Che cosa facciamo che l'AI non fa?

PERFORMANT 2026

PERFORMANT
Via Giacomo Leopardi 19
20123, Milano

info@performant.it
performant.it

FUTUR / ABILITIES

2026
Che cosa facciamo che l'AI non fa?

CONTENTS

INTRO	**Roberto Degli Esposti /** Il metabolismo delle nuove organizzazioni	4
NOTA METODOLOGICA	**Futurability Framework**	6
1. ESPLORAZIONE AI readiness	**Monica Bellucca /** Per creare una co-intelligence tra AI e persone dobbiamo imparare a disimparare	8
Compresenza di 4 generazioni	**Gianvincenzo Attena /** Quando la diversità diventa strategia	10
2. IMMAGINAZIONE Gestione dell'incertezza	**Angela Bassi /** Fermarsi non è decidere	12
Futures Thinking	**Anja Puntari /** Non serve prevedere il futuro. Serve smettere di aspettarne uno solo	14
3. REALIZZAZIONE Creazione di senso per i dipendenti	**Sissi Decorato /** Sensemaking: come dimostrare che il lavoro non è solo un elenco di task	18
Leadership ai tempi dell'AI	**Silvia Terenziani /** La leadership al tempo dell'AI. Come la nuova intelligenza dei leader determina la futurability delle organizzazioni	20

IL METABOLISMO DELLE NUOVE ORGANIZZAZIONI

Le organizzazioni nate negli ultimi anni funzionano in modo diverso da quelle che siamo abituati a studiare.
Hanno un **metabolismo differente**, che si muove su due vie: **trattano i prodotti come servizi e i servizi come prodotti.**



ROBERTO DEGLI ESPOSTI
Managing Partner,
Executive Business Coach

La prima via consiste nello spostare il valore dalla vendita del bene alla relazione nel tempo: non si cede un oggetto, si garantisce un risultato.
La seconda è il movimento opposto: un servizio costruito su misura viene codificato e reso replicabile, fino ad avere le caratteristiche di un prodotto.
Lo proviamo ogni giorno: non compriamo davvero l'intelligenza artificiale, accediamo a un servizio che si aggiorna di continuo; usiamo un'auto per qualche ora senza doverla possedere né rivendere.

Il metabolismo di queste organizzazioni si avvia con il **risultato che vogliono generare per il cliente** e poi costruisce a ritroso. Sono organizzazioni che devono riuscire a scalare l'offerta e insieme adattarla: la loro forza sta nell'integrare tecnologie, conoscenze e infrastrutture esistenti in configurazioni sempre nuove.

È un'esperienza che parla anche a chi guida un'azienda consolidata, che vede clienti che chiedono risultati invece di forniture, concorrenti che si riorganizzano, un'AI che entra nei processi.

La risposta non è copiare quel modello, ma **sviluppare le capacità che lo rendono possibile.** Ovvero:

— integrare competenze verticali;
— gestire la complessità senza avere conoscenza specialistica completa;
— ridurre i costi nascosti;
— decidere dove nascono informazioni e valore;
— riconfigurare i team velocemente;
— mantenere trasversalmente allineamento e responsabilità.

Le strutture tradizionali avevano anche un altro compito: mettere a confronto interessi diversi perché il vertice potesse farne sintesi.
Oggi priorità, competenze e prospettive diverse si incontrano ovunque, ogni giorno, dentro ogni team. **La sintesi non può più aspettare il livello apicale.**

Il conflitto diventa allora una **capacità organizzativa**: il modo in cui le differenze si trasformano in decisioni, apprendimento e risultati dipende dallo sviluppo delle conversazioni tra le persone.

DALLA DOMANDA ALLA FUTURABILITY

La questione oggi è **come rendere l'organizzazione capace di ricombinarsi continuamente senza perdere direzione, responsabilità ed esecuzione.**
Noi la chiamiamo **futurability**: la capacità di un'organizzazione di *definire* dove vuole arrivare, *immaginare* gli scenari possibili e *realizzarli* concretamente.
Non si acquista con uno strumento, ma si sviluppa ogni giorno nei comportamenti di leader e team.

In questo nostro primo whitepaper, abbiamo tracciato un percorso che permette alle aziende di arrivare a sviluppare la futurability e che si compone di tre fasi:

1. esplorazione: leggere il punto di partenza, tra prontezza all'AI e convivenza di quattro generazioni

2. immaginazione: guardare avanti e decidere, con *futures thinking* e gestione dell'incertezza

3. realizzazione: trasformare la direzione in pratica, con la leadership e la creazione di senso per le persone.

Buon futuro a tutti,

Roberto Degli Esposti

FUTURABILITY FRAMEWORK

1. ESPLORAZIONE.
Si parte leggendo il presente e le caratteristiche del periodo storico in cui ci si trova. È il momento di allenare la capacità di imparare, disimparare e reimparare davanti all'AI e quella di far dialogare quattro generazioni che lavorano fianco a fianco.

2. IMMAGINAZIONE.
Si guarda avanti. Qui servono pensiero strategico, per costruire scenari possibili, e capacità di decidere anche quando le informazioni sono incomplete.

3. REALIZZAZIONE.
La direzione diventa pratica. Contano una leadership che tiene insieme persone e tecnologia e la capacità di dare senso al lavoro di ciascuno.



Prepararsi al futuro è un allenamento quotidiano, a cui abbiamo dato forma e struttura nel nostro *Futurability Framework*: un percorso in tre fasi, focalizzate ciascuna su due competenze, che accompagna le organizzazioni dal capire dove sono al costruire dove vogliono arrivare.

UN ALERT. Il percorso che il nostro framework descrive non è quasi mai lineare: le fasi infatti possono intrecciarsi e ripetersi, in base a un contesto che cambia più in fretta dei piani. Arriva una nuova tecnologia e si torna a esplorare; si raggiunge un risultato e si riapre l'immaginazione. Secondo il principio del *continuous learning*, nessuna competenza si acquisisce una volta per tutte, ma va riallenata a ogni giro, con più consapevolezza.

In questo nostro whitepaper, niente di ciò che leggerete è filosofia: ogni capitolo parte da dati e ricerche recenti, letti alla luce di ciò che osserviamo ogni giorno nelle organizzazioni con cui lavoriamo.
Abbiamo costruito questo documento mossi dalla consapevolezza che **il futuro non è più un tempo da aspettare, ma da preparare, una competenza alla volta, ogni giorno.** A partire da oggi.

ESPLORAZIONE

PER CREARE UNA CO-INTELLIGENCE TRA AI E PERSONE DOBBIAMO IMPARARE A DISIMPARARE



MONICA BELLUCCA

Senior Manager Area Key Partners, Business Coach

L’80% dei progetti di adozione AI non riesce a generare valore reale, quasi il doppio rispetto a qualsiasi altra trasformazione digitale.

(RAND Corporation, “The Root Causes of Failure for Artificial Intelligence Projects and How They Can Succeed: Avoiding the Anti-Patterns of AI”, agosto 2024)

Quando arriva un nuovo strumento di AI in azienda la prima cosa a cui si pensa è che le persone debbano imparare ad usarlo, e invece la chiave del successo sta nel dare a chi li gestisce la possibilità di disimparare.

Kate Smaje, Senior Partner McKinsey, nel suo libro *Rewired* scrive: *"Abbiamo parlato per anni di assumere per QI e QE. Credo che sempre più stiamo assumendo per LQ, learning quotient: qual è la tua capacità cognitiva di imparare, disimparare e reimparare per far avanzare la palla?"*

Quel *learning quotient* di cui parla è la competenza che manca ai vertici quando un progetto di adozione AI si blocca.
Come osserva anche David De Cremer (Northeastern University) il problema non è l'algoritmo, ma quanto i leader restano al timone del processo, invece di delegarlo interamente ai tecnici: la prova, cioè, che il "disimparare" di cui parliamo non riguarda i tool ma le abitudini di chi guida.

Lo si può vedere chiaramente guardando i paesi in cui l’adozione AI sta funzionando meglio: alla guida ci sono gli Emirati Arabi Uniti (64%) e Singapore (60,9%), e non è un caso fortuito: entrambi hanno costruito le condizioni anni prima di spingere sull'adozione, lavorando su competenze e governance prima che sullo strumento. **L’Italia, sempre dati alla mano, sta invertendo l’ordine: le imprese che adottano AI sono il 22%, contro il 32% europeo (Eurostat); tra le PMI il 76% non investe né prevede di farlo, e solo il 7% forma le persone (Polimi, 2026). E i risultati di questa inversione non sono buoni.**

Lavorando con le organizzazioni, ci risulta evidente che molti fallimenti nell'implementazione dell'AI derivano dalla mancata considerazione delle esigenze umane: **si privilegia l'efficienza a scapito del coinvolgimento dei dipendenti.**
Al contrario, però, è fondamentale creare **un ambiente con la giusta sicurezza psicologica, dove le persone si sentano libere di dare feedback autentici** (anche alle survey alle quali risponderanno per dichiarare la loro *readiness*).
La leadership ha necessità di mantenere un dialogo continuo per tenere alta la motivazione dei team, senza ridurre l'AI a un mero strumento, ma trasmettendone il valore di co-intelligence.

Allenare i leader ad avere una visione chiara, da trasmettere all’intera organizzazione, e **strategie comunicative capaci di motivare la forza lavoro**, a partire da CEO e team di leadership, fino ad **allineare e coinvolgere ogni livello dell'azienda,** è un’attività che l’intelligenza artificiale non potrà mai fare al posto delle persone. Prima della co-intelligence, viene la fiducia. Senza quella, l'AI resta solo un altro strumento non usato.



Che cosa facciamo che l'AI non fa?

ESPLORAZIONE

COMPRESENZA DI 4 GENERAZIONI: QUANDO LA DIVERSITÀ DIVENTA STRATEGIA

I Millennials oggi rappresentano la quota più ampia della forza lavoro, con il 38,6%, mentre la Gen X detiene il 34,8%, i Boomer il 18,6% e Gen Z il 6,1%.

(Glassdoor & Fortune (2025) – "Workforce Share by Generation 2025-2026")



GIANVINCENZO ATTENA

Executive Consultant

Quando parliamo di generazioni diverse, tendiamo a pensare ai conflitti, come se questa diversità fosse una sfida da neutralizzare, ma la convivenza di quattro generazioni non è un'anomalia da gestire: è una palestra dove allenare le capacità di cui l'azienda stessa avrà bisogno domani.

La sovrapposizione generazionale non è mai stata così ampia. Per la prima volta nella storia organizzativa moderna, quattro generazioni distinte condividono non solo il medesimo ambiente di lavoro, ma progetti, riunioni, e obiettivi comuni.
Non è una situazione passeggera: Millennials e Gen Z saranno approssimativamente il 74% della forza lavoro globale entro il 2030, mentre i lavoratori con più di 65 anni passeranno dal 6,6% nel 2022 all'8,6% entro il 2032.

Abbiamo lavorato con decine di team multigenerazionali. **Quello che abbiamo osservato è che le aziende più veloci e più resilienti non sono quelle che hanno "risolto" i conflitti generazionali, ma quelle che li hanno metabolizzati.**

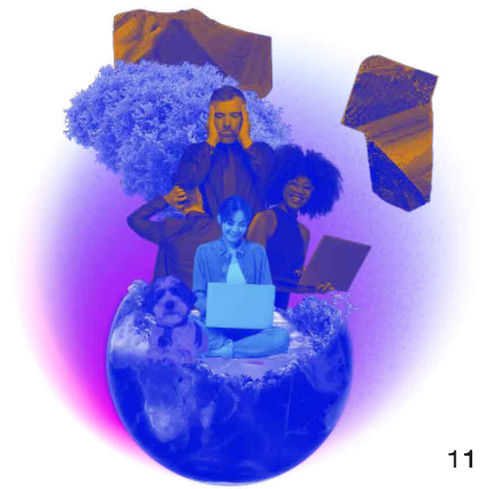
Quando Baby Boomer con 30 anni di esperienza si trovano a discutere con un Millennial che propone un approccio completamente nuovo, accade qualcosa di importante: la decisione che esce da quel confronto non è né l'una né l'altra idea, ma qualcosa di più solido. Il Boomer apporta il contesto e le conseguenze a lungo termine; il Millennial apporta la velocità e la sperimentazione. Il team Gen X fa da ponte—sa come mettere a terra le idee.

Questo non è management: è allenamento. Ogni volta che una squadra naviga la diversità generazionale, sta sviluppando due capacità critiche per il futuro: la capacità di **integrare prospettive radicalmente diverse e la capacità di decidere anche quando non c'è consenso immediato.** Sono esattamente i muscoli che servono per **gestire l'incertezza**.

Un'altra dinamica che abbiamo notato: **le generazioni diverse comprendono il cambiamento in modi diversi.** Una generazione che ha vissuto trasformazioni digitali sa riconoscere i segnali di disruption prima che diventino crisi visibili. Un'altra generazione ha imparato, attraverso crisi economiche, quando resistere e quando cedere. Quando questi sguardi convivono nella stanza, la capacità di esplorazione dell'azienda diventa più acuta.

Un algoritmo può riconoscere pattern nei dati demografici e proporre "team ottimali" dal punto di vista statistico.
Non può generare il significato che emerge quando generazioni diverse si incontrano con la sincerità e la vulnerabilità. Non può insegnare a un'azienda come trasformare il conflitto generazionale da rumore di fondo in segnale. Non può far crescere il coraggio di decidere insieme nonostante le differenze.

Questo è il lavoro umano: creare spazi dove la diversità generazionale diventa capacità collettiva di affrontare il futuro incerto.



IMMAGINAZIONE

FERMARSI NON È DECIDERE



ANGELA BASSI

Coordinatrice, Business Coach e Partner

Il 32% dei leader si sente paralizzato dall'incertezza proprio quando sarebbe necessario agire, mentre il 42% ammette di rimandare le decisioni per il disagio emotivo che generano.

(Tuckett, D. (2025), UCL Centre for the Study of Decision-Making Uncertainty)

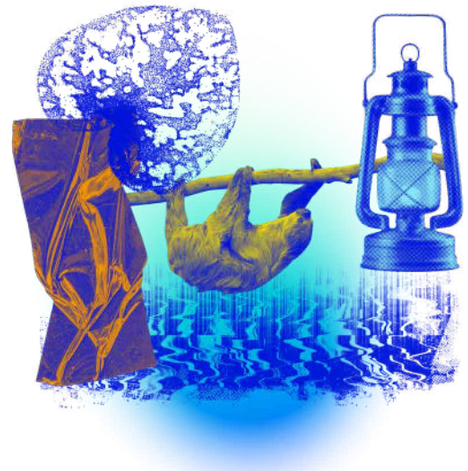
Nelle organizzazioni si sentono spesso manager dire "aspettiamo altri dati", "facciamo un altro allineamento", "sentiamo prima gli altri stakeholder".
A volte è prudenza. Altre volte, dietro formule del tutto ragionevoli, c'è una domanda più difficile da ammettere: *e se prendessi la decisione sbagliata?*

È qui che entra in gioco il ***freeze***, il blocco che il cervello attiva davanti a una situazione di reale incertezza.
Fermarsi, di per sé, non è il problema: quella pausa serve a valutare meglio.
Il rischio nasce quando smette di essere una fase e diventa un modo abituale di stare nella decisione. La prudenza, allora, si trasforma in immobilismo.
Quando le variabili cambiano rapidamente e la pressione aumenta, il rinvio può assumere l'aspetto di un processo rigoroso e diventare la risposta standard all'incertezza.

I dati lo mostrano bene: il 70% dei leader intervistati dall'UCL dichiara di vedere il cambiamento come un'opportunità, ma solo il 40% riesce a comportarsi davvero così quando arriva[1].
Il punto non è sapere che bisognerebbe essere più agili. È riuscire ad agire quando le informazioni restano incomplete.
Oggi la competenza necessaria non è più l'infallibilità, ma il pensiero strategico: leggere ciò che c'è, formulare scenari, scegliere una direzione e correggerla lungo il percorso. Sta cambiando anche l'idea di "buon decisore": non più chi ha sempre ragione, ma chi sa muoversi senza aspettare tutte le risposte.

Per Performant, **lavorare sull'incertezza significa proprio allenare questa capacità.** Non cercare di eliminarla, ma creare le condizioni perché possa essere affrontata e discussa. **Un team decide meglio quando le persone possono mettere sul tavolo ipotesi diverse, interrogare le proprie convinzioni e anche dire "non sono sicuro" senza che questo venga immediatamente letto come una debolezza.**
Quando invece l'incertezza viene vissuta soltanto come qualcosa da ridurre, il rischio è aggiungere procedure, approvazioni e momenti di allineamento nella speranza di arrivare a una certezza che, spesso, non arriverà.
L'AI può essere un alleato molto potente in questo processo. Può elaborare grandi quantità di informazioni, confrontare alternative, simulare scenari e rendere più ricca la base su cui decidiamo.
Ma a un certo punto bisogna scegliere.

E quella scelta consiste nell'assumere una direzione, condividerla con altri e avere la disponibilità a rivederla se il contesto cambia. **È in questo spazio, tra ciò che possiamo sapere e ciò che dobbiamo comunque decidere, che il pensiero strategico continua a fare la differenza.**



[1] *Russell Reynolds Associates, Global Leadership Monitor H2 2025*

IMMAGINAZIONE

NON SERVE PREVEDERE IL FUTURO. SERVE SMETTERE DI ASPETTARNE UNO SOLO

Il 53% dei dirigenti ha dichiarato che *scenario planning* e altri metodi di *strategic foresight* rafforzerebbero in modo significativo la resilienza dell'azienda di fronte all'incertezza geopolitica, ma meno del 30% li usa davvero per guidare le decisioni.

(McKinsey, giugno 2026)



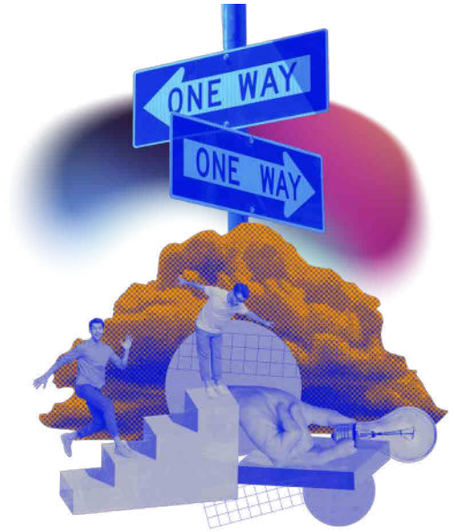
ANJA PUNTARI

Executive Business Coach e Partner

In ogni leadership team, le figure ragionano su orizzonti differenti: il trimestre, l'anno, il triennio, i prossimi cinque anni. Poi di solito il piano triennale mette tutti d'accordo su un futuro solo. **Eppure i futuri possibili sono più di uno e in alcuni momenti veniamo spinti dentro nuovi scenari a velocità inaspettate.**

Nel metodo *futures thinking*, a differenza dell'elaborazione di una profezia che prevede uno scenario unico, si ragiona in termini di molteplici scenari possibili e sui loro possibili intrecci.
Una strategia infatti ha bisogno di ragionamenti su più fronti contemporanei: analisi dei trend locali e globali, ipotesi credibili, alternative a confronto per poter prendere decisioni ponderate.
Quello che è utile è quindi la previsione (forecast), ovvero lo scenario che si ritiene più probabile tra quelli possibili, che nasce da dati presenti e passati e da un ragionamento che si può esplicitare, discutere e correggere quando il contesto cambia; ma ancora di più è rilevante l'individuazione dello scenario preferibile, verso cui tendere.
Se questo esercizio di reindirizzamento continuo non viene svolto, il rischio è che i piani nascano come previsioni e, col tempo, si comportino come profezie: si dice "non si poteva prevedere", e invece, con il *futures thinking*, si sarebbe potuto.

Prevedere più scenari, nel mondo che stiamo vivendo, sta diventando sempre più necessario. Il contesto in cui le aziende si muovono infatti è instabile (cosiddetto VUCA: Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous) anche per chi lo studia. Secondo il Global Risks Report 2025 del World Economic Forum, il 52% degli esperti si aspetta un panorama globale instabile nei prossimi due anni, il 31% turbolento e il 5% tempestoso. Sull'orizzonte dei dieci anni, il 62% prevede tempi turbolenti o tempestosi.



Da cosa si capisce che un'azienda è preparata al futuro? Nello studio *Corporate foresight and its impact on firm performance: a longitudinal analysis*, di René Rohrbeck e Menes Kum viene sviluppato un modello che misura la *future preparedness* di un'azienda, confrontando il bisogno di foresight del suo contesto con la maturità delle sue pratiche. In base a questo confronto, le aziende sono state divise in quattro gruppi: *vigilanti* (foresight adeguato all'incertezza), *nevrotiche* (fanno più previsioni del necessario), *vulnerabili* (foresight di livello inferiore rispetto a quanto richiesto) e *in pericolo* (fanno meno foresight del necessario). Poi si è guardato cosa è successo sette anni dopo. Le aziende vigilanti hanno ottenuto una redditività superiore del 33% e una crescita superiore del 200% rispetto alla media. La redditività delle nevrotiche e delle vulnerabili era in media inferiore

del 37% rispetto alle vigilanti, quella delle aziende in pericolo, del 44%.
Questo dimostra quindi che chi non è allineato al proprio contesto lascia sul tavolo una quota di profitto maggiore rispetto a chi lo è.

Il *futures thinking* è un metodo e una competenza che quindi è necessario allenare, tenendo saldi tre principi: **il futuro non è prevedibile; il futuro non è predeterminato; il futuro si può influenzare con scelte individuali e collettive.**
Quando portiamo questa competenza nei team, seguiamo un processo che si compone di cinque passaggi:

1. osservare il sistema: raccogliere segnali, dati e fonti eterogenee, partendo dai megatrend (globali e di lunga durata), da trend locali (di impatto geografico e/o di mercato più specifico) ma anche dai *weak signals* (flussi meno evidenti ma potenzialmente impattanti nel futuro);

2. leggere il contesto dell'azienda e il settore: dare senso ai segnali e cercare i pattern rilevanti;



3. costruire futuri possibili: far nascere dai trend scenari diversificati;

4. collegare gli scenari al presente: leggere l'attualità alla luce dei futuri immaginati e individuare dove si ha margine di azione;

5. decidere: orientare le scelte e costruire un piano.

E poi ci sono due sfide opposte: costruire organizzazioni capaci di reagire anche a possibili *black swan*, eventi rari e difficilmente prevedibili che comprendiamo pienamente solo a posteriori, e imparare a non ignorare i *grey rhino*, rischi probabili e visibili che conosciamo già ma che continuiamo a rimandare.

In questo contesto, l'AI può diventare uno strumento molto potente per il foresight: può raccogliere ed elaborare grandi quantità di dati, intercettare segnali, mettere in relazione informazioni diverse e aiutarci a immaginare alternative che da soli potremmo non vedere.
Sarà però il ruolo delle persone nel leadership team entrare nel dialogo e farsi domande come: "*Che futuro vogliamo per la nostra azienda?*" "*Che decisioni siamo pronti a prendere e difendere?*" "*Che cosa dobbiamo iniziare a fare oggi perché quel futuro diventi possibile?*"

Perché il *futures thinking* non serve soltanto a prepararci a ciò che potrebbe accadere. Serve a scegliere quale futuro vogliamo contribuire a costruire e a cominciare, nel presente, a prendere le decisioni che possono renderlo possibile.

L'AI può ampliare il ventaglio dei futuri possibili. Scegliere verso quale muoversi — e costruire una squadra capace di farlo accadere — resta un lavoro umano.



Cosa crea valore nel tempo?

Che cosa facciamo che l'AI non fa?

REALIZZAZIONE

SENSEMAKING: COME DIMOSTRARE CHE IL LAVORO NON È SOLO UN ELENCO DI TASK

L'uso passivo dell'AI fa calare di quasi il 20% il senso di ownership sul proprio lavoro e del 10% il significato percepito.

(Relying on AI at work reduces self-efficacy, ownership, and meaning while active collaboration mitigates the effects)



SISSI DECORATO

Team Leader Marketing and Communication

Se dovessimo trovare una parola per la fase che il mondo del lavoro sta vivendo, probabilmente sarebbe "frammentazione": un contesto che cambia sempre più rapidamente senza permettere alle persone di tenere il passo con tutti i pezzi della trasformazione; attività sempre più atomizzate e automatizzabili, che danno un retrogusto meccanico anche a quelle più concettuali; aumento del lavoro individuale, da remoto, che fa perdere di vista la costruzione di un obiettivo comune.
Il risultato non è una banale demotivazione, ma una **vera e propria percezione di disorientamento in cui il senso del proprio contributo va via via annebbiandosi e sbriciolandosi.**

È quello che uno studio del 2025 di TalentLMS chiama ***Quiet Cracking*: una lenta, progressiva e silenziosa erosione del significato del proprio lavoro, che porta a un calo di engagement, attenzione e impegno.** A provarlo, anche in forma lieve, è più della metà delle persone intervistate (il 54%), mentre 1 su 5 dichiara che questo sentimento sia ormai diventato costante nelle attività dell'ufficio.
C'è però un aspetto che fa la differenza: **il 47% di chi vive il *quiet cracking* non sente che le sue preoccupazioni siano ascoltate dal manager di riferimento.**

Questo ultimo dato è quello su cui vale la pena porre l'accento perché ci dice una cosa molto chiara: indipendentemente dal modo, dalla quantità e dal tipo di attività che l'AI può svolgere, **quello che traccia la linea di demarcazione tra la mancanza e la presenza di senso è la relazione tra leader e collaboratori.**

Allenare il **sensemaking** significa quindi sviluppare la **capacità di costruire, insieme a una persona, una narrazione coerente sul perché il suo lavoro di oggi conta:** è un percorso di costante e quotidiano apprendimento su come il contesto cambia, come i ruoli cambiano e come, di conseguenza, evolve la loro narrazione; e non è nemmeno una comunicazione top-down, ma **un allenamento a stare nelle conversazioni uno a uno, modificando la relazione in base alle diverse caratteristiche di ogni soggetto.**

Più aumenta (e aumenterà) la frammentarietà, più quindi **fare sensemaking è fondamentale che diventi una pratica strutturata.**
Perché l'AI può creare frasi motivazionali e diffondere statement di comunicazione interna, ma **senza la capacità reale di costruire una relazione che rinsaldi ogni giorno il senso del lavoro, questo, inesorabilmente, si frammenterà.**



REALIZZAZIONE

COME LA NUOVA INTELLIGENZA DEI LEADER DETERMINA LA FUTURABILITY DELLE ORGANIZZAZIONI



SILVIA TERENZIANI
Senior Business Coach,
Corporate Business Coach

Nella classifica delle competenze più richieste dalle aziende nel 2025, le prime posizioni non sono occupate da competenze tecniche, ma da **creatività, problem solving e pensiero strategico.**

(LinkedIn, "Skills on the Rise" 2025)

C'è una domanda che sentiamo ripetere in ogni leadership team: *"Cosa farà l'AI al posto delle nostre persone?"*.
È una domanda legittima. Ma nasce dalla paura, e le domande che nascono dalla paura generano difesa, non strategia.
Per questo ne proponiamo un'altra, che parte dallo stesso timore ma lo trasforma in direzione: *"Cosa potremmo fare meglio, insieme all'AI?"*.

La differenza non è solo lessicale. La prima domanda mette l'uomo e la macchina in competizione, la seconda li mette in relazione. **Ed è proprio la relazione, non la sostituzione, il terreno su cui si gioca la leadership del futuro.**

Le ricerche più recenti confermano questa intuizione, raccontando la stessa storia da due lati opposti. Da un lato, chi usa l'AI con giudizio critico ottiene risultati nettamente migliori di chi se ne fida ciecamente: la differenza non è nello strumento, ma in chi lo guida. Dall'altro, mentre le competenze tecniche invecchiano sempre più in fretta, sono le competenze relazionali a salire nella classifica delle priorità di ogni organizzazione matura. Due segnali che convergono verso la stessa conclusione: **l'AI non sostituisce il giudizio umano, lo mette alla prova e lo rende, semmai, più necessario di prima.**

Questo perché l'AI amplifica ciò che un'organizzazione già è, non ciò che dovrebbe diventare. La tecnologia aumenta la capacità di agire; è la leadership che deve custodire la saggezza di scegliere come. Ed è qui che il compito del leader si fa più complesso: tenere insieme quattro elementi che troppo spesso vengono trattati come alternativi, ovvero risultati, motivazione, benessere e tecnologia, invece che come parti di uno stesso equilibrio.



Da questo equilibrio nasce anche un cambiamento più sottile, ma altrettanto decisivo: cambia il concetto stesso di competenza. Non basta più saper usare l'AI: serve saperla verificare, e saperla persino contraddire, per restare sovrani rispetto a uno strumento sempre più potente. È per questo che ciò che un tempo veniva derubricato a "soft skill" (accessoria rispetto alla competenza tecnica) oggi viene trattato dalle organizzazioni più mature come infrastruttura critica: non un di più, ma la condizione che permette a tutto il resto di funzionare.

Se dovessimo sintetizzare questo equilibrio in una formula, sarebbe questa: **AI + intelligenza umana, + qualità delle relazioni.** L'AI elabora. La persona sceglie. L'algoritmo suggerisce. La coscienza decide.
E qui arriviamo a un'intuizione che lasciamo come chiave di lettura per i prossimi anni, perché più che una risposta è una condizione da abitare: **più ci si avvicina alla risposta, più la domanda cambia.**

Non è un paradosso da risolvere una volta per tutte. È il ritmo stesso del lavoro con l'AI: **ogni volta che la tecnologia ci consegna una risposta, quella risposta non chiude il discorso, lo sposta più avanti.**

C'è un'immagine che mi piace usare per raccontare cosa significhi occuparsi di infrastruttura critica organizzativa: quella di chi entra in un luogo, lavora con le persone che lo abitano, e quando se ne va lascia quel luogo diverso.
Non nell'aspetto, ma nella conformazione delle relazioni che lo formano.

Un intervento si misura in ciò che porta: uno strumento, una competenza, un metodo. Un'infrastruttura si misura in ciò che si lascia: le condizioni relazionali e decisionali in cui l'organizzazione continua a muoversi.

Occuparsi di infrastruttura critica organizzativa significa questo: ridisegnare l'infrastruttura relazionale su cui l'organizzazione continua a reggersi anche, e soprattutto, quando chi l'ha progettata non c'è più.

Per questo il compito della leadership non è arrivare alla risposta definitiva, ma restare capace di riformulare la domanda insieme al proprio team, e con se stessi.

È da qui che nasce la vera misura della futurability di un'organizzazione: non quanta AI adotta, ma quanta intelligenza relazionale riesce a coltivare intorno a quella AI. E allora la domanda che farà davvero la differenza, nei prossimi anni, resta sempre la stessa: quanto siamo disposti ad ascoltarci, per decidere veramente insieme?



PERFORMANT

Il futuro è una questione di allenamento.

FUTUR / ABILITIES

PERFORMANT

Via Giacomo Leopardi 19,
20123, Milano

info@performant.it
performant.it

FUTUR / ABILITIES