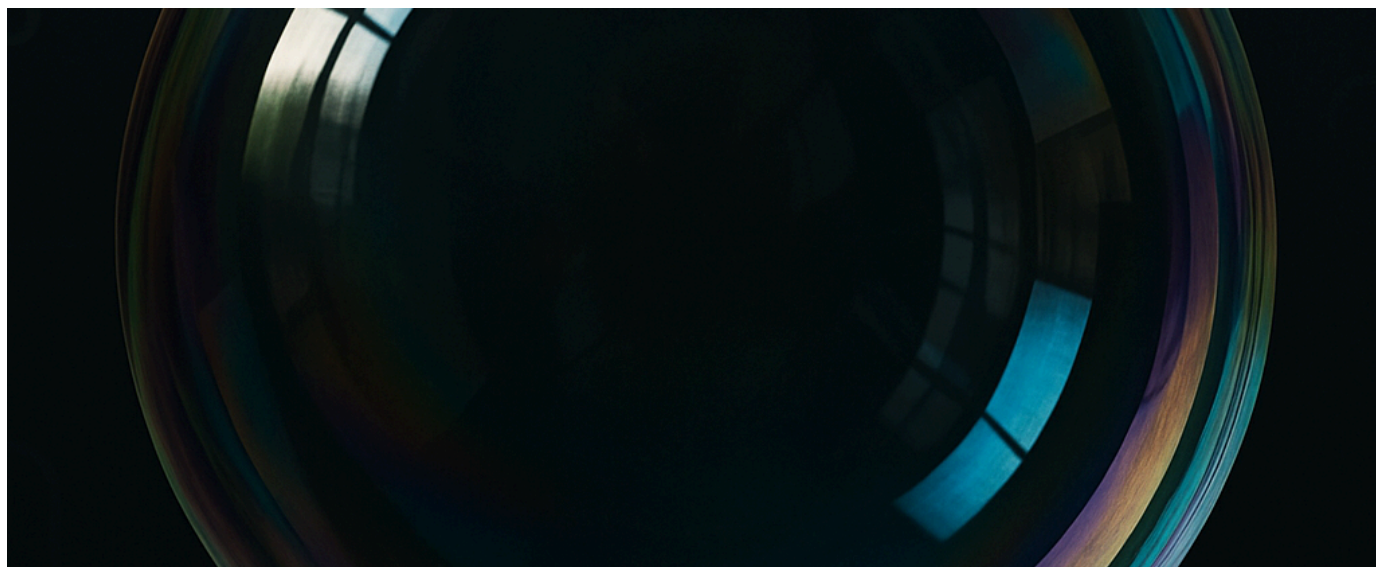




RIVOLUZIONE DIGITALE E DINTORNI

History Repeating. Le bolle dell'innovazione e l'Intelligenza Artificiale

15 Dicembre 2025



*They say the next big thing is here,
That the revolution's near,
But to me it seems quite clear
That's it's all just a little bit of history repeating.*

1998: a marzo *Titanic* di **James Cameron** si aggiudica 11 premi Oscar, record ancora imbattuto; avrà invece vita breve e una fine ingloriosa Windows 98, rimpiazzato dopo due anni da Windows ME, "the worst version of Windows ever released"[1]; a settembre **Larry Page** e **Sergey Brin** fondano Google,



Propellerheads hanno
pubblicato l'album

Gli autori dell'articolo Giorgio M. Ghezzi, Rossana Montemurno,
Luigi Serio

Decksanddrumsandrockandroll il cui singolo di punta è proprio *History Repeating* che la ruvida voce di Shirley Bassey trascina al primo posto della UK Dance Chart.

Oggi, a quasi trent'anni di distanza, potremmo forse cantare di nuovo le parole di quella canzone: *the next big thing is here*, l'Intelligenza Artificiale è arrivata ed è entrata – prepotente, dirompente – nelle nostre vite e nel nostro lavoro. La rivoluzione non è vicina, è già incominciata. Ci siamo già dentro, che ci piaccia o no: “nel 2024 il mercato dell'Intelligenza Artificiale in Italia ha raggiunto un nuovo record, toccando quota 1,2 miliardi di euro con una crescita del 58% rispetto al 2023”[2]. Un valore che si avvicina ad ampie falcate a quello del mercato delle Educational Technology, le cui ultime stime disponibili indicano per l'Italia circa 2,8 miliardi di euro[3]. E nonostante l'adozione di sistemi di IA da parte delle aziende italiane sia più lento rispetto al resto d'Europa, nelle nostre organizzazioni è ormai comune trovare

Ma il 1998 – lo ricordate? – è anche l’anno della bolla delle dot-com. Sono gli anni in cui un semplice prefisso – la lettera “e”, il logogramma “@” – sembrava poter trasformare in oro qualsiasi simulacro di innovazione tecnologica, creando in molti di noi aspettative miracolistiche e l’attesa dell’arrivo di una novella Panacea che avrebbe curato con la sua pozione tutti i mali delle organizzazioni.

I processi di apprendimento non sfuggirono a questa fascinazione ed è in quello scorcio di fine secolo che l’espressione “e-learning” mandò in soffitta “formazione a distanza”, “didattica a distanza”, “teleformazione” e tutti quelle espressioni che parevano ormai richiamare un mondo inaccettabilmente antiquato. E l’esplosione del fenomeno e-learning nell’ambito della bolla delle dot-com ne ha condizionato lo sviluppo in quegli anni, portando le organizzazioni a focalizzarsi principalmente su aspetti di natura tecnologica ed economica, ricercando troppo spesso l’innovazione in quanto tale e il ritorno sull’investimento in termini di minori costi di erogazione della formazione[4]. Ma trascurando troppo a lungo considerazioni relative all’efficacia del processo di apprendimento.

Quella del 1998-2000 è stata innanzitutto una bolla finanziaria (il cui scoppio ha peraltro portato a un prolungato periodo recessivo dei mercati) ma anche una “bolla di senso”, relativa cioè al significato attribuito all’innovazione tecnologica e al sistema di aspettative da parte delle organizzazioni che si sono ritrovate a ripensare negli anni successivi le proprie strategie di progettazione del sistema formativo, ricercando un diverso equilibrio fra le dimensioni di innovazione ed efficienza da un lato e gli irrinunciabili obiettivi di efficacia e solidità del processo di apprendimento destinato alle proprie persone.

È oggi possibile scorgere una qualche analogia con quelle bolle, quella finanziaria e quella di senso? Rischiamo di ritrovarci a cantare con Shirley Bassey che, è chiaro, è solo un altro pezzo di storia che si ripete? Proveremo a individuare alcuni elementi che – mutando ampiamente quanto è da mutare – suggeriscono punti di attenzione nell’adozione di strumenti e soluzioni di IA.

grande stampa come su canali specialistici – che evidenziano come la diffusione dei sistemi di IA porti con sé i rischi di una nuova bolla, analoga a quella delle dot-com. Il rilascio di **DeepSeek-R1** – modello di IA sviluppato in Cina a costi infinitamente inferiori rispetto a **ChatGPT** e a migliori performance – ha portato a gennaio 2025 a significative perdite del Nasdaq e in particolare delle società statunitensi impegnate nel settore: “si tratta – scrive **Giuditta Mosca** su *Repubblica*[5] – di una crescita finanziariamente insostenibile dettata da aspettative irrealistiche di guadagni futuri e, in definitiva, da un generale entusiasmo irrazionale”. L’aumento dei prezzi delle azioni non rispecchia le tradizionali metriche di investimento, quali il ROI, mentre le aziende riversano finanziamenti miliardari nelle casse delle società dedicate all’IA: nel 2024 Microsoft ha investito 14 miliardi di dollari in OpenAI, che intanto maturava perdite per 5 miliardi di dollari a fronte di 4 miliardi di ricavi[6].

L’impressione è quella di trovarci nel corso dell’***hype cycle*** descritto da **Gartner Group**: ampiamente superata la prima fase – “technology trigger” – in cui si registra l’esplosione dell’interesse verso un fenomeno da parte dell’opinione pubblica, ci ritroviamo a navigare verso il “peak of inflated expectations” in cui l’ampia risonanza data al fenomeno genera eccessi di entusiasmo e aspettative irrealistiche. La fase successiva, nel modello di Gartner Group, è il *trough of disillusionment*, la depressione (nel senso di “avvallamento”, ma sarà forse da intendersi anche come uno stato di disturbo dell’umore!) delle illusioni svanite.

E forse già ci siamo nella seconda fase: nel novembre 2024 il Financial Stability Review della **Banca Centrale Europea** indica come “concentration among a few large firms raises concerns over the possibility of an *AI-related asset price bubble*”[7]. E intanto le testate economico-finanziarie lanciano allarmi: “Hedge fund tells clients many supposed applications of the technology are *never going to actually work*” (Financial Times, 2 agosto 2024), mentre per Forbes siamo già a una fase successiva e si interroga su come è possibile “Lifting GenAI Out Of The Trough Of Disillusionment”.

La bolla di senso

e adottata dalle aziende come una soluzione dovuta perché il mondo delle organizzazioni sta – almeno apparentemente – andando in massa in quella direzione o se invece sia necessario rileggere il fenomeno con un approccio maggiormente critico: non per arrestarne la corsa, ma per comprendere strategie di adozione e meccanismi di gestione che lo rendano maggiormente efficace.

Se l'esplosione mediatica del tema è fenomeno recente, è da almeno un decennio che l'Intelligenza Artificiale è uscita dagli ambiti di pochi specialisti di tecnologie informatiche e ha visto una diffusione più ampia in letteratura[8].

The Future Sounds Familiar

Forse, come accade a ogni innovazione tecnologica, non siamo davvero di fronte a una vera rivoluzione, ma al riflesso di un entusiasmo che si rinnova ciclicamente, travestito da novità assoluta. L'Intelligenza Artificiale, come prima l'e-learning o il Web 2.0, racconta più di noi che di se stessa: la nostra costante ricerca di un progresso digitale capace di semplificare la complessità, capace di darci risposte immediate a domande ancora indefinite. Eppure, dietro la patina di algoritmi e modelli generativi, resta la stessa sfida di sempre: imparare a dare una direzione e un senso al progresso, non solo a subirne la velocità.

Forse *history repeating* non è un destino inevitabile, ma un invito gentile a riconoscere i segnali del passato per non cadere di nuovo nella trappola di un futuro incantato.

[1] Dan Tynan, *The 25 Worst Tech Products of All Time*, PC World 2006 (https://www.pcworld.com/article/535838/worst_products_ever.html)

[2] POLIMI School of Management, Osservatorio Artificial Intelligence, edizione 2024.

[3] POLIMI School of Management, Osservatorio EdTech, edizione 2023.

[5] Giuditta Mosca, *Dopo DeepSeek cresce il rischio di una bolla dell'IA?*, la Repubblica, 23 febbraio 2025,
https://www.repubblica.it/tecnologia/2025/02/03/news/deepseek_rischio_bo423978856/

[6] <https://www.cnbc.com/2024/10/30/microsoft-cfo-says-openai-investment-will-cut-into-profit-this-quarter.html>

[7] European Central Bank, Financial Stability Review, November 2024.

[8] Tralasciando gli studi pioneristici (uno fra tutti: *Computing machinery and intelligence* di Alan Turing del 1950), l'intelligenza artificiale entra in modo significativo in letteratura negli anni '80: uno dei principali contributi sul tema – P.R. Cohen, E. A. Feigenbaum, *The Handbook of Artificial Intelligence* – è del 1982. Già nel 2003 la *Storia della scienza* dell'Istituto dell'Enciclopedia Italiana registra un lemma dedicato a *Intelligenza Artificiale* (a cura di M. Somalvico, F. Amigoni, V. Schiaffonati) ma è dal decennio successivo che il tema esce dagli ambiti specialistici e si diffonde in modo più ampio: si vedano, per un'idea della magnitudo del fenomeno, le occorrenze dell'espressione "Artificial Intelligence" registrate da Google Ngrams che evidenziano una impennata a partire dagli anni 2015-2016.

INTELLIGENZA ARTIFICIALE

GOOGLE

TITANIC

BOLLA DOT-COM

HYPE CYCLE

BOLLA DI SENSO

3 applausi





Giorgio M. Ghezzi Rossana Montemurno e Luigi Serio

Giorgio M. Ghezzi è esperto di processi di apprendimento e sviluppo degli adulti, ha svolto attività di formazione e consulenza per importanti realtà nazionali e internazionali, per poi assumere ruoli di responsabilità all'interno di organizzazioni complesse. Oggi è HR Manager Corporate and Subsidiaries del Gruppo Enav. Agli impegni lavorativi ha sempre affiancato la scrittura di articoli, saggi e opere di narrativa, fra cui *Simulando s'impara* (FrancoAngeli, 2015), *No, non abbiamo figli. L'amore ai tempi dell'infertilità* (Bookabook, 2019) e *Quell'estate del 1980* (Il Ponte Vecchio, 2024). Rossana Montemurno è Direttore di Spegea Business School, società del gruppo Exprivia, si occupa, da più 20 anni, di progettazione e gestione di percorsi formativi, in particolare di formazione manageriale, rivolta a giovani e ad executive. All'interno della Scuola si occupa, fra le altre cose, della definizione delle strategie, della gestione degli asset e delle politiche di offerta. È Direttore del Master Magem – Master in General Management e del Master in Management delle Risorse Umane, entrambi accreditati ASFOR. Luigi Serio, Consigliere APAFORM, dirige il Master in Risorse Umane e Organizzazione della Fondazione Istud e insegna Economia e Gestione delle Imprese presso la facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, sede di Milano.

ALTRI ARTICOLI

L'IA porta la formazione manageriale fuori dall'aula e dentro il lavoro

a cura di [Andrea Crocioni](#)



Il cammino della fiducia in una società sospesa tra reale e virtuale

a cura di [Matteo Pogliani](#)



Knowledge hoarding, knowledge sharing, knowledge faking

a cura di [Francesco Venier](#)



La teo-tecnocrazia delle Bigtech e la smaterializzazione dei valori

a cura di [Andrea Granelli](#)

