

# PREFAZIONE ALL'EDIZIONE ITALIANA

Perché sono importanti gli ossimori? Perché prima disarticolano la realtà e poi, quando la ricompongono, consentono di leggerla – con le sue opportunità e con i suoi rischi – in maniera inedita. Martin Reeves e Jack Fuller costruiscono il loro libro come un ossimoro, a partire dal titolo – e sfidano il lettore su un'ipotesi che di primo acchito suona come una provocazione: è possibile costruire una «macchina dell'immaginazione»? Ovvero: è possibile definire, codificare, normalizzare e replicare il dono più impalpabile dell'intelligenza umana? O ancora: è possibile farlo non a livello di individuo, ma a livello di organizzazione? Martin e Jack propongono una risposta, ed è la risposta di cui le organizzazioni, in questo periodo, potrebbero avere maggior bisogno. Ma ancor più della risposta è interessante il percorso suggerito dagli autori alle persone che hanno la responsabilità di guidare un'organizzazione complessa in un contesto mutevole come quello attuale: si tratta di un percorso fatto di apprendimenti progressivi, di piccoli risultati che, messi assieme, portano l'impresa a essere più adattiva, resiliente e, in ultima analisi, competitiva. A essere sufficientemente «ambidestri», insomma, da far fruttare ordinatamente le idee già strutturate, e a creare le condizioni ideali per svilupparne di

nuove. A combinare, cioè, efficacia e immaginazione. Intendendo quest'ultima come la capacità di creare modelli mentali di qualcosa che non esiste ancora. Ovvero, applicando questa definizione al business, come la capacità di fare qualcosa di possibile, trovando un'alternativa controfattuale.

Pensiamo per un attimo solo alle grandi sfide che ci attendono come individui, come organizzazioni e come società: sotto ogni profilo, l'appello a una maggiore capacità immaginativa è davvero pressante. Prendiamo per esempio l'intelligenza artificiale. Nel 2021, secondo il MIT-BCG 2020 Artificial Intelligence Global Executive Study and Research Project, nel mondo sono stati investiti 58 miliardi di dollari in soluzioni di intelligenza artificiale; il 55 per cento delle aziende intervistate ha accelerato l'adozione in seguito al Covid-19, ma solo l'11 per cento del campione ha segnalato di aver riscontrato significativi benefici finanziari grazie al miglioramento del rapporto ricavi/costi derivante dall'implementazione dell'AI. Il valore liberato dall'AI dipende dalla capacità delle imprese di ripensare le modalità di gestione dei dati e di passare dai progetti pilota a una loro implementazione in modo scalare; ovvero, di nuovo, a sistematizzare l'immaginazione dalla scoperta (la fase di lancio di

## VIII LA MACCHINA DELL'IMMAGINAZIONE

progetti pilota di AI, con implementazione in aree mirate), alla costruzione (la fase di passaggio all'integrazione nella strategia generale, al ripensamento dell'uso dei dati, all'investimento per lo sviluppo di competenze), alla scala (per esempio integrando l'AI nei processi e nelle soluzioni sia a livello di produzione sia a livello di consumo), e infine all'apprendimento organizzativo con l'AI (creare opportunità di apprendimento reciproco tra esseri umani e AI, per esempio imparando ad adattare e utilizzare i ruoli e le interazioni uomo-macchina in diversi processi e contesti).

È un percorso complesso, e francamente a ostacoli. Da diversi anni il settore in Italia sta vivendo una crescita inarrestabile anche grazie all'aumento negli investimenti dedicati a livello mondiale e alla maggiore apertura da parte delle aziende nei confronti di questa tecnologia, ormai vista come leva per la creazione di valore per il business. Eppure, dovrà affrontare una serie di sfide significative. Innanzitutto, per raggiungere il pieno sviluppo dell'AI sarà necessario definire con chiarezza gli obiettivi relativi alla creazione di valore generato da questo strumento e prevedere in quali aree potrà fornire i migliori risultati. In tal modo si potranno affrontare le sfide relative all'implementazione di questa tecnologia nel business e alla percezione generale dei rischi ad essa associati. Dallo studio citato emerge come il 32 per cento dei cittadini esprima preoc-

cupazione riguardo al fatto che non siano state ancora affrontate alcune importanti questioni etiche poste dall'AI. Tra tutti, i fattori che destano maggiore preoccupazione tra il pubblico sono infatti quelli legati alla sfera etica dell'AI e alle sue diverse applicazioni nella vita di tutti i giorni. Per eliminare la diffidenza nei confronti dell'AI sarà necessario puntare sempre di più sull'«Intelligenza Artificiale Responsabile»: assicurare un quadro normativo chiaro, personale esperto e trasparenza alle parti interessate.

Insomma l'intelligenza artificiale sta risolvendo vecchi problemi, mettendoci davanti ai nuovi rebus che porterà con sé e che già stiamo imparando a decifrare. È al tempo stesso una sfida – come l'emergenza climatica, come quella geopolitica... – e parte della risposta: una soluzione problematica, per giocare con gli ossimori, il cui potenziale potrà essere liberato soltanto da chi avrà imparato a immaginare le cose in maniera nuova. A padroneggiare, cioè, le regole di una nuova AI: un'Artificial Imagination dove la collaborazione tra uomo e macchina creerà percorsi ancora sconosciuti, che appaiono già intriganti e che certamente avranno bisogno della nostra unica, umana capacità di immaginare.

*Davide Di Domenico*  
CEO BCG East Mediterranean and Caspian