

TRACCIA N.3

Gestire l'uso dell'intelligenza artificiale in azienda: cosa delegare e cosa preservare

Il futuro del lavoro dipende da come gestiamo l'equilibrio tra intelligenza umana e artificiale

L'IA sta rimodellando il mondo del lavoro, ponendo i leader di fronte a un nuovo cruciale quesito: quali attività è opportuno delegare all'intelligenza artificiale e quali invece all'intelligenza umana?

Questa travolgente innovazione aumenta senza limiti la nostra capacità di produrre informazioni e prendere decisioni, generando un risparmio di tempo mai visto prima. Lo sviluppo di competenze di interazione con l'IA diventa non solo consigliabile, ma una necessaria evoluzione del contesto lavorativo.

Tuttavia, un lato oscuro di questa potenza di fuoco potrebbe frenare i nostri entusiasmi e porci di fronte a un dilemma vitale: i primi studi illustrano infatti che un uso indiscriminato dell'IA può generare nel tempo un impoverimento cognitivo. Un esempio è dato dall'utilizzo di ChatGPT e strumenti simili durante la scrittura: gli utenti sembrano mostrare minore attività cerebrale, ricordano meno ciò che scrivono e percepiscono il testo come meno "proprio" rispetto a chi scrive senza ricorrere alla tecnologia. Un uso continuo può portare a un "debito cognitivo", ossia una riduzione dell'impegno e delle capacità cerebrali anche quando lo strumento non viene utilizzato.

In altre parole, se da un lato il tempo risparmiato grazie all'IA può consentire ai leader di dedicarsi ad attività a maggior valore aggiunto, un uso eccessivo potrebbe ostacolare l'approfondimento necessario per svolgere quelle stesse attività in maniera ottimale.

Questa rivoluzione chiama così l'essere umano a un esercizio di responsabilizzazione a tutti i livelli organizzativi: a prescindere dalla seniority, abbiamo tutti la responsabilità di usare in modo virtuoso un mezzo tanto utile quanto potenzialmente deteriorante per le nostre capacità intellettive.

L'IA come nuova forma di delega

La delega è un meccanismo fondamentale per la crescita delle organizzazioni. La forma più tradizionale è quella da umano a umano, generalmente tra una figura più senior e un suo discepolo. La rivoluzione industriale ha introdotto un nuovo paradigma, consentendo un passaggio di attività dall'uomo alla macchina. Questa transizione ha segnato uno spartiacque rilevante nella storia: gli individui hanno iniziato ad affidare alla tecnologia le mansioni più tecniche e ripetitive, potendosi così dedicare a processi cognitivi più complessi. Il risultato è stato non solo una crescita produttiva, ma anche un'elevazione delle capacità intellettive.

L'introduzione dell'IA nei processi lavorativi aggiunge oggi una variabile che cambia ancora una volta le regole del gioco: non solo si rivela eccellente nel sostituire l'essere umano nelle attività meccaniche, ma offre anche scenari inediti di sviluppo in quelle cognitive. È dunque lecito domandarsi come gestire questa nuova forma di delega, chiedendosi come trovare un equilibrio per riuscire a sfruttare al meglio le potenzialità dell'IA senza causare un impoverimento intellettuale della forza lavoro in termini di creatività, spirito critico, *problem solving*.

Cosa delegare a chi

L'intelligenza artificiale esaspera il paradosso dell'accesso all'informazione già introdotto negli ultimi trent'anni dai motori di ricerca: avere a disposizione tutto lo scibile umano equivale a non avere nulla se non si è dotati di un metodo.

Il presente articolo si propone di fornire alcuni criteri per facilitare imprenditori e manager nella gestione di questo delicato cambiamento organizzativo. Di seguito sono elencate alcune domande guida, la cui risposta innesca una riflessione nella scelta di “cosa delegare a chi”.

Il risultato atteso è raggiungibile da un essere umano?

Se la risposta è no, non vi è alcun dubbio: la mansione deve essere svolta con l’ausilio della tecnologia. Con l’IA si può beneficiare simultaneamente di massima orizzontalità e verticalità. L’uomo, al contrario, non è in grado di avere una visione globale e al tempo stesso di dettaglio. La comparazione analitica di molti testi in contemporanea, ad esempio, è un tipo di attività su cui vale la pena sfruttare le capacità dell’IA.

Il risultato atteso è raggiungibile da un essere umano in tempi ragionevoli?

Esistono attività che l’uomo è perfettamente in grado di svolgere, ma per le quali il tempo richiesto può giustificare il ricorso all’IA. Se il risparmio di tempo è marginale, è preferibile mantenere il controllo umano; al contrario, quando il guadagno è significativo, diventa necessario porsi ulteriori domande per valutare se e come affidarsi all’IA.

Come posso investire il tempo guadagnato?

La domanda più importante da porsi dopo qualsiasi processo di delega, sia esso verso un essere umano o verso un AI agent, è: “Come posso usare il tempo risparmiato?”. La consegna di un incarico è infatti strategica per l’organizzazione solo se garantisce una crescita tanto al mandante quanto al mandatario.

Ai posteri l’ardua sentenza

I prossimi anni ci pongono davanti a una drammatica sfida: sapremo trasformare l’IA in un amplificatore del nostro valore umano o rischieremo di sacrificarlo? La tecnologia moltiplicherà il nostro ingegno o rifletterà la nostra obsolescenza? La risposta, in fondo, è nelle nostre mani.