
Indice

Prefazione , di <i>Alessandro Rimassa</i>	pag.	7
Premessa. <i>Wait and see</i> non è più un'opzione. Trasformare l'organizzazione è un imperativo	»	15
Parte I – Trasformare il lavoro. La generative AI e la nuova era del lavoro <i>(Generative AI is revolutionizing work and workforce)</i>		
1. Verso la convergenza uomo-macchina		
Una workforce composta da persone e agentic AI	»	21
1.1. <i>Human in the loop</i> sarà presto un concetto del passato	»	21
1.2. Leadership e organizzazione nell'era agentic	»	24
1.3. Ripensare il modello operativo e le competenze	»	26
1.4. Domande strategiche per CEO e board	»	27
2. Misurare l'impatto della Generative AI		
Un business case olistico che integra metriche economiche e metriche umane	»	28
2.1. <i>New tech. New work. New value logic</i>	»	28
2.2. Dal ROI al ROH: <i>Return on Humans</i>	»	29
2.3. Dall'efficienza all'abilitazione: focus su business e <i>human outcomes</i>	»	30
2.4. Governance adattiva e co-creazione del valore	»	33
2.5. <i>Humans are the new platform</i>	»	33
2.6. Domande strategiche per CEO e Board: costruire il business case dell'AI generativa	»	36

3. Il valore del tempo liberato

Come trasformare l'efficienza tecnologica in valore per gli stakeholder	pag.	37
3.1. Dal mito del “ <i>busy</i> ” al potenziale del tempo ritrovato	»	37
3.2. Il fattore umano: perché il tempo liberato deve beneficiare entrambi, lavoratori e organizzazione	»	38
3.3. Rivalutare lo <i>slack</i> : il margine come asset strategico	»	40
3.4. <i>Reworking Work</i> : dove iniziare per liberare capacità	»	42
3.5. Mantenere lo <i>slack</i> : come evitare di riempire il tempo liberato con nuovo <i>busywork</i>	»	43
3.6. Domande strategiche per CEO e Board per trasformare il tempo liberato in valore reale	»	44

4. Una nuova *value proposition* per l'era della GenAI

<i>What's in it for me?</i>	»	46
4.1. L'AI sta rivoluzionando il lavoro. Serve una nuova <i>Human Value Proposition</i>	»	46
4.2. Le “ <i>silent impacts</i> ” dell'AI: ciò che può erodere il valore per le persone	»	47
4.3. Verso una <i>Human Value Proposition</i> per l'età dell'AI	»	48
4.4. I 6 pilastri di una <i>Human Value Proposition</i> nell'era della GenAI	»	50
4.5. Come ripensare davvero la propria EVP nell'era della GenAI	»	52
4.6. Il futuro dell'organizzazione nell'era dell'AI: più autonomia, meno burocrazia	»	53
4.7. Domande strategiche per CEO e Board per costruire una <i>Human Value Proposition</i> nell'era della GenAI	»	55

Parte II – Trasformare la workforce: la *Skills-Based Organization*

1. Un nuovo modello operativo	»	59
1.1. Perché le organizzazioni disegnate intorno ai ruoli non funzionano più	»	59
1.2. Liberare il lavoro e i lavoratori dai confini del ruolo	»	61
1.3. La <i>Skills-Based Organization</i> : un nuovo modello operativo	»	63
1.4. Perché il modello basato sui ruoli sta fallendo oggi	»	64
1.5. Perché una <i>Skills-Based Organization</i> crea più valore	»	66

1.6. Il ruolo delle tecnologie: sbloccare le skill nascoste	pag.	67
1.7. La trasformazione culturale: il passaggio più difficile	»	67
2. Dai job holder ai portfolio di competenze		
Utilizzare gli skills data per decisioni più agili, trasparenti e strategiche	»	69
2.1. Liberare il lavoro e i lavoratori dai confini del ruolo	»	70
2.2. Sviluppare una “workforce of one”	»	73
2.3. Usare le competenze per prendere decisioni sul lavoro e sulla workforce	»	74
2.4. Costruire uno Skills Hub. Il motore centrale fatto di dati, tecnologia e governance	»	75
2.5. Gli ostacoli alla <i>Skills-Based Organization</i>	»	77
3. Costruire una Skills-Based Organization passo dopo passo		
3.1. Costruire una <i>skills taxonomy</i> : il linguaggio comune delle competenze	»	79
3.2. Identificare gli <i>skill gap</i> : misurare dove siamo e dove dobbiamo andare	»	80
3.3. <i>Deploying skills to work</i> : come funziona davvero l’allocazione dinamica delle risorse	»	81
3.4. I vantaggi del <i>deploying skills to work</i>	»	82
3.5. <i>Skills-based hiring</i> : come cambia davvero il modo di attrarre talenti	»	85
3.6. <i>Skills-Based Development & Career Planning</i> : dalla carriera piramidale alla crescita continua basata sulle competenze	»	87
3.7. <i>Skills-Based Performance Management</i> : valutare il valore, sviluppare il potenziale	»	95
3.8. <i>Skills-Based Pay</i> : retribuire il valore, non il ruolo	»	99
3.9. <i>Skills-based workforce planning</i> : pianificare il futuro partendo dalle competenze, non dai ruoli	»	102
3.10. Il modello delle 4B: la nuova regia strategica della workforce skills-based	»	104
3.11. <i>Skills-Based Leadership</i> : guidare nell’era della fluidità del lavoro	102	» 106
3.12. Il futuro della <i>Skills-Based Organization</i>	»	109
3.13. <i>Skills-Based Organization</i> : da dove partire	»	111
3.14. Roadmap in 5 passi per intraprendere il percorso verso una SBO	»	112
3.15. Oltre le competenze: la <i>Whole Human Organization</i>	»	113

Parte III – Oltre la *Skills-Based organization*: verso la *Whole Human Organization*

1. Oltre le competenze

Motivazioni, bisogni, interessi e attitudini come acceleratori di performance	pag. 117
1.1. Perché l'ultimo miglio della performance è umano, non tecnico	» 117
1.2. Dalle competenze alle motivazioni: un cambio di pa- radigma	» 117
1.3. Le quattro dimensioni che spiegano la performance umana	» 119
1.4. Perché le aziende non le utilizzano	» 120
1.5. Cosa vogliono le persone, davvero?	» 120
1.6. Le aziende che stanno cambiando paradigma	» 121

2. Verso un'organizzazione iper-personalizzata

Valorizzare l'unicità come leva di innovazione e crescita	» 125
2.1. Dalla segmentazione all'iper-personalizzazione (unità di uno)	» 125
2.2. Perché l'iper-personalizzazione è possibile solo oggi	» 127
2.3. I tre approcci alla personalizzazione	» 127
2.4. Le tensioni da gestire	» 130
2.5. Microculture e valori come collante	» 131

3. The *Whole Human Leadership*

Guidare con empatia, senso e autenticità nell'era dell'intelligenza aumentata	» 132
3.1. Perché l'AI amplifica, non sostituisce, l'umanità	» 132
3.2. Le quattro caratteristiche chiave del <i>Whole Human Leader</i>	» 132
3.3. Il leader come designer di esperienze	» 133
3.4. Come cambia la relazione manager-persona	» 134
3.5. Strumenti concreti per la <i>Whole Human Leadership</i>	» 134
3.6. "Il leader come giardiniere"	» 135
3.7. Il ROI del <i>Whole Human Leadership</i>	» 136

**Parte IV – Trasformare la cultura ed il mindset.
Dall'attività al valore: il nuovo paradigma
dell'empowerment**

1. Libertà e responsabilità

Il modello culturale per il XXI secolo	pag. 139
1.1. Perché libertà e responsabilità sono oggi indispensabili	» 139
1.2. Cosa cambia nella pratica: la leadership come architettura di fiducia	» 141
1.3. Come costruire (o trasformare) un'organizzazione libera e responsabile: un percorso in tappe	» 142
1.4. Libertà e responsabilità nella workforce ibrida di oggi	» 144

2. Objectives and Key Results: focus, priorità e outcome

Canalizzare tempo ed energia sulla creazione di valore per gli stakeholder	» 147
2.1. Dalla gestione delle attività alla cultura del valore	» 148
2.2. Perché il focus è la competenza centrale nella workforce ibrida	» 150
2.3. Perché gli OKR sono la metodologia ideale nella workforce ibrida	» 152
2.4. La prioritizzazione: l'arte di dire "no"	» 154
2.5. Focus e lavoro profondo (<i>Deep Work</i>) nell'era della distrazione sistemica	» 155
2.6. Allineamento: da obiettivi individuali a impatti collettivi	» 156
2.7. L'IA come acceleratore del ciclo OKR	» 157
2.8. La cultura del valore: passare dal "fare" al "realizzare"	» 161
2.9. La leadership del focus: guidare senza controllare	» 162
2.10. La psicologia dell'outcome: perché è così difficile pensarci	» 163
2.11. Il ciclo OKR come strumento di trasformazione culturale	» 164
2.12. La matrice del valore: come distinguere attività ad alto impatto da attività irrilevanti	» 167
2.13. L'arte della selezione delle priorità: il processo di scelta come atto strategico e culturale	» 171
2.14. Il principio delle "scelte lente": perché le priorità non possono essere decise in velocità	» 174
2.15. AI e selezione delle priorità: la nuova divisione del lavoro	» 175

3. Gli OKR come tecnologia della scelta	
Struttura, principi e pratiche e il loro ruolo come sistema di empowerment e accountability	pag. 176
3.1. Empowerment e accountability: due forze complementari, non opposte	» 176
3.2. Come gli OKR bilanciano empowerment e accountability	» 177
3.3. La struttura degli OKR come meccanismo di allineamento intelligente	» 178
3.4. Empowerment nella pratica: cosa significa davvero dentro un ciclo OKR	» 179
3.5. Accountability nella pratica: la responsabilità che genera apprendimento	» 179
3.6. La psicologia dell'empowerment negli OKR	» 180
3.7. La psicologia dell'accountability negli OKR	» 180
3.8. Perché gli OKR funzionano così bene nella workforce ibrida	» 181
3.9. Cosa distingue davvero gli OKR dagli altri framework di goal-setting	» 181
4. Flessibilità e metriche del valore	
Integrare produttività e benessere nel nuovo modo di lavorare	» 190
4.1. Flessibilità come architettura, non come concessione	» 191
4.2. Flextime: il tempo come leva strategica e non come vincolo	» 191
4.3. Hybrid work: una nuova geografia del valore	» 194
4.4. La settimana di quattro giorni: stress test per la maturità organizzativa	» 195
Epilogo. Architettare il futuro	
L'equilibrio tra strategia, persone e tecnologia nell'era della Generative AI	» 201
Bibliografia	» 207