

Intelligenza Artificiale: le tre chiavi per sbloccarne il vero potenziale organizzativo.

Una Guida per i Leader d'Impresa

Il mondo del Lavoro, e non solo quello, sta affrontando una trasformazione senza precedenti guidata dall'Intelligenza Artificiale (IA), ma molte aziende si trovano a navigare questo cambiamento con informazioni incomplete. Dalla ricerca internazionale e dalle attività di ricerca sul campo del MIB, emergono quattro fatti chiave che spiegano la realtà dell'adozione dell'IA oggi.

IL PRIMO FATTO INNEGABILE: L'IA AUMENTA LE PRESTAZIONI INDIVIDUALI.

Le prove sono sempre più schiacciante. I lavoratori stessi ne sono convinti. Uno studio rappresentativo sui knowledge worker in Danimarca ha mostrato che gli utilizzatori ritenevano che l'IA dimezzasse il loro tempo di lavoro per il 41% delle loro attività lavorative. Più recentemente, un sondaggio sui lavoratori americani ha rivelato che l'uso dell'IA triplicava la loro produttività, riducendo attività da 90 minuti a 30. Sebbene l'autovalutazione possa non essere perfettamente accurata, esperimenti controllati confermano guadagni in aree come lo sviluppo prodotti, le vendite, la consulenza, così come per programmatori, studenti di giurisprudenza e operatori di call center.

IL SECONDO FATTO: MOLTI LAVORATORI STANNO GIÀ UTILIZZANDO L'IA.

La diffusione dell'IA sul posto di lavoro è notevole. Uno [studio MIB del 2024](#) basato sulla comunità di ex studenti MBA di MIB ha mostrato che il 44% delle loro imprese sta già almeno sperimentando l'uso dell'IA. Lo studio danese già citato ha rilevato che il 65% dei marketer, il 64% dei giornalisti e il 30% degli avvocati, tra gli altri, avevano utilizzato l'IA al lavoro. Il sondaggio sui lavoratori americani ha mostrato che oltre il 30% utilizzava l'IA al lavoro nel dicembre 2024, una cifra cresciuta al 40% nell'aprile 2025. Queste cifre potrebbero persino essere sottostimate, considerando che piattaforme come ChatGPT sono tra i siti web più visitati al mondo.

IL TERZO FATTO: ESISTONO POTENZIALI DI TRASFORMAZIONE MOLTO PIÙ GRANDI DI QUANTO SI PENSI ATTUALMENTE.

Le attuali capacità dei sistemi di IA permettono guadagni trasformativi che la maggior parte non ha ancora colto. Rapporti di ricerca approfonditi che richiederebbero ore di analisi possono essere generati in pochi minuti (e verificarli è molto più veloce che scriverli, secondo molti ricercatori). Stanno emergendo agenti AI in grado di svolgere lavoro reale. Sistemi sempre più intelligenti possono produrre risultati di altissima qualità.

IL QUARTO FATTO È UN PARADOSSO: QUESTI GUADAGNI NON VENGONO CATTURATI DALLE AZIENDE.

Qui sta la sfida. Le aziende riportano finora guadagni piccoli o moderati dall'IA. Alla fine del 2024, non si registravano impatti significativi su salari o orari di lavoro.

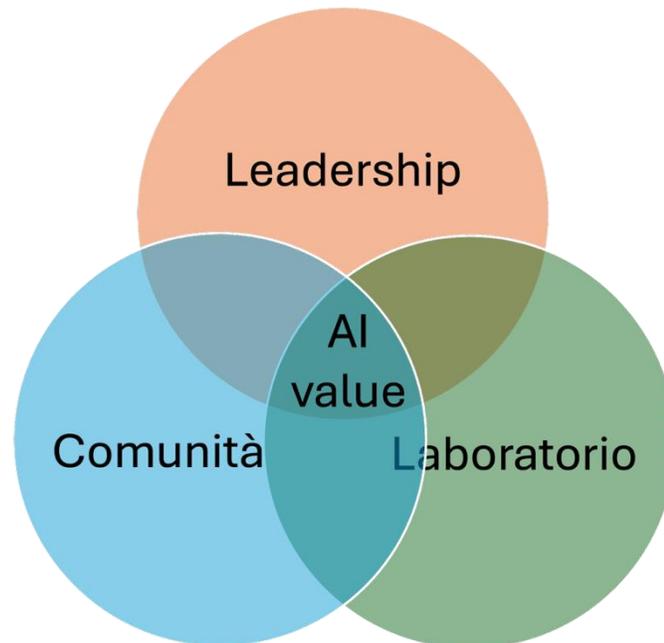
Come conciliare questi primi tre punti con l'ultimo? La risposta è chiara: **l'uso dell'IA che potenzia le prestazioni individuali non si traduce da solo in un miglioramento delle prestazioni organizzative.**

Per ottenere guadagni a livello organizzativo è **necessaria innovazione organizzativa**. Ciò implica ripensare incentivi, processi e persino la natura stessa del lavoro. Ma, sfortunatamente, i "muscoli" per l'innovazione organizzativa all'interno delle aziende si sono atrofizzati. Per decenni, le aziende hanno centrato i loro processi sul controllo e la standardizzazione, esternalizzando la funzione di innovare l'organizzazione a consulenti o fornitori di software gestionali, che hanno sviluppato approcci generalisti.

Questi approcci "taglia unica" non funzionano con l'IA, almeno per ora. **Nessuno possiede informazioni privilegiate su come utilizzare al meglio l'IA nella vostra azienda, né esiste un "manuale" pronto per l'integrazione.** Persino le grandi aziende di IA rilasciano modelli sempre più potenti senza sapere come verranno utilizzati al meglio, e certamente non conoscono il *vostra* settore, la *vostra* organizzazione o il *vostra* contesto.

Lavoriamo tutti insieme per capire come fare.

Data la specificità delle esigenze di ogni azienda, per ottenere un vantaggio competitivo dall'uso dell'AI, è **necessario scoprirlo da soli e più velocemente di tutti gli altri.** E per farlo, dovremo sfruttare gli sforzi combinati di Leadership, Laboratorio e Comunità, le tre chiavi per la trasformazione basata sull'IA.



La Leadership: Dare Visione e Coraggio.

L'IA inizia, in ultima analisi, come un problema di leadership. I leader devono riconoscere le sfide e le opportunità urgenti che l'IA presenta. Assistiamo già a un cambiamento: sempre più leader stanno comprendendo questa necessità, come dimostrano non solo i memo interni virali di CEO di grandi aziende americane che sottolineano l'importanza cruciale dell'IA per il futuro aziendale, ma anche iniziative apri pista di grandi imprese leader come Generali che ha fatto da catalizzatore per [Agorai Innovation Hub](#), una comunità di imprese ed enti di ricerca e formazione, tra i quali MIB, nata per accelerare la diffusione nel tessuto aziendale Italiano delle soluzioni AI.

Tuttavia, queste iniziative da sole non bastano. Non sono sufficienti a dipingere un Quadro vivido del futuro che è l'elemento fondamentale per guidare l'innovazione organizzativa. **Come apparirà e si sentirà realmente il futuro potenziato dall'IA per la vostra organizzazione?** Come ha dimostrato Andrew Carton, i lavoratori non sono motivati al cambiamento da dichiarazioni sui miglioramenti di performance o sui profitti; desiderano immagini chiare e vivide di ciò che il futuro significa per loro. Come sarà il lavoro? Gli aumenti di efficienza porteranno a licenziamenti o saranno usati per far crescere l'organizzazione? Come saranno premiati (o penalizzati) i lavoratori per l'uso dell'IA? Non è necessario avere tutte le risposte con certezza, ma è **necessario avere un obiettivo chiaro verso cui lavorare e che si è disposti a condividere**. I lavoratori attendono una guida, e la natura di questa guida influenzerà profondamente il modo in cui la "Comunità" (la massa dei dipendenti) adotterà e utilizzerà l'IA.

Una visione generale, però, non è sufficiente. I leader devono iniziare ad anticipare come cambierà il lavoro in un mondo di IA. Sebbene l'IA non sostituisca attualmente la maggior parte dei lavori umani nella loro interezza, **sostituisce compiti specifici all'interno di quei lavori**. Professionisti legali vedono strumenti di ricerca approfondita già in grado di gestire parti di compiti di ricerca un tempo molto costosi. Il "vibe coding" (un approccio collaborativo e rapido alla programmazione) cambia l'allocazione del tempo e dello sforzo per i programmatori. Ed è difficile ignorare i rapidi progressi

nell'IA video che stanno trasformando il marketing e il lavoro multimediale, per non parlare dei robot antropomorfi di nuova generazione come Figure.03 che presto saranno presenti in centinaia di migliaia di unità in un numero crescente di imprese.

La capacità di creare un breve video, programmare più velocemente o ottenere ricerche su richiesta, tuttavia, non equivale automaticamente a guadagni di performance organizzativa. Per realizzarli, saranno necessarie decisioni su **dove Leadership e Laboratorio** (vedi sotto) **dovranno collaborare per costruire e testare nuovi flussi di lavoro che integrino IA e umani**. Significa anche **ripensare fondamentalmente il motivo per cui si svolgono determinati compiti**. Aziende un tempo pagavano decine di migliaia di dollari per un singolo rapporto di ricerca; ora possono generarne centinaia gratuitamente. Questo cosa permette di fare ai vostri analisti e manager? Se centinaia di rapporti non sono utili, allora qual era lo scopo dei rapporti di ricerca pagati a caro prezzo ai consulenti?

Molte organizzazioni stanno iniziando a sperimentare approcci radicali al lavoro in risposta all'IA. Ad esempio, disperdere i team di sviluppo software nei punti dove il business ha luogo, rimuovendoli da una funzione IT centrale e inserendoli in team interfunzionali con esperti di dominio e marketing. Insieme, questi gruppi possono fare "vibework" e costruire progetti in giorni che prima avrebbero richiesto mesi di coordinamento tra dipartimenti. Questo è solo uno dei possibili futuri del lavoro. **I leader devono descrivere il futuro che desiderano, ma non devono generare ogni idea di innovazione da soli**. Possono invece rivolgersi alla Comunità e al Laboratorio.

La Comunità: L'Innovazione dal Basso.

Sia l'innovazione che i miglioramenti delle prestazioni avvengono nella Comunità, ovvero **i dipendenti che scoprono come utilizzare l'IA per svolgere meglio il proprio lavoro**. Poiché non esiste un manuale di istruzioni per l'IA (di fatto, tutti stiamo scoprendo come usarla insieme), imparare a utilizzare l'IA bene è un processo di scoperta che avvantaggia molto i nuovi assunti, ma ancor di più i lavoratori esperti. Persone con una solida comprensione ed esperienza del proprio lavoro possono facilmente valutare, tramite tentativi ed errori, quando un'IA è utile, cosa che non possono fare gli esterni o i lavoratori junior tecnologicamente esperti ma meno esperti dello specifico lavoro e contesto dell'impresa. I lavoratori più esperti possono quindi condividere i loro flussi di lavoro e l'uso dell'IA a beneficio di tutti.

Attratte da questa visione, le aziende (anche in settori altamente regolamentati) hanno sempre più spesso dato ai dipendenti accesso diretto a chatbot AI e formazione di base, sperando di vedere innovazione dalla Comunità. La maggior parte incontra lo stesso problema: l'uso dei chatbot ufficiali raggiunge al massimo il 20% circa dei lavoratori, e i guadagni di produttività riportati sono piccoli. Eppure, **oltre il 40% dei lavoratori ammette di utilizzare l'IA al lavoro, e riporta privatamente grandi incrementi di performance**. Questa discrepanza evidenzia due dinamiche critiche: **molti lavoratori nascondono l'uso dell'IA**, spesso per buone ragioni, mentre altri restano incerti su come applicare efficacemente l'IA ai loro compiti, nonostante la formazione iniziale.

Il problema dell'uso nascosto dell'IA è un problema di Leadership. Considerate gli incentivi del lavoratore medio. Potrebbero aver ricevuto messaggi minacciosi su come l'uso improprio dell'IA potrebbe essere punito, e non vogliono correre rischi. O forse sono trattati come eroi per le loro incredibili prestazioni assistite dall'IA, ma sospettano che se dicessero che è merito dell'IA, i manager smetterebbero di rispettarli. O sanno che le aziende vedono i guadagni di produttività come un'opportunità di riduzione costi e sospettano che loro (o i colleghi) verranno licenziati se l'azienda si rende conto che l'IA può fare parte del loro lavoro. O sospettano che rivelando il loro uso dell'IA non

verranno comunque premiati. O sanno che anche se le aziende non tagliano costi e premiano l'uso, qualsiasi guadagno di produttività diventerà semplicemente un'aspettativa di dover fare più lavoro. **Ci sono spesso più ragioni per i lavoratori per non utilizzare l'IA pubblicamente che per utilizzarla.**

La Leadership può aiutare a risolvere questi problemi. Invece di discorsi vaghi sull'etica dell'IA o politiche generaliste, bisognerebbe definire **aree chiare in cui la sperimentazione di qualsiasi tipo è consentita** ed essere inclini a permettere alle persone di usare l'IA dove eticamente e legalmente possibile. Bisogna considerare la formazione non tanto come un'opportunità per imparare tecniche di *prompting* (valide, ma meno critiche man mano che i modelli migliorano), ma come una chance per **dare alle persone esperienza pratica con l'IA e pratica nel comunicare le proprie esigenze all'IA**. E, naturalmente, è necessario ed urgente **rassicurare i lavoratori che rivelare i loro incrementi di produttività non porterà a licenziamenti**. La leadership deve creare **incentivi, anche consistenti** (vacanze, promozioni, premi in denaro), per i dipendenti che scoprono opportunità trasformative per l'uso dell'IA. I leader possono anche dare l'esempio, usando attivamente l'IA in ogni riunione e parlando di come li aiuta.

Il Laboratorio: Strutturare l'Innovazione e l'Apprendimento.

Anche con una visione e incentivi adeguati, rimarrà un numero considerevole di lavoratori non inclini all'esplorazione autonoma dell'IA. Desidereranno casi d'uso e prodotti chiari. È qui che entra in gioco il Laboratorio.

Per quanto importante sia l'innovazione decentralizzata della Comunità, c'è la necessità di produrre uno sforzo più centralizzato nel capire come utilizzare l'IA nella vostra specifica organizzazione. A differenza delle strutture di ricerca tradizionali, **il Laboratorio è "ambidestro"**, impegnandosi sia nell'esplorazione per il futuro (che nell'IA può essere questione di pochi mesi) sia nello sfruttamento delle nuove idee, rilasciando un flusso costante di nuovi prodotti e metodi. Il Laboratorio deve essere composto da esperti di dominio e un mix di tecnologi e non tecnologi. Fortunatamente, la Comunità fornisce i "ricercatori": quei lavoratori entusiasti che scoprono come usare l'IA e la condividono con orgoglio sono spesso membri perfetti per il Laboratorio. Il loro lavoro sarà completamente, o quasi, dedicato all'IA. Le imprese hanno bisogno che di concentrarsi sulla **costruzione dell'innovazione**, non sull'analisi astratta o sulla strategia.

Ecco cosa costruiranno:

- **Prendere prompt e soluzioni dalla Comunità e distribuirli rapidamente e ampiamente.** La Comunità scoprirà casi d'uso e problemi che possono essere trasformati in opportunità immediate.
- **Costruire nuovi prodotti o processi "fast and dirty" con team interfunzionali,** incentrati su prompt semplici e agenti, usando un approccio agile per iterarli e testarli, rilasciarli nell'organizzazione, misurare i risultati per ripetere da capo il processo.
- **Creare benchmark di IA specifici per l'organizzazione.** La maggior parte dei benchmark ufficiali usati per valutare la qualità di un modello IA sono imperfetti o si concentrano su test generici di cultura generale, matematica o programmazione. Questi non dicono quale IA scrive meglio per voi, analizza meglio il vostro modello finanziario o guida meglio un cliente nell'acquisto. Bisogna sviluppare i benchmark autonomamente: quanto sono bravi i vari modelli IA nei compiti che svolge realmente la vostra azienda? A che velocità si sta riducendo il divario di performance tra modelli e lavoratori? La Leadership può fornire una guida, ma il

Laboratorio dovrà decidere cosa misurare e come. Alcuni benchmark saranno obiettivi, ma per benchmark complessi è accettabile basarsi sull'istinto o sull'esperienza.

- **Andare oltre i benchmark per costruire cose che non funzionano ...ancora.** Cosa succederebbe se agenti AI svolgessero tutto il lavoro per processi aziendali chiave? Costruite un processo basato sugli attuali modelli IA e vedete dove fallisce. Poi, quando esce un nuovo modello IA, inseritelo in ciò che avete costruito e vedete se migliora. Questo permette di avere un'anteprima di dove stanno andando le cose e di avere un prototipo utilizzabile non appena i modelli IA superano soglie critiche.
- **Creare provocazioni.** Molti non hanno ancora compreso appieno il potenziale dell'IA. Demo ed esperienze "viscerali" che scuotono le persone, mostrando come l'IA potrebbe trasformare l'organizzazione (anche mettendole leggermente a disagio), hanno un immenso valore nello stimolare la curiosità e superare l'inerzia. Mostrate ciò che oggi sembra impossibile ma che potrebbe diventare comune domani.

Ripensare l'organizzazione stessa.

La verità è che nemmeno questo framework potrebbe essere sufficiente. Le nostre organizzazioni, dalle loro strutture ai processi agli obiettivi, sono state costruite attorno all'intelligenza umana, perché era l'unica che avevamo. L'IA altera questo fatto fondamentale: ora possiamo ottenere intelligenza, di un certo tipo, su richiesta. Ciò richiede di **riflettere più profondamente sulla natura del lavoro**. Quando una ricerca che un tempo richiedeva settimane richiede ora minuti, il collo di bottiglia non è più la ricerca stessa, ma capire *quale* ricerca fare. Quando il codice può essere scritto rapidamente, la limitazione non è la velocità di programmazione, ma capire *cosa* costruire. Quando i contenuti possono essere generati istantaneamente, il vincolo non è la produzione, ma sapere *cosa* interesserà realmente alle persone.

Il ritmo del cambiamento non sta rallentando. Ogni pochi mesi (settimane? giorni?) vediamo nuove capacità che ci costringono a ripensare ciò che è possibile. I modelli migliorano nel ragionamento complesso, nel lavorare con i dati, nel comprendere il contesto. Stanno iniziando a essere in grado di pianificare e agire autonomamente. Ogni avanzamento significa che le organizzazioni devono adattarsi più velocemente, sperimentare di più e pensare in modo più ampio a ciò che l'IA significa per il loro futuro. **La sfida non è tanto implementare l'IA, quanto trasformare il modo in cui il lavoro viene svolto.** E questa trasformazione deve avvenire mentre la tecnologia stessa continua ad evolversi.

La chiave è trattare l'adozione dell'IA come una sfida di apprendimento organizzativo, non meramente tecnica. Le aziende di successo stanno costruendo **cicli di feedback tra Leadership, Laboratorio e Comunità** che consentono loro di imparare più velocemente dei concorrenti. Stanno ripensando le ipotesi fondamentali su come viene svolto il lavoro. E, cosa critica, non stanno esternalizzando o ignorando questa sfida.

Il momento per iniziare non è quando tutto sarà chiaro. È **ora**, mentre tutto è ancora confuso e incerto. Il vantaggio andrà a coloro disposti ad imparare più velocemente.

MIB è a vostra disposizione per approfondire assieme.