

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.

Le 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 ritrova compressa. Il pavimento si alza. Il soffitto resta fermo. La stanza

diventa più piccola. E la folla al suo interno cresce. Nella stanza compressa, le decisioni vengono generate a partire dagli stessi dati di addestramento e le strategie convergono verso le stesse risposte medie che la filosofa Amanda Askill ha identificato come l'output predefinito dei modelli linguistici: «*la media di ciò che tutti vogliono*». 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.

La stessa compressione polarizzante si manifesta in molti percorsi di sviluppo manageriale. Man mano che costruiamo sulla nostra formazione ed esperienza, veniamo sedotti da determinati modelli mentali — spesso quelli più allineati con l'infrastruttura contemporanea (il pavimento) — e tendiamo ad ancorare le nostre convinzioni.

*“Le convinzioni sono nemiche della verità più pericolose delle bugie.”
— 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

Ogni 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 (leggete il nostro [articolo](#) 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 (leggete il nostro [articolo](#) 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 (leggete il nostro [articolo](#) sulla *Forward-Culture*).

Il percorso *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 (leggete il nostro [articolo](#) sul profumo come acceleratore) — 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.

Quindi, 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.

I leader che irrigidiscono la propria posizione sul «sii breve e diretto con me» finiranno con ogni probabilità per raccogliere segnali mainstream sterilizzati, amplificati dal pavimento che si alza, e non molti dei segnali deboli capaci di 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.

Alcuni scambi richiedono divergenza e profondità — una passeggiata, un pasto, una conversazione senza slide. Altri richiedono convergenza e chiarezza — una telefonata, un'agenda serrata, una riunione decisionale in cui empatia e assertività devono essere bilanciate. La fase di Implementazione, senza alcun giudizio negativo, deve consentire interazioni più snelle e brevi, che lascino il massimo spazio all'azione. Una banda più stretta per una concentrazione deliberata.

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 ai segnali e alle situazioni inattese, in un ambiente che non smette mai di cambiare.

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.

Scoprite il framework completo: libro bianco, descrizioni dei programmi e serie di articoli completa su sensoryleadership.org

Contattate Elixar a progetti@elixar.it

#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 retreat.

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)