NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/04/14/ncg-insight-ai-strategy-fails-first-at-the-human-layer/.

NCG Insight | La strategia di IA fallisce prima di tutto a livello umano

Heather Grizzle · April 14, 2026

Oracle's AI-linked layoffs show where AI strategy fails first: the human layer. How separations are handled shapes the workforce that stays.

I recenti licenziamenti di Oracle vengono presentati come parte di una più ampia ristrutturazione guidata dall'IA, ma l'esecuzione rivela qualcosa di più rilevante di una semplice decisione di costo. Migliaia di dipendenti sono stati informati tramite comunicazioni impersonali e centralizzate, con l'accesso ai sistemi revocato quasi immediatamente e un coinvolgimento minimo o nullo da parte dei manager. Quando una forza lavoro vive una separazione in un modo che elimina autonomia, contesto e dignità, l'evento non resta un semplice aggiustamento dell'organico. Diventa un segnale che ridefinisce il modo in cui l'organizzazione rimanente interpreta la leadership, la stabilità e il proprio valore.

Dal punto di vista del rischio legato alla forza lavoro, il problema non è l'esistenza dei licenziamenti. Le organizzazioni si ristrutturano regolarmente, e la riallocazione del capitale verso tecnologie emergenti è prevedibile. Il problema è come la ristrutturazione sia stata attuata parallelamente a una crescita visibile e a investimenti significativi nelle infrastrutture di IA. Quando miliardi vengono destinati alla capacità futura mentre l'attuale forza lavoro viene fatta uscire attraverso processi standardizzati e distaccati, l'organizzazione comunica involontariamente che il capitale umano è un input sacrificabile piuttosto che un asset gestito. Questa percezione non resta confinata a chi esce. Si radica nel comportamento di chi rimane.

L'impatto a valle è raramente immediato ma è costantemente misurabile. I dipendenti che osservano questo tipo di evento iniziano a operare con una fiducia ridotta, il che influisce direttamente sull'adozione di nuovi sistemi, sulla disponibilità a condividere cono-

> Quando la fiducia si degrada, i dipendenti non resistono aperta-

scenze istituzionali e sul coinvolgimento nelle iniziative di trasformazione. La strategia di IA, in particolare, dipende dall'integrazione umana a ogni livello, dalla qualità dei dati alla riprogettazione dei flussi di lavoro fino all'adozione da parte degli utenti. Quando la fiducia si degrada, i dipendenti non resistono apertamente. Si disimpegnano silenziosamente, ritardano l'adozione e proteggono la propria rilevanza invece di contribuire al cambiamento organizzativo. È qui che gli investimenti tecnologici su larga scala iniziano a sotto-performare.

mente. Si disimpegnano silenziosamente.

Un percorso di ripresa richiede più di una semplice riformulazione della narrazione. Richiede di ricostruire il legame operativo tra strategia della forza lavoro e investimenti tecnologici. La leadership deve prima ristabilire la responsabilità attraverso una comunicazione diretta e specifica che spieghi non solo cosa è accaduto, ma anche come le decisioni future verranno eseguite in modo diverso. Questo non può basarsi su un linguaggio generico sulle priorità strategiche. Deve affrontare i fallimenti di processo e chiarire le aspettative su come i dipendenti verranno trattati in futuro, perché la credibilità si ristabilisce attraverso la specificità, non attraverso la comunicazione generica.

Altrettanto importante è ridefinire il ruolo della forza lavoro all'interno della strategia di IA stessa. Le organizzazioni che affrontano con successo questa transizione non posizionano l'IA come un meccanismo di sostituzione. La definiscono come un moltiplicatore di capacità e forniscono percorsi chiari e accessibili affinché i dipendenti possano passare a ruoli affini, acquisire competenze rilevanti e partecipare alla trasformazione. Senza una mobilità interna visibile e strutture di riqualificazione direttamente collegate ai sistemi implementati, i dipendenti interpretano l'investimento in IA come una sostituzione piuttosto che come un'opportunità, il che compromette l'adozione proprio nel momento in cui è più critica.

L'organizzazione deve anche affrontare i rischi operativi creati da una rapida riduzione della forza lavoro. La conoscenza istituzionale non esiste solo nella documentazione. Risiede in processi informali, soluzioni alternative e comprensione contestuale che spesso non viene registrata. Quando un gran numero di dipendenti esce senza un trasferimento strutturato delle conoscenze, l'organizzazione eredita vulnerabilità nascoste che si manifestano in seguito come inefficienze, errori e maggiore dipendenza dal

supporto esterno. Identificare e mitigare questi rischi è essenziale per stabilizzare le operazioni dopo la ristrutturazione.

In definitiva, la trasformazione dell'IA non si definisce in base alla velocità con cui le risorse vengono riallocate, ma in base a quanto efficacemente i sistemi umani e tecnologici vengono integrati. La riduzione dei costi può migliorare il posizionamento finanziario a breve termine, ma senza una corrispondente strategia della forza lavoro che mantenga la fiducia, preservi la conoscenza e consenta la partecipazione allo stato futuro, l'organizzazione introduce instabilità a lungo termine. Il risultato non è una strategia fallita in senso tradizionale, ma una strategia degradata che non raggiunge mai il suo potenziale previsto.

Dal punto di vista di NCG, la distinzione è semplice. Le organizzazioni che trattano l'IA come una strategia di sostituzione ottimizzano per il costo. Le organizzazioni che la trattano come una strategia di capacità costruiscono un vantaggio sostenibile. La differenza non sta nella tecnologia in sé, ma in come le persone vengono posizionate al suo interno.

> **TIPS**
>
> Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Come citare

Grizzle, H. M. (2026, April 14). NCG Insight | La strategia di IA fallisce prima di tutto a livello umano. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/it/2026/04/14/ncg-insight-ai-strategy-fails-first-at-the-human-layer/