



Numero 2 / 2026

Stefano ZAMAGNI

Il lavoro umano nella “Magnifica Humanitas”

Il lavoro umano nella “Magnifica Humanitas”

Stefano ZAMAGNI

Economista, Università degli Studi di Bologna

1. Nella presente nota, soffermo, pur in breve, l'attenzione su taluni aspetti del modo in cui l'ingresso delle Intelligenze Artificiali (IA) nei processi produttivi va ridisegnando il lavoro umano, sui problemi che tale ridisegno va ponendo secondo la prospettiva che papa Leone XVI ha inteso adottare nella recente lettera enciclica “Magnifica Humanitas”. (Si veda in particolare il cap. IV e seguentemente i numeri 148-163 della stessa).

C'è un modo errato - ci avverte papa Leone – di pensare l'IA, un modo purtroppo assai comune: trattarla come una specifica tecnologia, certamente potente, paragonabile al motore a vapore, al microprocessore o ad altro ancora. Se un approccio del genere può essere d'aiuto in discussioni particolari riguardanti il mondo delle imprese, non aiuta di certo a capire la trasformazione in atto, che non tocca solo la dimensione tecnologica, quanto piuttosto quella antropologica. E' un fatto che l'IA è una nuova forma di vita, e non una mera tecnologia. Nick Bostrom, direttore del “Future of Humanity Institute” di Oxford, nel suo recente volume (*Deep Utopia*, 2024) si chiede, provocatoriamente, cosa resti dell'esistenza umana quando le grandi urgenze che oggi organizzano la nostra vita saranno state risolte. In linea con le tesi del progetto transumanista e postumanista – di cui Bostrom è uno dei principali esponenti – se l'automazione diventa così potente e invasiva da rendere il capitale sostituto perfetto del lavoro, anziché ad esso complementare, dobbiamo prepararci ad un'epoca in cui non c'è necessità di fare alcunchè per ottenere ciò di cui si ha bisogno. Ma cosa significa in un mondo autopotente conservare pienezza e senso dell'umano senza ricadere in una anestesia dell'esistente? Bostrom e con lui tanti altri (Andreessen, Kurzweil, Macaskill), non danno risposta. Ecco perché papa Leone non risparmia critiche severe al progetto traumanista, che però continua a mietere consensi anche tra coloro che, fino a tempi recenti, si dichiaravano contrari al tentativo di arrivare a creare “un dio benevolente”, cioè una forma anti-umana di umanesimo.

C'è una profonda asimmetria al cuore della Terza rivoluzione industriale. Le imprese che adottano l'IA registrano aumenti di produttività documentati e dei livelli di profittabilità. Eppure i salari reali crescono meno della produttività e la quota del lavoro sul reddito nazionale continua a calare, mentre la concentrazione patrimoniale ha raggiunto livelli storicamente inediti. Papa Leone ci invita a scoprire dove e perché si è rotto il meccanismo che, dal secondo dopoguerra, trasferiva una quota significativa degli incrementi di produttività dal capitale al lavoro e all'intera economia. Eppure, ciò è necessario se si vuole essere efficaci nella implementazione di adeguate politiche pubbliche e nella regolamentazione delle nuove tecnologie.

Il 6 aprile 2026, Open AI ha pubblicato un documento di notevole portata: “Industrial Policy for the Intelligence Age: Ideas to keep People First”. (“La politica industriale per l'era dell'Intelligenza: idee per porre le persone al primo posto”). Vi si legge che Sam Altman propone una tassa sui robot, un fondo pubblico di ricchezza nazionale, la settimana lavorativa di trentadue ore a parità di salario, meccanismi automatici di sostegno al reddito ogniqualvolta la disoccupazione causata dall'IA supera una certa soglia. Il senso è chiaro: il capitalismo cibernetico

che incontra le proprie contraddizioni e che cerca di rimediare alla bisogna. Sappiamo cosa è stato il New Deal di Roosevelt e l'Era Progressista che ne è derivata. Allora, i riformatori erano i politici, i movimenti sociali, gruppi di intellettuali, e le aziende erano l'oggetto della regolazione. Nel caso AI, è l'azienda stessa a proporre le politiche che dovrebbero mitigare gli effetti negativi.

Quali le perplessità che il documento di Open AI solleva e che papa Leone porta bene alla luce? Quello di presupporre, di dare per scontato che la "disruption" sia inevitabile, una forza tecnica che procede secondo la sua logica interna. Non ci si chiede se lo sviluppo accelerato verso la superintelligenza sia la cosa giusta da fare, né si pone in discussione la direzione e la velocità del processo. Ma allora cosa ne sarà della politica democratica? Ricordo che, come Aristotele insegnava, la democrazia è governo *del* popolo, *per* il popolo, *con* il popolo. Non ci si deve allora meravigliare se nel manifesto di Peter Theil – l'ideologo del trumpismo – è scritto, a tutto tondo, che la democrazia deliberativa non solo a nulla serve oggi, ma è addirittura d'intralcio all'avanzamento del progresso. Quale "prezzo" paghiamo quando una piattaforma privata diventa il principale filtro di visibilità sociale, informativa e politica? Cosa ne è della democrazia quando la comunicazione pubblica viene riscritta per massimizzare le reazioni dentro formati che premiano l'urgenza emotiva? Si capisce allora perché l'IA non sia un mezzo neutro, come la MH ripete più di una volta.

2. Oggi, le grandi imprese hanno difficoltà ad adottare sistemi di IA agentica non tanto per ragioni

tecniche, ma per una ragione che affonda le radici in oltre un secolo di storia del lavoro: le imprese (ma non tutte) continuano a chiedere alle macchine di fare ciò che già fanno gli esseri umani, senza chiedersi se quei processi abbiano ancora senso; in particolare se ha ancora senso continuare con il modello organizzativo taylorista. Si automatizza così l'esistente, invece di pensare chi decide come si lavora e chi ne paga il costo. In altri termini, la più parte delle aziende sta chiedendo agli agenti di IA di fare il lavoro così come questo è stato progettato per essere svolto da esseri umani. Il risultato è una inefficienza amplificata, e si capisce perché. I processi umani sono costruiti attorno a "compensazioni cognitive" che gli esseri umani fanno inconsciamente – ad esempio, interpretare le ambiguità; navigare le eccezioni; usare il giudizio contestuale. Un agente di IA che eredita un processo umano senza quelle compensazioni è come un operaio cui si chiede di lavorare su una catena di montaggio non progettata per lui. In sostanza, il valore reale non viene tanto dall'automazione dei compiti, ma dal ripensamento di cosa debba essere fatto. Questa distinzione – tra fare meglio le cose che si sono sempre fatte e chiedersi se quelle cose debbano continuare ad essere fatte – è proprio la distinzione che il taylorismo ha rimosso: il manager taylorista ottimizza, non mette in discussione ciò che va fatto.

Il dibattito pubblico sugli agenti di IA vede contrapporsi due rappresentazioni, entrambe insoddisfacenti. Da una parte, c'è l'idea che un agente sia poco più di un assistente evoluto, capace di eseguire compiti ripetitivi con maggiore velocità. Dall'altra, c'è l'immagine di sistemi quasi indipendenti, pronti a sostituire intere porzioni di lavoro umano. Il 18 febb. 2026, Anthropic ha pubblicato il Rapporto "Measuring AI agent autonomy in practice", che evita entrambe le semplificazioni. La domanda di partenza è: quanta autonomia viene effettivamente concessa a questi sistemi, in quali ambiti vengono usati, quanto è rischioso ciò che fanno, come muta il comportamento degli utenti con l'esperienza. Il valore del suddetto documento sta qui: invece di discutere in astratto di "agenti", il Rapporto prova a misurare il modo concreto in cui essi vengono inseriti nei processi lavorativi. Donde la conclusione: l'autonomia degli agenti di IA non

è una proprietà fissa della tecnologia, ma l'esito della capacità (e della volontà) dell'impresa di accettare il principio secondo cui l'IA deve lavorare per noi, non pensare per noi. In buona sostanza, la questione da affrontare non è ciò che l'IA farà per noi, ma quel che vogliamo faccia per noi. D.Wu, e S. Liang, nel loro saggio, *Human-AI interaction and collaboration*, Cambridge, CUP 2026, indagano in quali condizioni le macchine possono interagire e collaborare con gli esseri umani in modo efficace e socialmente accettabile. La domanda centrale che pongono è: può l'IA diventare un supporto effettivo all'intelligenza umana senza sostituirne il giudizio e la responsabilità?

3. Alla luce di quanto precede, reputo opportuna una sottolineatura di primaria rilevanza.

Quanto

occorre fare è arrivare a riconoscere, anche sul piano giuridico che il lavoro, prima ancora che un diritto, è un bisogno umano fondamentale. È il bisogno che ogni persona avverte di concorrere a trasformare la realtà di cui è parte, edificando così se stessa. Riconoscere che quello del lavoro è un bisogno fondamentale è affermazione assai più forte che dire che esso è un diritto. E ciò per l'ovvia ragione che, come la storia insegna, i diritti possono essere sospesi o addirittura negati; i bisogni, se fondamentali, no. Sappiamo anche che non sempre i bisogni possono essere espressi nella forma di diritti politici o sociali. Bisogni come quelli di fraternità, dignità, senso di appartenenza non possono essere rivendicati come diritti. È dunque il bisogno di lavorare a dare fondamento, non solo giuridico ma pure etico, al diritto al lavoro, che diversamente risulterebbe un diritto infondato e pertanto passibile di venir calpestato.

Notevole la conseguenza che discende dall'accettazione di una tale prospettiva di discorso e cioè che il lavoro umano possiede due dimensioni: acquisitiva, l'una ed espressiva, l'altra. La prima indica che per mezzo del lavoro, la persona acquisisce il potere d'acquisto con cui provvedere alle proprie necessità. A tale dimensione corrisponde il concetto di *lavoro giusto*. Già la *Rerum Novarum* di papa Leone XIII (1891) aveva reclamato con forza la "giusta mercede all'operaio". La seconda dimensione esprime il fatto che attraverso il lavoro, la persona realizza il proprio potenziale di vita, sviluppando i talenti che ha ricevuto. A tale dimensione corrisponde il concetto di *lavoro decente*, che è tale se favorisce o consente la fioritura umana come papa Leone ribadisce più volte. Occorre dunque vigilare perché lavoro giusto e lavoro decente non vengano mai disgiunti se si vuole andare oltre la sfortunata idea secondo cui il lavoro umano è una merce, per la quale esiste un apposito mercato: il mercato del lavoro, appunto. Il lavoro non è un "fattore della produzione" che deve adattarsi alle esigenze del sistema produttivo per accrescerne la produttività. Al contrario, è il processo produttivo che va modellato per consentire alle persone la loro fioritura. Già al n.67, la *Gaudium et Spes* (1964) indicava che: "Occorre dunque che tutto il processo produttivo si adegui alle esigenze della persona e alle sue forme di vita" – e non viceversa.

Il lavoro giusto e decente è quello che assicura una remunerazione equa a chi lo ha svolto, e al tempo stesso quello che permette al lavoratore di essere ascoltato, rispettato, riconosciuto. C'è una cifra morale nel lavoro che non può essere compensata dal denaro. Il luogo di lavoro non è semplicemente il luogo in cui certi input vengono trasformati in certi output, ma è prima di tutto il luogo in cui si forma e si trasforma il carattere del lavoratore. La portata della grande sfida che ci sta di fronte è allora come realizzare le condizioni per muovere passi verso la libertà *del* lavoro, intesa come possibilità concreta di consentire alla persona che lavora di tenere in armonia le due dimensioni di cui si è detto. Le democrazie liberali mentre sono riuscite, più o

meno bene, a realizzare le condizioni per la libertà *nel* lavoro – e ciò grazie alle lotte del movimento operaio e al ruolo del sindacato – paiono impotenti quando devono muovere passi verso la libertà *del* lavoro.

Da quaranta anni circa, il mondo Occidentale si muove nella direzione di una sempre maggiore privatizzazione dell'economia, delle relazioni personali e perfino delle coscienze, oltre che della conoscenza. Nel dibattito corrente, la privatizzazione viene opposta alla cosa pubblica: la *res pubblica* del diritto romano. Ma ciò non basta: occorre mettere in gioco la categoria del comune, dei beni comuni. Nell'antica Roma, la *res communis* era il tipo di proprietà più nobile, al di sopra della *res pubblica*. Riabilitare i beni comuni che appartengono a tutti e di cui tutti siamo responsabili, è la risposta più efficace alla crisi sia ambientale sia democratica. Certo, ci vogliono regole specifiche che una comunità deve darsi per gestire risorse comuni. Ma queste regole devono emergere dalla deliberazione democratica e non calate dall'alto, dallo Stato. Mai si dimentichi che mentre la *res communis* è di diritto naturale, la proprietà privata è di diritto positivo. Lo spiega molto chiaramente Tommaso d'Aquino quando scrive che la proprietà più nobile è la cosa comune, che però non è facile per gli umani e allora si concede la proprietà privata, che però non è di diritto naturale.

4. L'Università di Berkeley ha mostrato, per via empirica, che l'aumento dell'efficienza non libera

tempo; lo riempie di nuovi incarichi, fino al burnout. (Il Rapporto è pubblicato sulla *Harvard Business Review*, Feb. 2026). La scomparsa dei tempi morti è l'effetto più serio delle nuove tecnologie sul fronte della salute mentale dei lavoratori. Poiché l'IA elimina "l'attrito del foglio bianco", i lavoratori tendono a usare pause di varia natura per inviare un ultimo comando, limitando i naturali tempi di recupero cognitivo. Si passa così da un compito all'altro, senza pause per effetto della presenza di un partner digitale sempre al proprio fianco. L'espansione del lavoro è spesso volontaria e inizialmente gratificante. L'IA rende facile fare di più. Ma la sua velocità di sviluppo non è affiancata da capacità cognitive adeguate da parte dei lavoratori che tendono a non voler smettere più di lavorare, in seguito all'adozione da parte dell'impresa delle tecniche di "gamification". L'esito è la riduzione di fatto del tempo libero, proprio perché l'IA ci rende più produttivi!

La trasformazione dell'infrastruttura digitale globale ha raggiunto, da qualche anno, una biforcazione fondamentale; la rete non è più progettata solo per il consumo umano, ma pure per l'interazione diretta tra sistemi intelligenti attraverso protocolli di comunicazione. Ciò è dovuto all'ascesa dell'IA agentica che ha dato l'avvio alla cosiddetta Internet delle Macchine, dove l'utente non è più la persona dietro uno schermo, ma l'agente intelligente che opera per suo conto. E' agevole afferrare le conseguenze per la produttività aziendale: la capacità di un'impresa di rendersi leggibile e interrogabile dalle macchine diventerà uno dei principali fattori di successo. Occorre allora interpretare correttamente questa transizione per comprendere come le gerarchie economiche verranno riscritte dalla capacità di coordinamento autonomo tra sistemi capaci di negoziare tra loro. Moltbook è un social network sperimentale lanciato il 31 gennaio 2026 da Matt Schicht, che rappresenta la prima piattaforma dedicata agli agenti di IA e non ai lavoratori, i quali sono ammessi solo come osservatori. Le IA conversano tra loro e si scambiano informazioni, estromettendo totalmente il lavoro dalla "vita" delle macchine.

La questione di centrale rilevanza non è tanto se l'IA aumenti la produttività, - il che è certamente vero - quanto piuttosto perché imprese, investitori, istituzioni pubbliche la

considerino così importante già oggi, anche se i suoi effetti complessivi non sono ancora pienamente visibili nelle statistiche dell'economia. La risposta è che l'IA modifica il modo in cui il lavoro viene organizzato. Non agisce solo sulla velocità con cui si produce, ma sul rapporto tra persone, strumenti e risultati. E' qui che si apre il tema decisivo del futuro del lavoro: non tanto la sua scomparsa, ma la trasformazione del ruolo dei lavoratori dentro organizzazioni sempre più dipendenti dall'automazione. Si badi che la trasformazione non arriva quando si perde il posto di lavoro, ma mentre già si lavora: il mio lavoro sta cambiando anche se non sto cambiando lavoro!

Un'annotazione finale. Il 29 gennaio 2026, la *Harvard Business Review* ha pubblicato un'inchiesta a cura di T. Davenport e L. Srinivasan, tra i più quotati esperti dell'impatto delle IA sulle organizzazioni, condotta su oltre mille dirigenti globali a dicembre 2025. L'indagine dà risposta empirica ad una delle domande più dibattute negli ultimi tempi: l'IA sta davvero sostituendo i lavoratori o le aziende stanno solo usando l'IA come "pretesto" per ridurre il personale? La risposta che viene dai dati rovescia buona parte della narrazione pubblica corrente. Le aziende stanno bensì riducendo il personale, ma quasi sempre in anticipazione di un impatto futuro, non come conseguenza di un'efficienza già registrata. E' agevole afferrare il significato e le conseguenze sulla idea stessa di lavoro umano di un simile trend.

5. Come talvolta accade, è la penna di un arguto scrittore ad anticipare i tempi. In una delle sue

celebri storie, di inizio anni Ottanta quando ancora non si parlava di Intelligenza artificiale, Gianni Rodari racconta di un ometto buffo, cui nessuno dava molto credito. Vendeva una macchina speciale che faceva i compiti al posto dello studente: "Ecco questa è una macchina per fare i compiti – diceva. Si schiaccia il bottoncino rosso per risolvere i problemi di matematica; il bottoncino giallo per svolgere i temi; quello verde per imparare la geografia; la macchinetta fa tutto da sola in un minuto". Il figlio aveva implorato il padre perché la comprasse e il padre aveva ceduto: "Va bene, quanto volete?". "Non voglio denari". "E cosa allora?". "In cambio voglio il cervello del vostro bambino. Se i compiti glieli fa la macchina, a cosa gli serve il cervello?". L'omino si prese il cervello e il bambino era diventato così leggero che si mise a volare per la stanza rischiando di finire fuori dalla finestra. "Bisognerà tenerlo in gabbia", spiegò l'omino se si vuole evitare che il bambino possa farsi del male. Il babbo allora lo mise in gabbia. "Alla fine mi svegliai spaventato. Meno male che era stato solo un sogno!" commentò il bambino, dicendo al padre che si sarebbe messo subito a fare i compiti.

Se non pensiamo mai, qualcun altro lo farà al posto nostro, sottraendoci la libertà (chiudendoci in gabbia). Ecco perché nella stagione della Intelligenza Artificiale Agentica, va affrontata la sfida di introdurre nella legislazione il diritto all'*habeas mentem*, così come nel XIII secolo in UK venne introdotto il diritto all'*habeas corpus*. Prima lo faremo, meglio sarà per tutti e per il nostro ben-essere. Invero, le certezze che ci offre lo straordinario progresso tecnico non ci bastano, perché non si tratta di decidere cosa fare ottenere ciò che vogliamo, ma decidere cosa è bene che voglia. La MH ci ricorda che esiste una differenza fondamentale tra intelligenza e sapienza. La prima può essere simulata come accade con l'IA. La seconda, invece, nasce soltanto da una vita vissuta. E' per questo che il tema del lavoro umano, oggi, è ancora più decisivo che nel passato, se si vuole scongiurare la "sindrome di Babele" di cui scrive, a più riprese, papa Leone XIV nella sua "Magnifica Humanitas".