

Il pensiero dei leader nell'era dell'AI: potenziarlo, non delegarlo

L'intelligenza artificiale amplia analisi e alternative, ma può anche indurre i manager ad accettare risposte plausibili senza verificarle fino in fondo. DEXISION®, la piattaforma sviluppata da Systemic Zero, aiuta i leader a comprendere come utilizzano l'AI nei processi decisionali e ad applicare quattro posture di pensiero alle decisioni reali

Dott. Giamminola, un anno fa su queste pagine parlava del Manager Potenziato e del Brand Potenziato. Oggi presenta DEXISION®. Che cosa aggiunge questa piattaforma al lavoro quotidiano di un manager?

Il principio non cambia: l'intelligenza artificiale dovrebbe aiutarci a pensare meglio, non a pensare meno. Ma un principio, da solo, non cambia il modo in cui si prendono le decisioni. DEXISION® traduce questo approccio in un percorso operativo: osserva come il manager utilizza l'AI, evidenzia eventuali squilibri e lo guida nell'applicazione di quattro posture di pensiero a una decisione reale. L'obiettivo non è ottenere dall'AI una risposta migliore, ma costruire un processo decisionale più consapevole, verificabile e condivisibile.

Lei usa spesso l'immagine di Dick Fosbury. Che cosa c'entra un saltatore in alto con l'AI?

Nel 1968 Dick Fosbury vinse l'oro olimpico non perché fosse semplicemente più forte, ma perché cambiò il modo di affrontare il salto. Mentre gli altri cercavano di perfezionare la tecnica esistente, lui modificò la struttura del problema. Lo stesso vale per le decisioni manageriali: l'AI può produrre rapidamente molte analisi e alternative, ma tende a lavorare entro la cornice che le viene data. Il compito del manager resta quindi quello di verificare non soltanto la risposta, ma prima di tutto la cornice entro cui il problema è stato formulato.

E come si traduce questo principio in un processo concreto?

Con DEXISION Posture Lab il manager porta nella piattaforma una decisione reale, per esempio una scelta di pricing, una priorità di investimento o un cambiamento organizzativo. La decisione viene esaminata attraverso quattro posture complementari.

La postura **Esploratrice** chiarisce il problema, separando fatti, interpretazioni, assunzioni e informazioni mancanti. La postura **Generativa** usa l'AI per amplia-



Giovanni Giamminola, fondatore e CEO di Systemic Zero e ideatore del framework degli AI Thinking Quadrants.

re le alternative e cercare connessioni con problemi analoghi affrontati in altri contesti. La postura **Critica** mette alla prova le ipotesi, le evidenze e gli output prodotti. Infine, la postura **Operativa** traduce la scelta in responsabilità, verifiche e azioni.

Il valore non risiede in una postura migliore delle altre, ma nella capacità di passare consapevolmente dall'una all'altra nel momento opportuno. Per esempio, di fronte alla decisione di aumentare i prezzi, la postura Esploratrice verifica se il problema sia davvero il prezzo o piuttosto la percezione del valore; la Generativa costruisce alternative all'aumento lineare; la Critica mette alla prova assunzioni, evidenze e possibili conseguenze; l'Operativa definisce condizioni, responsabilità e indicatori per l'attuazione.

Aprirsi alle opzioni dell'AI non espone al rischio di fidarsi troppo?

È il rischio opposto all'esplorazione. L'AI rende facile produrre analisi convincenti

e risposte ben formulate, ma la qualità espositiva non garantisce la correttezza del ragionamento. Il manager può quindi accettare progressivamente ipotesi e conclusioni senza averne verificato fonti, assunzioni e limiti. La responsabilità formale della decisione resta alla persona, ma una parte sostanziale del processo di giudizio può essere stata delegata alla macchina. Questo fenomeno, definito *cognitive surrender*, consiste nella progressiva delega all'AI di parti del pensiero ed è spesso difficile da riconoscere attraverso la sola autovalutazione.

Da dove nasce questa lettura?

Questa lettura nasce dal framework degli AI Thinking Quadrants, sviluppato per descrivere quattro modi complementari di affrontare una decisione assistita dall'AI: esplorare, generare, verificare e tradurre in azione. Ogni postura crea valore, ma comporta anche un rischio quando viene utilizzata in eccesso o nel momento sbagliato. Nel framework, i quadranti descrivono quattro configurazioni del pensiero assistito dall'AI; nella pratica decisionale diventano posture che il manager può attivare e alternare consapevolmente.

Il punto non è quindi stabilire quale sia la postura migliore, ma capire quali posture un manager tende a privilegiare, quali utilizza meno e quanto consapevolmente riesce a passare dall'una all'altra. DEXISION® lavora su due livelli: prima rende visibili questi schemi, poi li allena sulle decisioni reali.

Che cosa osserva concretamente DEXISION®?

DEXISION Readiness 3D osserva **tre dimensioni distinte della readiness manageriale**: la propensione a utilizzare l'AI, la capacità di mantenere il controllo critico sul ragionamento e la capacità di guidare il cambiamento. Le tre dimensioni non coincidono. Un manager può utilizzare molto l'AI, ma verificarne poco gli output; oppure può essere molto prudente, ma faticare a coinvolgere l'organizzazione.

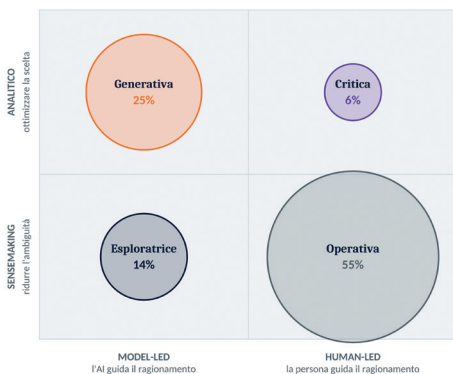


Regola operativa: l'output generato dall'AI è un'ipotesi, non una raccomandazione. L'ordine non è rigido: la verifica critica può riportare a riformulare il problema.

Nel DEXISION Posture Lab una decisione reale attraversa quattro passaggi: definizione del problema, generazione delle alternative, verifica delle ipotesi e traduzione in azione. L'AI supporta il processo, mentre responsabilità e giudizio restano in capo alla persona.

COGNITIVE MAP

esempio aggregato, valori illustrativi



L'area di ogni cerchio è proporzionale alla frequenza della postura nel gruppo manageriale.

Esempio illustrativo di Cognitive Map aggregata. La mappa evidenzia la distribuzione delle quattro posture nel gruppo manageriale e supporta la definizione dei percorsi di sviluppo. I valori sono puramente illustrativi e non rappresentano punteggi individuali, benchmark o distribuzioni ideali.

Per questo la piattaforma non si basa soltanto su ciò che la persona dichiara. Il leader affronta situazioni di lavoro nelle quali deve valutare output AI apparentemente plausibili. Il confronto tra percezione dichiarata e **prestazione rilevata negli scenari** permette di individuare eventuali scostamenti. Il risultato viene restituito per fasce e discusso in una sessione guidata one-to-one: non è un voto, ma il punto di partenza per un percorso di sviluppo.

Come si passa dalla misurazione all'allenamento su una decisione reale?

Dopo la fase di apertura, il processo mette alla prova le alternative e le traduce in una scelta attuabile. La piattaforma non produce quindi una semplice risposta, ma un **dossier decisionale**.

Per ogni passaggio restano registrati la postura utilizzata, le fonti, le assunzioni, ciò che resta da verificare, i contributi dell'AI, le scelte della persona e le evidenze validate.

Come si utilizza DEXISION®

L'organizzazione può iniziare da due esigenze diverse:

Comprendere il punto di partenza

DEXISION Readiness 3D rileva come il gruppo manageriale utilizza l'AI, mantiene il controllo critico e guida il cambiamento. La restituzione aggregata evidenzia le aree di attenzione e orienta le priorità di sviluppo.

Lavorare su una decisione reale

DEXISION Posture Lab guida un team attraverso le quattro posture, dalla definizione del problema alla formalizzazione di responsabilità, verifiche e azioni, producendo un dossier decisionale ricostruibile.

I due moduli possono essere utilizzati separatamente oppure integrati in un percorso di sviluppo dei leader.

Per approfondimenti: www.systemiczero.com

Il dossier rende il processo ricostruibile: il team può comprendere non soltanto quale decisione è stata presa, ma anche perché, sulla base di quali elementi e a quali condizioni dovrà essere riesaminata.

Che cosa riceve l'azienda?

Il leader riceve il proprio profilo e lo analizza in una sessione guidata. L'azienda riceve invece una vista aggregata, costruita in modo da non esporre i risultati individuali, utile per individuare le posture maggiormente utilizzate, quelle meno presenti e le aree sulle quali costruire un percorso di sviluppo manageriale.

I risultati individuali non sono destinati alla classificazione o al confronto tra manager. DEXISION® è progettata come strumento di sviluppo e non di selezione o promozione. Questa separazione è essenziale affinché il leader possa affrontare gli scenari in modo autentico, in un contesto sicuro come prescrive la *psychological safety*, senza trasformare l'esperienza in una valutazione della performance.

Un consiglio a un CEO che legge?

Nell'era dell'AI, il vantaggio non consiste nell'avere più risposte, ma nel costruire processi decisionali migliori. La vera competenza manageriale è saper utilizzare l'intelligenza artificiale mantenendo consapevolezza, controllo e responsabilità del giudizio.

Giovanni Giamminola è fondatore e CEO di Systemic Zero e Affiliated Fellow presso UCL School of Management. È ideatore del framework degli AI Thinking Quadrants e coautore, con Paolo Taticchi, del white paper *Cognitive Governance in the AI Era*. Con DEXISION® lavora con consigli di amministrazione, funzioni HR e senior leader sullo sviluppo del pensiero critico e dei processi decisionali assistiti dall'intelligenza artificiale.

