

READINESS individuale e organizzativa ai rischi associati alla GenAI

Per approfondire

Silvia Ravazzani
silvia.ravazzani@iulm.it



TEMA CHIAVE

Aziende e professionisti, in particolare in ambito comunicazione, stanno riconoscendo il profondo impatto dell'**intelligenza artificiale generativa**. Da un lato, la GenAI potenzia i processi creativi, consente una maggiore personalizzazione nelle interazioni con gli stakeholder e migliora l'efficienza operativa. Dall'altro lato, essa introduce rischi rilevanti, tra cui disinformazione ed eccessiva automazione. In questo scenario, la **READINESS** emerge come il **mindset multilivello** necessario per anticipare, interpretare e governare in modo responsabile i **rischi** associati alle tecnologie GenAI.

OBIETTIVO

Analizzare:

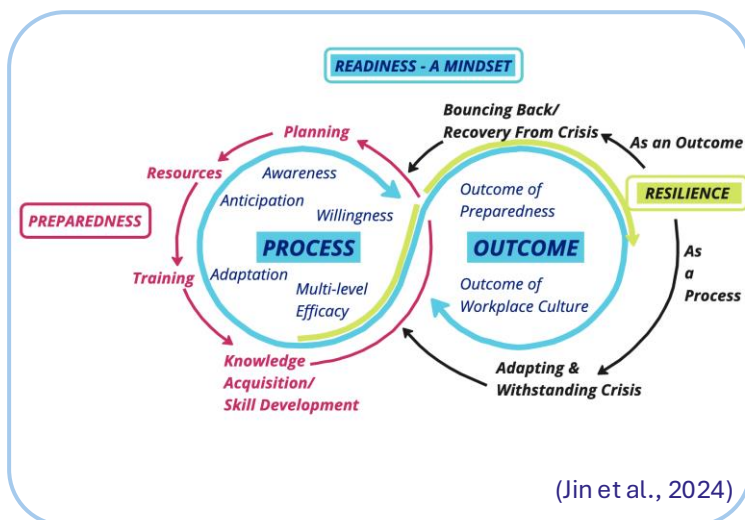
- come i professionisti della comunicazione percepiscono i **rischi** legati alla GenAI nel contesto lavorativo
- quali **fattori** sono considerati rilevanti per la **READINESS**, sia a livello individuale sia a livello organizzativo, nel processo di adozione della GenAI

METODO

- **Interviste scritte** a un campione di **84 professionisti** della comunicazione tra Italia, Paesi Bassi e Romania
- Periodo di raccolta dati: **maggio – luglio 2024**, fase di adozione più strutturata della GenAI, associata all'emergere di rischi e impatti sul lavoro e sulle professioni della comunicazione
- **Analisi tematica** secondo un ciclo deduttivo-induttivo

DEFINIZIONE DI READINESS

La **READINESS** è un **mindset multilivello**, fondato su efficacia e processi dinamici, che riflette la capacità di **individui** e **organizzazioni** di adattarsi in modo proattivo all'incertezza, anticipando e governando i **rischi** attraverso **apertura al cambiamento**, **apprendimento continuo** e **resilienza psicologica**. Tali elementi consentono di affrontare in modo critico e responsabile le sfide emergenti, tra cui i rischi connessi all'adozione della GenAI.



PRINCIPALI RISULTATI



Tipologie di rischio prevalenti
Sicurezza e protezione dei dati; eccessiva dipendenza; integrità delle informazioni; impatto sull'occupazione; impatto sui processi decisionali



READINESS individuale e organizzativa in risposta ai rischi
Apprendimento adattivo; coscienza critica ed etica (livello individuale); pianificazione e gestione del rischio; governance; sviluppo di competenze (livello organizzativo)



Fattori personali e situazionali per sviluppare READINESS individuale
Conoscenze, competenze tecniche e sviluppo del pensiero critico individuale; supporto tra pari; linee guida, risorse e infrastrutture dedicate; cultura del cambiamento



Aspetti fisici e digitali per sviluppare READINESS organizzativa
Spazi collaborativi, creativi e «sicuri» dedicati (aspetti fisici); infrastruttura tecnologica; infrastruttura educativa/formativa; policy e linee guida etiche; strumenti di collaborazione e comunicazione (aspetti digitali)

IMPLICAZIONI

- La **GenAI** sta profondamente ridefinendo **ruoli professionali, competenze e dinamiche** nelle aziende, rivelando al contempo la propria natura intrinsecamente duale: da un lato **abilitatore di efficienza** operativa, dall'altro **fonte di incertezza** e di crescenti **rischi**, in particolare di natura etica.
- A **livello individuale**, la **resilienza psicologica** costituisce una dimensione centrale della READINESS, in quanto integra consapevolezza delle implicazioni della GenAI, apprendimento adattivo, pensiero critico e sensibilità etica.
- **READINESS individuale** e **READINESS organizzativa** risultano profondamente **interconnesse**: risposte efficaci alla GenAI emergono dall'interazione tra risorse psicologiche individuali e capacità collettive, mediate da policy organizzative chiare, dalla disponibilità di strumenti e spazi dedicati, nonché da percorsi di formazione sia tecnica sia trasversale.
- In assenza di un'adeguata consapevolezza individuale, integrata da una solida governance organizzativa, l'adozione accelerata della GenAI può amplificare **dilemmi etici, bias nei processi decisionali** e **criticità legate alla trasparenza**.

“There is a risk of being tempted to leave all the dirty work to AI without making the effort to think for yourself”

REFERENZE

- Wang, Y. Ravazzani, S., Anton, A. (2025). Generative AI risks: are European communication professionals ready? A study on individual and organizational READINESS. *Journal of Communication Management*.
- Anton, A., Ravazzani, S., Wang, Y. (2026). The well-being-enhanced READINESS model: A human-centric extension for risk and crisis communication in generative AI contexts. *Journal of Communication Management*.

CENTRE FOR EMPLOYEE RELATIONS AND COMMUNICATION (CERC)

È il centro di ricerca dell'Università IULM focalizzato sulla gestione delle relazioni e della comunicazione con i collaboratori. Ha la finalità di sviluppare e diffondere cultura in questo ambito. Svolge ricerca, divulgazione, formazione e progetti commissionati. Ospita al suo interno il Working Group Employee Communication (WG_EC), gruppo di ricerca multi-azienda aperto a un numero limitato di aziende che si rinnova ogni due anni. Si avvale del supporto di un Comitato scientifico che ne assicura la connessione con i principali centri di eccellenza internazionali.