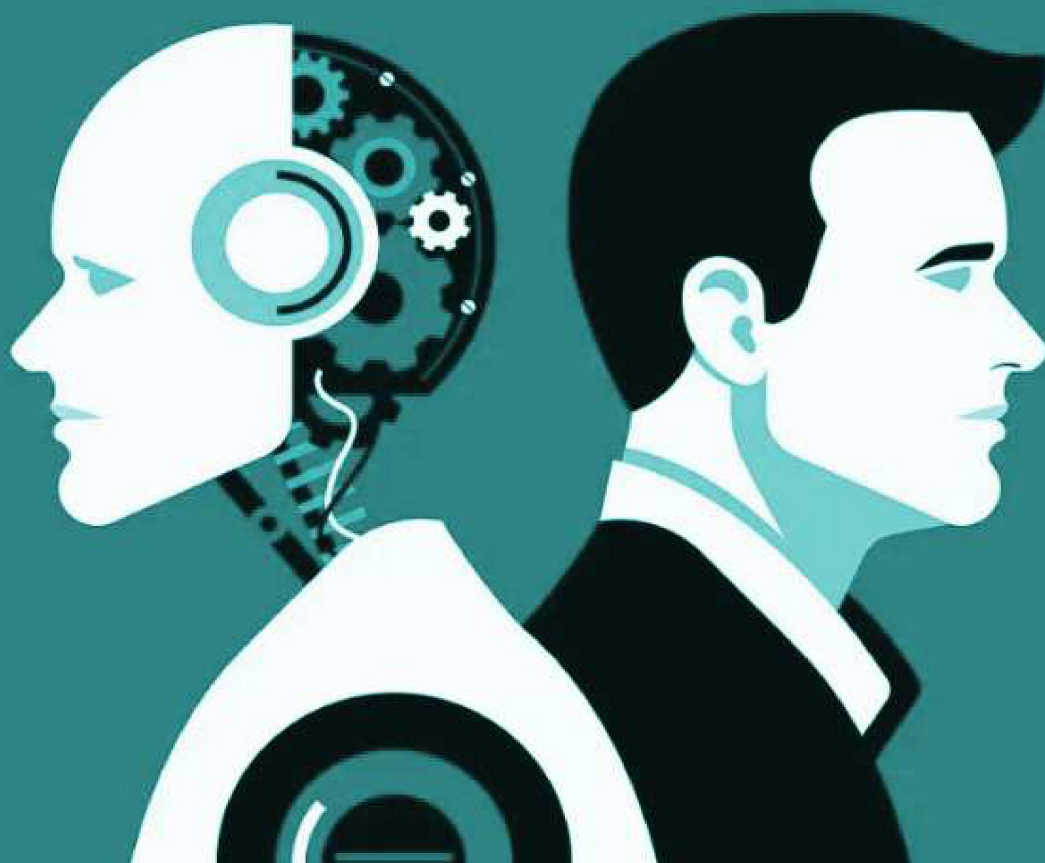


IL FUTURO È **IBRIDO**

Sta emergendo una nuova intelligenza che promette di integrare le capacità umane e artificiali, nel ridefinire i modelli di business, ottimizzare le operazioni e aprire nuovi orizzonti.



“Questa sua idea non avrà futuro” è la sentenza tombale con la quale, nel tempo, molti inventori e innovatori si sono sentiti bollare da qualche “guru” la propria proposta di forte cambiamento.

Si va da Guglielmo Marconi con la sua ipotesi di sfruttare le onde radio, fino ai fratelli Castiglioni che proponevano di investire sul marchio Cagiva e nuove proposte di mobilità passando da Franco Bosisio con il suo progetto “Swatch”. Non si tratta solo di importanti errori di esperti, o presunti tali, ma di una sorta di riflesso condizionato che si attiva spesso nella mente umana di fronte a idee o innovazioni che possono stravolgere il contesto in cui queste andrebbero ad inserirsi. La resistenza al cambiamento è fortemente presente anche nei processi organizzativi e in tutte le aree nelle quali l'inerzia o la consuetudine vengono messe in discussione da idee o progetti più o meno “disruptive” (usando la lingua di Dante potremmo dire “disturbanti” piuttosto che “in grado di perturbare” lo status quo).

Molti studiosi di comportamento umano/organizzativo ritengono che questa modalità di risposta al cambiamento sia da ritenersi connaturata al nostro essere in quanto permetterebbe di ridurre i rischi che l'esperienza umana, nei vari contesti, potrebbe correre lasciandosi guidare da una più o meno sfrenata voglia di “mettere in discussione”. Che sia naturale o meno, va sottolineato come il timore di perturbazioni sia una costante non solo di fronte a innovazioni potenzialmente radicali, ma anche quando, ad esempio in azienda, si provano a cambiare percorsi gestionali piuttosto che a utilizzare strumenti o logiche diverse da quanto fatto nel passato. In linea teorica qualsiasi manuale di management ci dice che in azienda (ma in modo analogo concetti simili li troviamo in qualsiasi testo che ci consiglia “come vivere il nostro quotidiano”), si deve essere in grado di limitare le resistenze e di aprire le “menti” a nuovi paradigmi siano questi gestionali, produttivi, di business e, persino, radicalmente orientati a “rivoluzionare” l'esistente. Purtroppo, però, questa sorta di atavica paura del nuovo riemerge costantemente rallentando e, a volte, bloccando inesorabilmente idee e progetti di cambiamento.

La questione diventa ancora più rilevante quando le ipotesi di cambiamento già nel loro incipit dichiarano la volontà di “sovvertire” addirittura il contesto usando le parole come arieti a cui affidare un compito dirompente. Un esempio che stiamo vivendo in



Mario Mazzoleni

Docente di strategia e management aziendale, esperto in modelli partecipativi. Ha diretto programmi accademici presso la SDA Bocconi e l'Università degli Studi di Brescia. Specializzato nella formazione di manager e imprenditori, fornisce consulenza manageriale a livello strategico e operativo.

questi ultimi due anni (e soprattutto in questi ultimi mesi) è quello legato alla cosiddetta “intelligenza artificiale”. Già la volontà di usare un ossimoro come etichetta di questa innovazione pone in evidenza come, nella mente degli sponsor della IA vi sia il sogno di accantonare e, perché no, sostituire l'intelligenza umana con qualche cosa di non umano persino artificiale agendo in un contesto lessicale che, da millenni, usa il parametro umano anche per etichettare comportamenti di altre specie, definendo, ad esempio, reazioni di animali più o meno umane in funzione dei loro comportamenti simili o riconducibili ai nostri.

Sulla stessa falsariga possiamo pensare alle librerie di chi si occupa di fantascienza, stracolme di testi dove gli “extraterrestri” vengono rappresentati attraverso comportamenti “intelligenti” in quanto simili a quelli che noi sperimentiamo quotidianamente.

L'intelligenza artificiale, quindi, nasce come un'ipotesi che, nelle sue più futuribili rappresentazioni si caratterizza in sostituzione (evoluta) della nostra capacità intellettuale. Così facendo già il sorgere di un progetto di IA non poteva che generare una sorta di esasperata polarizzazione tra chi ne ha sposato (più o meno consapevolmente) le potenzialità e chi si pone di traverso in modo radicale a qualsiasi ipotesi realmente in grado di portare innovazione. Posizione quest'ultima che, nella realtà, non sempre si legge attraverso dichiarazioni assolutiste in avversione all'introduzione di logiche e di strumenti orientati all'intelligenza artificiale, ma che si può ritrovare in tutte quelle modalità di resistenza passiva che, nella pratica, sono come potenti sabbie mobili dove muoversi per il cambiamento risulta assai difficile. Il doversi misurare con posizioni tendenti alla polarizzazione ha, nella sostanza, impedito una reale riflessione intorno alle concrete potenzialità che ci può offrire il potersi

dotare di una combinazione di algoritmi, potenza di calcolo e grandi quantità di dati, per migliorare le nostre azioni. La contrapposizione, quasi ideologica, che vede in campo tecnologi, filosofi, politici, accademici e persino teologi, distoglie l'attenzione e rende difficile l'affermarsi del primo e concreto elemento sul quale si dovrebbe basare ogni nostro sforzo per dare a nostre idee le gambe per affermarsi: la necessità di trattare l'IA per quella che è la sua essenza strumentale. Esasperando il concetto il primo passo che dovremmo attrezzarci a compiere per superare una dicotomia pesante tra pro e contro l'intelligenza artificiale è quello di ricondurla alla sua natura di strumento che deve orientarsi a essere al nostro servizio anche spingendoci a modificare radicalmente i nostri approcci, ma sempre, per portare a miglioramenti concretamente definibili e misurabili nella nostra azione (sia essa lavorativa o meno).

Estremizzando il concetto, questo significa riportare l'IA alla sua "essenza" che vede il suo sviluppo ponendo al centro gli algoritmi, ossia insieme di regole e istruzioni per risolvere problemi o eseguire compiti. Togliendo così un primo livello di enfasi che, esaltandone le potenzialità (spesso definite in via teorica o assolutista) colloca l'IA in un ambito così rivoluzionario da spaventare alimentando naturali barriere e resistenze alla sua implementazione.



INNOVAZIONE E SISTEMA DI RIFERIMENTO

Ricordiamo come la capacità di cogliere il potenziale della "ruota" passò, necessariamente, attraverso due importanti passaggi. Il primo fu comprenderne le potenzialità per migliorare la vita dei nostri antenati; il secondo fu collegare la potenzialità dello strumento a un vettore capace di realizzarla. L'esempio della ruota sottolinea come i due passaggi abbiano trovato una sintesi nel momento

in cui si è stati in grado di svilupparli "a sistema" ossia innovando attraverso la capacità di collegare tra di loro l'idea e il suo vettore. Certo risulta difficile accettare l'idea di collocare ciò che ruota attorno all'intelligenza artificiale alla stregua di un semplice strumento (o di un sistema articolato di strumenti) perché tutti noi (e soprattutto chi della IA ha competenza) siamo in grado di cogliere la dirompente potenzialità che il calcolo e gli algoritmi possono esprimere. Come pure non si può negare come la difficoltà di comprendere, fino in fondo, ciò che sta alla base di questo nuovo modo di agire, finisca con il generare in termini di barriera concettuale. Solo superando questi limiti culturali possiamo andare oltre alla contrapposizione che impedisce di agire verso un approccio "senziente". Qui però si evidenzia un altro importante elemento ostativo che rende difficile cogliere la strumentalità dell'intelligenza artificiale e la necessità, conseguente, di affrontare il "nuovo" andando a spingere verso una sorta di "ibridizzazione" delle intelligenze (umana e artificiale).

Infatti, uno degli aspetti più stimolanti (ma al contempo preoccupanti) che associamo allo sviluppo degli algoritmi dell'intelligenza artificiale è legato al fatto che un suo sottosistema utilizza tecniche statistiche per dare ai computer la capacità di "imparare" dai dati, realizzando così un reale processo di apprendimento. Il fatto che quando il sistema è esposto a più dati, adatti i suoi algoritmi per migliorare le sue prestazioni, finisce con l'avvicinare questo "strumento" all'essere umano, in quanto, proprio come un essere umano lo strumento è in grado di imparare dall'esperienza.

Questa similitudine con l'umano viene ancora più esasperata quando si fa riferimento al cosiddetto deep learning, ossia di analizzare i dati in modo più approfondito attraverso reti neurali che si ispirano alla struttura del cervello umano (i tecnici dicono in modo profondo) apprendendo (e modificando le proprie reazioni) da dati non strutturati come immagini e testi così da arrivare a decidere come migliorare il proprio comportamento.

DISTINGUERE TRA APPRENDIMENTO E DOMINIO

Questa capacità di "apprendere" e di operare "conseguentemente", oltretutto potendo agire in modo profondo e veloce (molti dati analizzati ad una velocità impensabile per gli umani) ha generato un ulteriore livello di resistenza ad affrontare in modo adeguato le sfide che comportano l'investimento reale in Intelligenza Artificiale, anche in conseguenza al fenomeno che ha finito con il dare sembianze riconoscibili ai peggiori fantasmi nati dai racconti di un filone della fantascienza centrati su un mondo dominato dalle macchine sugli uomini.

INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Anche in questo caso l'elemento critico da superare deve essere la capacità di uscire dallo schema legato all'associazione tra "apprendimento" e "dominio" ossia a ritenere che la capacità di usare in modo profondo dati e informazioni complesse, secondo schemi simili a quelli che abbiamo imparato a riconoscere a livello umano, associ a questa capacità tutta una serie di ulteriori caratteristiche ascrivibili all'essere umano senziente (appunto).

Su questo fronte la barriera che paure e incompetenze hanno generato è stata scalfita solo negli ultimi anni da autorevoli voci (anche attraverso approcci di natura multidisciplinare) che hanno provato a dimostrare quali elementi, a partire dalla consapevolezza (tanto centrale negli studi di [Federico Faggin](#), e della sua fondazione), possono difendere il ruolo umano dalle preoccupanti capacità delle macchine. Questi studi hanno iniziato, così, a offrire spunti perché anche queste paure potessero essere superate dando spazio a studi e azioni capaci di dare concretezza alla necessità di generare un fronte "collaborativo" tra le due intelligenze.

DUE INTELLIGENZE SONO MEGLIO DI UNA

Partendo, quindi, dalla capacità di ricollocare l'Intelligenza Artificiale nel suo ruolo di strumento "atto a", si sono iniziate ad aprire numerose porte sia sul fronte logico e concettuale, sia su quelli più operativi e gestionali. Ad esempio, in campo medico la possibilità di agire contemporaneamente su vari fronti in campo preanalitico/diagnostico sta dando la possibilità a professionisti in campo sanitario di interpretare simultaneamente più informazioni sullo stato dei pazienti (unici o gruppi) e di associare

dati, immagini e loro evoluzioni ad altre fonti analoghe raccolte e analizzate (anche nella loro fase evolutiva e in tempo reale) in diverse parti del globo. In sostanza, medici capaci di sfruttare la profondità del lavoro degli algoritmi e dei dati da questi generati hanno imparato a decrittare informazioni in tempi sempre più rapidi e con possibilità di ulteriori approfondimenti a loro volta suggeriti dall'IA.

Allo stesso tempo le organizzazioni aziendali, una volta superata la semplificazione che portava ad investire in "macchine intelligenti" solo al fine di ridurre i costi della variabile umana, hanno iniziato a riconoscere l'esigenza di un dialogo continuo e sistemico tra processi, modelli organizzativi e professionalità arrivando a generare sistemi dove le due intelligenze si compendiano, ma nel farlo esplicitano il ruolo di ownership (e di indirizzo) della componente umana che valorizza, guida, sostanzia, adatta e, infine, adegua i nuovi progetti di ibridizzazione. Esempi analoghi iniziano a essere raccontati come casi di successo nei più svariati ambiti, dall'educazione allo sport passando per il mondo dei servizi e, ovviamente, iniziando a consolidarsi nel mondo dell'industria e delle filiere a sostegno dei processi produttivi e di relazione con i mercati. Tutto questo ancora non ha generato l'entusiasmo che ha rapidamente permesso alla radio, alle moto Cagiva e agli Swatch di smentire i nefasti prognostici raccolti inizialmente dai loro sponsor e inventori, ma sta iniziando a presentare le potenzialità legate al percorrere una strada capace di portare a un "intelligente" utilizzo delle intelligenze! ■



CHIEF AI OFFICER: IL LAVORO PIÙ AMBITO IN AMERICA

Nel contesto attuale del mondo aziendale guidato dai dati e dall'AI, il ruolo del Chief AI Officer (CAIO) ha attraversato una trasformazione significativa, passando da una posizione di rilievo secondario a

un requisito imprescindibile per numerose organizzazioni. Questa progressione evidenzia l'importanza crescente dell'intelligenza artificiale nel ridefinire i modelli di business, ottimizzare le operazioni e aprire nuovi orizzonti. Tuttavia, ci si interroga su quali siano le competenze essenziali che questa figura chiave dovrebbe possedere. Per eccellere in questo ruolo, è essenziale una miscela unica di conoscenze tecniche, visione strategica, leadership e continua sete di apprendimento.

Molte altre organizzazioni, come il bureau creditizio Equifax, il produttore di mobili Ashley Furniture e studi legali come Eversheds Sutherland, hanno seguito l'esempio nominando dirigenti A.I. nell'ultimo anno. Allo stesso modo, più di 400 dipartimenti e agenzie federali hanno cercato Chief A.I. Officers per adeguarsi a un ordine esecutivo del Presidente Biden, che ha istituito misure di salvaguardia per la tecnologia.