

# L'intelligenza artificiale cambia piani strategici e leadership

*Change management. In un paio di anni, il 90% delle imprese avrà un progetto, ma l'AI deve uscire dalle stanze degli specialisti per sprigionare il potenziale. Bip: oggi solo il 6% delle persone è formato*

Cristina Casadei

L'intelligenza artificiale sostituirà i lavoratori? Se pensiamo a quello che è successo con i robot, la risposta potrebbe essere forse più no che sì. Sicuramente li potrebbe aiutare, ma è bene porsi la domanda, «in questo nuovo umanesimo industriale. A ogni ondata di innovazione tecnologica ci si interroga sui rischi di sostituzione del lavoro umano e sulle opportunità legate alla creazione di nuovi lavori», dice Alessia Canfarini, responsabile del Centro di eccellenza human capital e partner di Bip, convinta che «il vero derby sarà non tanto tra essere umano e intelligenza artificiale, ma tra essere umano e essere umano supportato dall'intelligenza artificiale nelle attività che svolge».

Cominciando il ragionamento dalla prospettiva di diffusione, stando ai dati di Gartner, la multinazionale americana che si occupa di consulenza strategica, ricerca di mercato e analisi nel campo della tecnologia dell'informazione, si può stimare che un'azienda su quattro ha un piano sull'intelligenza artificiale. Entro il 2026 questa percentuale salirà al 90%. La stessa quota di aziende la inserirà tra le prime tre priorità dei piani strategici per i prossimi tre anni, portando così molti cambiamenti nelle organizzazioni e nella leadership. L'efficacia degli strumenti sarà tanto più forte quanto più la conoscenza sarà condivisa da tutti. E non da pochi, magari con profili tecnici. «L'intelligenza artificiale saprà sprigionare tutto il suo potenziale quanto più uscirà dalle stanze degli specialisti», afferma Canfarini.

## **Il ritorno dell'investimento**

Possiamo affrontare il tema da tante angolazioni, ma è proprio dalla leadership che bisogna partire, anche secondo quanto emerge da uno studio che è stato realizzato dal Centro di eccellenza human capital di Bip, per capire come sta avvenendo l'integrazione dell'AI, sentendo i manager di 150 imprese, di cui il 38% tra 2mila e 10mila dipendenti. In generale, sulle reali potenzialità e i vantaggi dell'AI, come spiega Canfarini, c'è molto interesse. «Oggi quasi 7 aziende su 10 che la hanno inserita hanno visto un ritorno dell'investimento entro 12 mesi, con un multiplo tra 3 e 4: questo significa che se io investo un dollaro nell'AI me ne tornano indietro 3 o 4. Le potenzialità sono altissime, l'AI ci permette di accelerare le conoscenze dei trend di mercato, di prendere le decisioni più velocemente a tutti i livelli aziendali

perché i dati escono dai silos dell'IT e vengono distribuiti a tutti, dalla governance, al top management, alla direzione HR, al team e all'individuo». Questo, però, è quanto accade nel migliore dei mondi possibili. Non nella realtà.

## **La riqualificazione**

Per ridurre al minimo la fisiologica resistenza delle persone al cambiamento, la conoscenza degli strumenti e quindi la formazione diventano a un tempo fondamentali e critici. Anzi forse diventano proprio «l'area più critica - interpreta Canfarini -. L'AI ricalibrerà tutta l'organizzazione nei suoi ruoli e processi e sta alla leadership aziendale capire come integrarla al meglio e gestire il cambiamento. Entro il 2030 più di 800 milioni di lavoratori dovranno essere formati: questa sarà una leva di trasformazione ancora più importante. La tecnologia porterà un vantaggio competitivo, maggiore resilienza e un diverso posizionamento competitivo sul mercato e con i clienti». I manager delle aziende che hanno partecipato alla ricerca di Bip riconoscono la necessità di fare upskilling coinvolgendo tutte le persone perché «lasciare l'applicazione dell'AI nelle mani dei gruppi di tecnici significa non farla evolvere nella sperimentazione quotidiana - spiega Canfarini -. La vera sfida è far sì che tutti sappiano che cos'è, comincino a testarla sulle proprie attività, come può essere la gestione della mail, per esempio, e il miglioramento del proprio lavoro di tutti i giorni. Ad oggi solo una piccola percentuale, intorno al 6% della popolazione delle aziende, mediamente è skillata per farlo. Nelle aziende il livello di adoption dipende anche dalla visione e dal coinvolgimento dei livelli di senior leadership se è vero che il successo o l'insuccesso dell'AI dipenderà per il 10% dall'algoritmo che si sceglie, per il 20% dalla data platform e per il 70% dal change management, inteso come capacità dei leader nell'adottarlo e di creare nuovi modi di fare business, di creare partnership di ecosistema, con il coinvolgimento anche di nuove startup che sanno sperimentare per andare in avanti».

## **Il debito digitale**

In passato e, a dire il vero, ancora adesso, abbiamo utilizzato diversi programmi tecnologici, tool, per avere e gestire i dati. Oggi le imprese che hanno già introdotto l'intelligenza artificiale, sono andate oltre, affiancando ai lavoratori dei copiloti navigatori con cui svolgono i loro compiti più facilmente e più velocemente superando diverse criticità. Un esempio può aiutare a capire meglio. «Quasi sette persone su dieci sono schiacciate dal debito digitale, che include le mail da leggere o le riunioni parallele a cui partecipare - dice Canfarini -. Chiedendo al nostro copilota di fare il recap, il riassunto delle mail e dei meeting più importanti si riescono a guadagnare almeno 4 ore alla settimana che possono essere dedicate al team, al tempo strategico, alla formazione, all'innovazione. Tra chi è affiancato dall'intelligenza artificiale generativa è stato misurato un aumento del 40% della creatività, rispetto a chi non ha questo supporto».

## **La scalabilità**

Se la strategia di GenAi va mappata sugli obiettivi di business, competenze, infrastrutture tecnologiche, preparazione di esperti, temi etici e giuridici, per affrontare il nuovo corso il change management diventa fondamentale, nella cultura, nella mentalità, nelle abitudini, nel modo in cui si fa business. «La difficoltà attuale nelle organizzazioni è passare dal caso pilota a fare scale up, cioè a rendere l'applicazione della tecnologia scalabile. Solo così la tecnologia diventa veramente un elemento permeante in tutta l'azienda che permette anche di fare efficientamento - spiega Canfarini -. Quello che noi vediamo nelle aziende è che la maggior parte cominciano a provare ad ottimizzare i costi e chi inserisce l'AI ha una riduzione di circa il 15%. Questo non vuol dire tagliare le persone, semmai ottimizzare le attività, migliorare i processi, impiegare meno tempo a fare le cose. E quindi essere più competitivi sul mercato, quando magari si deve andare a raccogliere o proporre offerte ai clienti».

© RIPRODUZIONE RISERVATA