

L'AI alza il pavimento, non il soffitto.

Come elevare l'intera partita?

Sensory Leadership · Elixar · sensoryleadership.org · Mar 2026

Il cambiamento è insieme entusiasmante e inquietante. Diventa facilmente un'ossessione che offusca i fondamentali che restano. In questo articolo guardiamo al contrario del cambiamento. Pattern universali e vincoli critici. E come sfruttarli strutturalmente per definire il successo.

Ossessionarsi sul cambiamento è pericoloso quando i fondamentali contengono la soluzione. Infrastrutture come l'AI ci portano a metà strada. Il filo conduttore del business è su un altro livello.

Abbiamo tutti sorriso guardando un gatto rincorrere un puntino luminoso. Concentrato, veloce, agile, instancabile. Queste parole d'ordine si sgonfiano con la prospettiva. L'aquila sul punto di piombare sul bersaglio illustra letteralmente il significato dell'altitudine. Il vento cambia, come sempre. La preda si muove, come sempre. L'inverno della carestia si avvicina, come sempre. Il dubbio viene riconosciuto con serenità. Ci sarà un segnale per tuffarsi, una traiettoria da correggere, una velocità da invertire, un rischio da sventare, una presa da sostenere... In ogni fase, il focus deve essere calibrato. Questo determinerà l'esito. Caccia, vita e business condividono questo schema. Percepire con altitudine è la chiave.

The grandi ondate di infrastruttura produttiva (ferrovia, telefono, foglio di calcolo, internet, AI) migliorano le interazioni, la velocità, l'abbondanza. La leadership aziendale ha sempre fatto bene ad adottare il progresso con prontezza. Ma l'adozione è una trappola se non genera nuove prospettive.

LA TIRANNIA DELLA SCUOLA UNICA

Con l'AI, sempre più persone possono produrre di più, più velocemente. La soglia d'accesso nella scrittura, nella programmazione, nell'analisi e nel design è stata democratizzata verso l'alto. L'AI alza il pavimento. Ma crea anche una trappola...

L'azienda che sale con sicurezza sul nuovo pavimento elevato, senza aver prima lavorato su ciò che potrebbe alzare il soffitto, si trova compressed. The floor gets higher. The ceiling is static. The room

becomes smaller. And the crowd inside grows larger. In the compressed room, decisions are generated from the same training data, and strategies are converging toward the same averaged answers that philosopher Amanda Askill identified as the default output of language models: 'the average of what everyone wants.' L'AI assiste e amplifica la tendenza naturale del nostro cervello ad adottare scorciatoie e a sopprimere le sfumature. Media, fa eco, polarizza e comprime per offrire una nitidezza impeccabile. Utile sì, sufficiente no.

Nel processo, il nostro vantaggio diventa fragile, il calore sopraffà la verità e accorciamo la leva che avrebbe potuto aiutarci ad alzare il soffitto. I segnali deboli vengono spazzati via come un rumore scomodo che intacca la purezza del mainstream. La scintilla della creatività viene liquidata come un difetto nell'ordine stabilito.

The same polarising compression happens across many executive development journeys. As we build on our own education and experience, we get seduced by certain mental models — often those most aligned with our contemporary infrastructure (the floor) — e tendiamo ad ancorare le convinzioni.

*“Convictions are more dangerous enemies of truth than lies” —
Friedrich Nietzsche*

Le convinzioni nel business si esprimono attraverso una familiare tassonomia di correnti: la scuola della velocità, la scuola dei dati, la scuola agile, la scuola della servant-leadership, la scuola del rigore esecutivo. Ognuna ha la sua letteratura, le sue pratiche di consulenza, il suo momento sul circuito dei keynote. Ogni corrente è, individualmente, giusta nel proprio terreno.

Il problema è la rigidità dell'appartenenza. Roger Martin, lo stratega canadese, ha osservato che i leader più pericolosi per le loro organizzazioni non sono quelli privi di una teoria — bensì quelli che hanno una sola teoria e la applicano indipendentemente dal contesto.

Per facilitare una contestualizzazione sistematica e superare l'approccio della scuola unica, la disciplina della Sensory Leadership comprende uno schema di quattro fasi semplici...

QUATTRO FASI, QUATTRO POSTURE

Every progetto significativo e ogni percorso di squadra attraversa quattro fasi riconoscibili. Non sono una grande teoria, ma un ritmo di base che ogni professionista scopre col tempo attraverso l'esperienza: Divergere, Convergere, Implementare, Sostenere.

In the **fase Divergere**, l'imperativo è l'ampiezza. Il team ha bisogno di mappe multiple, interpretazioni multiple, massima ricchezza percettiva (see our [Article](#) sulla mappatura percettiva). Questo

non è il momento della velocità o del rigore. È il momento della curiosità, della tolleranza alla dissonanza, del permettere a ciò che sembra fuori posto di restare nella stanza abbastanza a lungo da rivelare la sua rilevanza. I leader che impongono la convergenza troppo presto — che si precipitano alla risposta prima che il quadro completo sia emerso — costruiranno la loro strategia su una mappa incompleta.

In the **fase Convergere**, l'imperativo si sposta. Il lavoro di divergenza percettiva deve ora diventare decisione. Non consenso — decisioni. Il leader abile coglie il cambiamento di energia quando un team ha generato abbastanza e ha bisogno del sollievo della direzione. Muoversi troppo lentamente qui è pericoloso quanto muoversi troppo velocemente nella fase precedente. È anche qui che viene messa alla prova l'empatia. Senza di essa, i rancori rischiano di offuscare le decisioni e compromettere l'attuazione.

In the **fase Implementare**, l'esecuzione è sovrana — ma esecuzione di ciò che è stato deciso, non di ciò che si sente comodo. È qui che il backbrief è fondamentale (see our [Article](#) sull'abilitazione della trazione): la verifica strutturata che garantisce che il team abbia compreso non solo il compito ma l'intento dietro di esso. È qui che il mission command di Bungay (in *The Art of Action*, 2011) e le quattro discipline di esecuzione di Chris McChesney si applicano con piena forza.

In the **fase Sostenere**, il rischio è diverso: il team ha raggiunto i suoi obiettivi e si trova ora davanti alla silenziosa erosione del perché si è riunito. Questa è la fase che i framework manageriali ignorano più sistematicamente, e in cui i team falliscono più prevedibilmente. Sostenere non è ottimizzare. È rinnovare il senso che rendeva l'impegno valido e valorizzare i legami creati all'interno del team (see our [Article](#) on *Forward-Culture*).

The Elixar *OlfaTeam*[™] di Elixar è strutturato precisamente attorno a queste quattro fasi, dove l'apertura sensoriale di ogni sessione — un profumo per ogni fase, prima che venga aperto qualsiasi framework (see our [Article](#) on perfume as an accelerator) — ancora l'importanza di ricalibrare il contesto. Le fasi (divergere – convergere – implementare – sostenere) sono sequenziali e contestuali. Si applicano in flussi paralleli di attività a molti livelli dell'azienda.

So, phases non possono cristallizzarsi in un piano rigido. Il team deve semplicemente essere in grado di definire e nominare collettivamente le fasi per restare vigile e transitare insieme. Deve essere un trade-off deliberato...

IL TRADE-OFF: BANDA E RUMORE

Come un'onda radio, i nostri canali di comunicazione sono governati da due cose. Frequenza e banda. Su frequenze diverse sentiamo storie e interpretazioni diverse. Frequenze multiple possono portare confusione. Una banda più ampia trasporta più informazioni ma può portare rumore e interferenze. Non esiste un canale perfetto. È sempre un trade-off tra densità e chiarezza del segnale che cerchiamo.

The leaders who lock their stance on 'be short and sharp with me' will most likely collect sterilised mainstream signals compounded from the rising floor and not many of the weak signals capable of sbloccare intuizioni che elevano il soffitto. Al contrario, i leader che trasmettono su larga banda dissiperanno energia nel rumore bianco e si troveranno di fronte a messaggi interferenti.

L'abilità del leader non è quindi comunicare attraverso ogni canale simultaneamente. È modulare: scegliere di centrarsi su una frequenza o un'altra e ampliarne la banda in base alla fase della relazione o del progetto in corso.

Some exchanges need divergence and texture — a walk, a meal, a conversation without a slide deck. Others need convergence and clarity — a phone call, a tight agenda, a decisive meeting where empathy and assertiveness need balancing. The fase Implementare, without negative judgment, shall allow stiffer and shorter interactions that leave maximum space for action. A narrower bandwidth for deliberate focus.

Il team d'élite, nel business come nello sport, non è il team che ha eliminato errori e dubbi. È il team che sa leggere la partita mentre si svolge — non come era stata preparata — e adattarsi in tempo reale. Quella capacità si costruisce attraverso pratiche come *Sensory Leadership* che struttura la prospettiva e coinvolge i sensi attraverso lo spettro completo della banda umana.

Bloccarsi su un solo canale, per quanto efficiente, significa ignorare il ritmo del business. Il contesto guida la postura. La percezione sintonizzata non è mai opzionale. È la dimensione che la sola nitidezza analitica non può fornire.

L'ARTE DELL'IMPATTO

Molte scuole assumono implicitamente che il piano o lo stile controlleranno il contesto. In realtà, il controllo risiede solo in quanto del contesto riusciamo a percepire.

Abbracciare più teorie. Adottare una sequenza. Adeguare la postura. Il connettore di tutto questo è la percezione. Non i dati. Non il processo. La percezione: l'atto preliminare di sentire dove siamo prima di decidere cosa fare.

L'AI ottimizza il processo. I sensi aprono ciò che la sola cognizione terrebbe chiuso.

Questo è il punto di partenza della *Sensory Leadership*: la disciplina strutturata di espandere il campo percettivo prima di attivare quello analitico. Non sostituisce i framework. Crea le condizioni affinché i framework diventino genuinamente utili piuttosto che confortevolmente familiari.

La chiarezza assoluta, la pianificazione impeccabile e la rimozione del dubbio sono attraenti — e limitanti. Oggi, l'AI è indiscutibilmente un ascensore verso nuove vette, ma lo spazio in cima deve emergere simultaneamente. Questo spazio è mentalità flessibile e pensiero critico. Non solo nella testa di un leader, ma anche nelle mani di un team; tale spazio riequilibra l'intossicante polarizzazione generata dalla compressione e dalla nitidezza.

Il lavoro di Olivier Hamant sulla robustezza dei sistemi viventi offre qui una lezione controintuitiva: le strutture biologiche più resilienti non sono le più ottimizzate. Sono quelle che preservano la variabilità produttiva — quelle che mantengono abbastanza rumore interno per restare reattive a segnali e situazioni inattesi in an environment that never stops changing.

La percezione è imperfetta per natura, spesso neurobiologicamente distorta, e talvolta destabilizzante. Combinata con il metodo e condivisa in un team, la percezione si accumula lentamente come maestria. Quella maestria accumulata è ciò che spinge in su il soffitto e eleva l'intera partita.

La stanza compressa non è un rischio futuro. Per la maggior parte dei settori, è la condizione attuale.

Se riconoscete la vostra organizzazione in uno di questi elementi, il prossimo passo è una conversazione.

Discover the full framework at sensoryleadership.org · Contattate Elixar a projects@elixar.eu

#SensoryLeadership #ArtOfImpact #StayingHuman #FutureOfWork

I servizi Elixar

Elixar è l'unico fornitore di programmi completi di Sensory Leadership — erogati in presenza, ovunque nel mondo, in inglese, francese e italiano. I programmi spaziano dal percorso completo Sensagy™ (24 ore, sei moduli, dalla consapevolezza sensoriale alla definizione della direzione e all'esecuzione) al formato focalizzato

OlfaTeam™ (10 ore, cinque moduli, ancorati alla pratica olfattiva e all'applicazione del project management), fino a keynote e interventi di mezza giornata in seminari e retreats.

elixar.eu

Il Fondatore di Elixar

Jeremy Leroux è un Managing Director e Strategy Advisor (Cert. MCI, California) con oltre vent'anni di esperienza di leadership internazionale in settori B2B che spaziano dalle bevande agli ingredienti alimentari e alle applicazioni farmaceutiche prima di approfondire la sua pratica nel mondo dei profumi (Cert. Olfactive Design, Politecnico di Milano). Avendo vissuto e lavorato in Francia, Canada, Nuova Zelanda, Australia, Stati Uniti e Italia, si è laureato in Francia come Ingegnere e MSc in Processi Alimentari e ha conseguito un MBA in California. Ha fondato Elixar nella convinzione che l'esperienza sensoriale sia e sarà un fondamento per la performance degli esseri umani e delle aziende.

[linkedin.com/in/lerouxjeremy](https://www.linkedin.com/in/lerouxjeremy)