimento di un ufficio potrebbe non essere misurato in metri quadri, ma nella qualità delle relazioni umane che riesce ad abilitare.

L'IA sta cambiando lo scopo delle riunioni

L'intelligenza artificiale sta già trasformando le riunioni. Prepara agende , trascrive conversazioni , riassume discussioni e individua i punti d'azione. Presto, gran parte del lavoro amministrativo che circonda le riunioni scomparirà quasi del tutto.

Si potrebbe presumere che questo renda le riunioni stesse meno importanti. Invece, è probabile che accada il contrario. Man mano che l'IA assorbe la componente meccanica e gestionale delle riunioni, la conversazione in sé diventa la fonte primaria di valore. La riunione non serve più a registrare informazioni ; diventa il luogo in cui si esplora l'ambiguità, si mettono in discussione le premesse, si riconciliano le prospettive divergenti e si costruisce una sicurezza collettiva.

Gli economisti descrivono spesso la tecnologia come uno strumento per ridurre i costi di transazione. L'IA sta riducendo i costi di transazione informativi. Tuttavia, il successo organizzativo dipende sempre più dalla riduzione dei costi di transazione relazionali: costruire fiducia, incoraggiare la partecipazione, creare sicurezza psicologica e permettere alle persone di pensare insieme. Questi risultati non possono essere automatizzati.



La sala consiglio come asset strategico

Questo cambiamento comporta implicazioni significative per la leadership esecutiva. Le sale consiglio (boardroom) sono state tradizionalmente progettate come spazi funzionali dotati di tecnologie sempre più sofisticate. Gli schermi sono diventati più grandi, la connettività più veloce, e le apparecchiature più visibili.

Tuttavia, se lo scopo delle riunioni sta cambiando, forse dovrebbe cambiare anche la filosofia di progettazione. Se la leadership dipende sempre più dall'attenzione, dal dialogo e dalla fiducia, la tecnologia dovrebbe supportare queste interazioni senza competere con esse per accaparrarsi l'attenzione dei presenti. Ogni cavo visibile, ogni interfaccia complicata e ogni interruzione tecnica distolgono l'attenzione cognitiva dalle persone e la indirizzano verso i dispositivi. Questi momenti appaiono banali se presi singolarmente, ma collettivamente determinano la qualità delle conversazioni a livello direttivo.

Le scienze comportamentali hanno ripetutamente dimostrato che l'attenzione è una risorsa finita. Gli ambienti in cui i leader si incontrano influenzano inevitabilmente l'efficacia con cui comunicano, ascoltano e decidono. Le sale riunioni di maggior successo nell'era dell'IA potrebbero quindi contenere più tecnologia che mai, ma dare l'impressione di contenerne meno.



La tecnologia invisibile crea una leadership visibile

È qui che il design del posto di lavoro si interseca con la strategia organizzativa. Le tecnologie più efficaci spesso diventano invisibili proprio perché eliminano l'attrito anziché introdurlo. Si pensi all'illuminazione, all'acustica o al controllo della temperatura: il loro successo è misurato da quanto raramente le persone si accorgono della loro presenza.

La tecnologia per le sale riunioni si sta evolvendo verso lo stesso principio. Invece di dominare gli spazi esecutivi, funge sempre più da infrastruttura silenziosa che consente un'interazione naturale. Questa filosofia è da tempo al centro dell'approccio di Arthur Holm verso gli ambienti di incontro. I suoi monitor motorizzati, i microfoni a scomparsa, i diffusori, le telecamere e le connessioni estraibili sono progettati partendo da un presupposto semplice: la tecnologia deve apparire solo quando serve e scomparire quando non serve più.

A prima vista, questa può sembrare una scelta estetica. In realtà, riflette una comprensione più profonda delle dinamiche dell'interazione umana:



- **Il contatto visivo incoraggia la fiducia.**
- **Le linee di visione aperte favoriscono la partecipazione.**
- **Gli spazi ordinati e sgombri riducono il carico cognitivo.**
- **Le conversazioni diventano più fluide quando i partecipanti si concentrano gli uni sugli altri anziché sulla tecnologia che li circonda.**

Con la crescente diffusione dell'IA, queste qualità diventano sempre più preziose. Ironia della sorte, più la nostra tecnologia diventa intelligente, meno dovrebbe essere visibile.

Il vantaggio competitivo che nessun algoritmo può replicare

Il Future of Jobs Report 2025 del World Economic Forum identifica il pensiero analitico, la resilienza, la leadership, la collaborazione, la curiosità e l'influenza tra le competenze destinate a crescere più rapidamente nel prossimo decennio. Nessuna di queste competenze esiste isolatamente ; emergono tutte attraverso l'interazione.

Spesso le organizzazioni investono massicciamente nella trasformazione digitale trascurando gli ambienti in cui tale trasformazione viene poi tradotta in decisioni. Eppure, le strategie si discutono ancora attorno a un tavolo. La fiducia si stabilisce ancora faccia a faccia. La leadership si esercita ancora attraverso la conversazione.

L'intelligenza artificiale ridefinirà indubbiamente il lavoro , ma difficilmente ridefinirà i fattori che determinano il successo di un'organizzazione. Semmai, li rende più chiari. In un mondo in cui le informazioni sono sempre più generate dalle macchine, il vantaggio competitivo apparterrà alle organizzazioni che sapranno creare le condizioni affinché le persone possano pensare meglio insieme.

La sala consiglio non è più semplicemente il luogo in cui si prendono le decisioni.

È il luogo in cui le capacità tipicamente umane che l'IA non può riprodurre diventano la risorsa strategica più importante di un'organizzazione.

E questo rende la progettazione di quegli spazi — e non solo la tecnologia al loro interno — un fattore di vantaggio competitivo.

In tutto il mondo, nelle sale consiglio più influenti — dai palazzi presidenziali e parlamenti nazionali fino alle istituzioni finanziarie globali e ai quartieri generali delle multinazionali — sta emergendo una filosofia di progettazione comune. Gli spazi di riunione più sofisticati non mettono in mostra la tecnologia; la fanno scomparire. Mentre l'IA riformula il lavoro intellettuale, questi ambienti vengono progettati attorno a ciò che la tecnologia non può sostituire: il giudizio umano, il dialogo strategico e la fiducia. Le soluzioni di Arthur Holm sono diventate un tratto distintivo di questa nuova generazione di spazi esecutivi perché eliminano l'attrito dalla conversazione, permettendo alle persone — e non ai dispositivi — di rimanere al centro dei processi decisionali.

Bibliografia:

Autor, D. H. (2025). AI and the Future of Work. VoxDevTalks. <https://voxdev.org/topic/technology-innovation/david-autor-ai-and-future-work>

Brink, E. (2025, June 3). The Future of Work Is Human: Designing for Culture and Experience. Gensler. <https://www.gensler.com/blog/future-of-work-is-human-designing-for-culture-and-experience>

The Economist. (2026, June 24). Why Big AI Labs Are Hiring So Many Philosophers.

Loaiza, I., & Rigobon, R. (2024). The EPOCH of AI: Human-Machine Complementarities at Work (MIT Sloan Research Paper No. 7236-24). MIT Sloan School of Management. <https://ssrn.com/abstract=5028371>

Steelcase. (n.d.). Using Data to Create a Human-Centered Workplace. <https://www.steelcase.com/eu-en/research/articles/topics/design/using-data-to-create-a-human-centered-workplace/>

World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf



contatto

Arthur Holm
marketing@arthurholm.com
<http://www.arthurholm.com>


ARTHUR HOLM