

LETTURE INTELLIGENTI/1

Dal ruolo alla competenza: come l'AI può rimettere la persona al centro

di Rosario Sica

IL LIBRO DI GIANFRANCO CHIMIRRI, *Verso le agentic organization*, si colloca in modo tempestivo dentro uno dei passaggi più delicati del pensiero manageriale contemporaneo: il transito da organizzazioni progettate attorno ai ruoli a organizzazioni ripensate attorno a competenze, capacità distribuite e architetture di collaborazione tra persone e sistemi intelligenti. Questo spostamento risuona con il dibattito internazionale sulle cosiddette *skills-based organization*, che vedono nella riallocazione dinamica delle competenze – e non nella rigidità dei job title – una leva chiave di adattività organizzativa.

Il libro appare particolarmente rilevante perché intercetta non solo una tendenza tecnologica, ma una trasformazione più profonda del modello operativo, della leadership e della funzione HR nelle imprese contemporanee. In questo senso, si inserisce in una linea di riflessione ormai consolidata che legge la trasformazione digitale come riprogettazione complessiva dei sistemi sociotecnici, e non come mera adozione di nuovi strumenti.

Questo posizionamento è importante: il valore del libro non risiede nell'offrire l'ennesimo repertorio di use case di AI, ma nel tentativo di costruire una grammatica manageriale per interpretare la transizione verso organizzazioni in cui l'AI non è un accessorio di processo, bensì un elemento che ridefinisce la natura stessa del lavoro,

del coordinamento e della creazione di valore. Tale impostazione è coerente con le analisi che sottolineano come l'adozione di AI richieda nuovi modelli decisionali, nuovi pattern di interazione e nuovi sistemi di apprendimento organizzativo, più che semplici investimenti in tecnologia.

La tesi centrale di Chimirri è riconoscibile già nel sottotitolo: il passaggio decisivo non è dall'umano alla macchina, ma dal ruolo alla competenza. In questo senso, l'autore si inserisce nel dibattito sulle *skills-based organizations*, ma ne amplia l'orizzonte, suggerendo che l'AI possa diventare il fattore abilitante di una riorganizzazione più radicale, in cui responsabilità, autonomia e capacità di contribuire al valore contano più della collocazione formale nell'organigramma.

La tabella sugli "impatti silenziosi" [Fig1 pag. 49 del libro], mostra chiaramente lo scarto tra narrativa aziendale – l'AI che semplifica il lavoro, aumenta autonomia, migliora il benessere – ed esperienza concreta di stress, complessità e perdita di controllo sul proprio lavoro. Si rischia di trattare questi dati come un semplice incidente di percorso comunicativo, anziché come sintomo strutturale di un modello che scarica sui lavoratori il costo dell'adozione tecnologica – addestramento dei sistemi, controllo degli errori, gestione della qualità – senza garanzie di redistribuzione del valore creato.

L'idea di Human Value Proposition è molto forte, ma il modo in cui viene presentata può scivolare facilmente in un rebranding sofisticato dell'EVP tradizionale. Se crescita, autonomia e senso restano benefit condizionati alla collaborazione con l'AI, il rischio è che la HVP diventi l'ennesimo linguaggio di legittimazione di pratiche di intensificazione del lavoro, ora abilitate da agenti generativi. La domanda scomoda che il libro sfiora ma non tematizza è: quali vincoli, diritti e contropoteri servono perché questa nuova promessa non sia solo una narrazione per trattenere talenti in un contesto di sorveglianza algoritmica e automazione spinta. Il caso Shutterstock, in cui i creatori partecipano alle royalty generate dai modelli addestrati sui loro contenuti, viene proposto come esempio virtuoso di ridisegno del patto con i lavoratori.

Resta l'interrogativo della scalabilità di questo modello nel trade-off economico per imprese meno "immateriali": quanti board sono davvero pronti a trasformare l'AI da leva di compressione dei costi in meccanismo strutturale di co-partecipazione ai profitti? Senza affrontare questi nodi, la retorica della "condivisione del valore" rischia di restare un'isola di buone pratiche in un mare di appropriazione one-way dei dati e del know-how dei lavoratori.

I riferimenti alle possibilità di ridurre l'orario di lavoro, migliorare il work-life balance o usare l'AI per

“restituire tempo alle persone” appaiono in aperta tensione con la tendenza empirica a usare i guadagni di produttività per aumentare carichi, velocità e pressione sugli obiettivi. Gli studi su Gen AI in contesti reali mostrano aumenti di produttività significativi, ma lasciano aperta la domanda su come queste efficienze vengano tradotte: meno ore, o più output a parità di tempo?

L'autore sembra assumere il primo scenario come default desiderabile, senza discutere la forte inerzia del secondo. La centralità attribuita alle capacità “profondamente umane”, empatia, collaborazione, sensemaking, è convincente, ma rischia di alimentare una nuova mitologia della classe creativa, che protegge solo una minoranza di lavoratori. Alcune ricerche mostrano come i maggiori benefici di Gen AI vadano ai lavoratori meno esperti, mentre i profili senior vedono guadagni marginali e talvolta una parziale “commoditizzazione” delle loro competenze distintive.

Parlare di skill umane come scudo universale rischia quindi di nascondere i nuovi gradienti di disuguaglianza intra-professionale che l'AI introduce. Importante il binomio governance congiunta HR-IT, chi controlla i dati dei lavoratori usati per addestrare gli agenti? Come vengono valutati bias e impatti distributivi delle decisioni algoritmiche su carriere, performance e retribuzione? Senza una riflessione su audit, accountability e rappresentanza dei lavoratori nei processi di design dell'AI, il discorso sulla Human Value Proposition resta sbilanciato sulla responsabilità “illuminata” del management.

Molte organizzazioni ispirate a self management e wholeness non sono

riuscite a scalare davvero perché continuavano a poggiare su sistemi legacy, processi manuali e cicli decisionali lenti.

Il libro di Chimirri sembra offrire una risposta a quel limite: l'AI può rappresentare il nuovo sistema nervoso dell'organizzazione, ma solo se il suo inserimento non produce una nuova subordinazione della persona a metriche cieche; al contrario, deve liberare spazio per giudizio, creatività, responsabilità e agency umana.

Da questo punto di vista, è particolarmente convincente l'idea che gli OKR possano essere intesi come “tecnologia del pensiero organizzativo” e che la “Matrice del Valore” serva ad aiutare leader e organizzazioni a scegliere che cosa conta davvero. Qui il volume sembra offrire non solo una diagnosi, ma anche una strumentazione concettuale per tradurre il purpose in criteri operativi, evitando che l'*agentic turn* si riduca a una semplice intensificazione dell'efficienza.

La valorizzazione di strumenti come OKR e matrici di valore dialoga con quella letteratura che interpreta i sistemi di performance management come dispositivi cognitivi collettivi, capaci di orientare l'attenzione organizzativa, modulare i trade-off tra efficienza e apprendimento e strutturare i feedback loop indispensabili per l'adattamento in ambienti complessi. In un contesto agentic, questi dispositivi diventano anche il linguaggio condiviso attraverso cui umani e agenti AI negoziano obiettivi, priorità e metriche.

Le implicazioni per il management sono rilevanti: la leadership sta evolvendo verso una figura di *leader-system designer*. Non più soltanto coach o facilitatore, ma progettista di architetture umano-AI, chiamato

a definire gradi di autonomia degli agenti, metriche, policy, soglie di rischio ed escalation.

Ne deriva una ridefinizione profonda del mestiere manageriale, che si sposta dal presidio delle mansioni alla progettazione dei contesti decisionali, dei pattern di interazione e delle condizioni per un *idea flow* generativo tra persone e sistemi intelligenti. In questo senso, la leadership viene concettualizzata come pratica di *organizing* più che come insieme di competenze individuali, in linea con gli approcci processuali agli studi di management.

Verso le *agentic organization* merita attenzione perché apre un dibattito su una domanda decisiva per gli studi di management: in che modo l'AI può aumentare la capacità organizzativa senza comprimere la soggettività delle persone? La risposta proposta da Chimirri è che questo sarà possibile solo se l'impresa saprà diventare insieme più tecnologica e più umana, più data-driven e, aggiungerei, più orientata al purpose, più capace di orchestrare agenti capaci di riconoscere il valore irriducibile della persona. ■



IL LIBRO

Gianfranco Chimirri, *Verso le agentic organization. Dal ruolo alla competenza: come l'AI può rimettere la persona al centro*, Franco Angeli, 2026, pagg. 216, prezzo euro 33,00.