

**COME L'AI TI RENDE PIÙ
EFFICIENTE E MENO CAPACE**

CO-THINKING

**IVAN ORTENZI
ALBERTO IDONE**

FRANCOANGELI

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**COME L'AI TI RENDE PIÙ
EFFICIENTE E MENO CAPACE**

CO-THINKING

**IVAN ORTENZI
ALBERTO IDONE**

FRANCOANGELI

Grafica di copertina Elena Pellegrini

Isbn e-book:9788835193074

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della
licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it*

Eventuali link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume
alcuna responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti
non appartenenti a FrancoAngeli.

Ai nostri personal twin

*... And our new world order is about to begin
You know what I'm sayin', now the question is
Are you ready for the real revolution
Which is the evolution of the mind?*

“He Got Game” di Public Enemy, 1998
(Chuck D, LuQuantum Leap, Stephen Stills)

*'Cause I'm a 21st century digital boy
I don't know how to read, but I've got a lot of toys.*
“21st Century (Digital Boy)” di Bad Religion, 1990 e 1994
(Brett Gurewitz)

Indice

Presentazioni , di <i>Ivan Ortenzi, Alberto Idone</i>	pag.	9
Prologo. La capsula del tempo	»	15
1. La plastica cognitiva	»	21
1. Archeologia dell'inquinamento cognitivo	»	21
2. Quando hai smesso di essere il solo a pensare	»	28
3. Il debito che l'efficienza non mostra	»	38
Bibliografia	»	48
2. L'impero cognitivo	»	50
1. Le raffinerie del pensiero	»	50
2. La nuova mappa geopolitica	»	55
3. I nuovi cittadini dell'impero cognitivo	»	70
Bibliografia	»	82
Interludio , di <i>Alberto Idone</i>	»	86
3. La metamorfosi che non hai scelto	»	88
1. La metamorfosi cognitiva	»	88
2. Il mito della scelta	»	89

3. Prima tensione: vassallaggio cognitivo	pag.	91
4. Seconda tensione: apartheid intellettuale	»	97
5. Terza tensione: la fatica di restare umani	»	102
6. Il dubbio che demolisce le fondamenta	»	109
Bibliografia	»	112
4. Scegliere invece di derivare	»	114
Premessa	»	114
1. Misurare la metamorfosi	»	115
2. La rilevanza non si dichiara, si difende	»	120
3. Costruire la rilevanza	»	128
4. La rilevanza e la nuova responsabilità	»	132
5. I limiti degli strumenti	»	136
Conclusione	»	141
Bibliografia	»	143
Epilogo. Scegliere la rilevanza	»	145
Ringraziamenti , di <i>Ivan Ortenzi, Alberto Idone</i>	»	156
Glossario delle voci	»	159
Gli autori	»	166

Presentazioni

C'è una domanda che nessuna slide di board affronta ancora direttamente.

Non è “L'AI ci ruberà il lavoro?” troppo semplice, logorata da mille dibattiti e già smentita dalla complessità dei fatti. Non è “L'AI è buona o cattiva?”, quesito che presuppone una neutralità dove invece ci sono scelte di architettura, interessi economici e visioni del mondo incompatibili.

La domanda è un'altra, più scomoda: “In quale modello cognitivo stiamo entrando? Quanta parte di questo percorso stiamo progettando consapevolmente e quanta la stiamo semplicemente subendo?”.

Perché c'è una differenza abissale tra scegliere come pensare con l'AI e accettare come l'AI ci fa pensare. Questa è la differenza che stiamo perdendo di vista, ogni giorno, un micro-abbandono alla volta.

Riconoscerla richiede di fermarsi su gesti che sembrano banali. Quando hai usato ChatGPT per riassumere quel documento che non avevi tempo, o voglia, di leggere per intero. Quando hai realizzato una presentazione dando in pasto a uno strumento generativo i tuoi appunti e nelle due ore successive hai messo a punto quello che l'AI aveva generato in trenta secondi. Quella volta in cui qualcuno ha detto: “Chiediamolo all'intelligenza artificiale” e nessuno ha obiettato.

Gesti, pensieri, abitudini che si accumulano. E, a un certo punto, emerge la domanda: quanto del tuo lavoro è ancora genuinamente tuo pensiero?

Questo libro nasce da qui.

Il pensiero non avviene più solo dentro il nostro cervello. Avviene in uno scambio continuo tra noi e sistemi che non controlliamo del tutto, che non capiamo completamente, ma a cui stiamo delegando pezzi sempre più grandi della nostra attività mentale. Sistemi che imparano dai nostri pattern anticipano le nostre mosse e finiscono per modellare il modo in cui formuliamo domande, costruiamo ipotesi e arriviamo a conclusioni.

La cosa più strana? Funziona. Siamo più produttivi, più veloci, più accurati. Come sempre, la prima promessa dell'innovazione si chiama efficienza. L'efficienza non chiede il permesso, ci conquista. Ma stiamo diventando più capaci o più dipendenti?

Ho scritto questo libro perché mancava qualcosa nelle conversazioni che seguivano nelle aule, nei board, nei workshop, quelle che finivano sempre con la stessa domanda sospesa: “ma allora, cosa facciamo?”. Volevo un libro che ragionasse sulla metamorfosi già in corso, non nel 2030 ma adesso, nella quotidianità, nei team e nelle organizzazioni. Qualcosa che non promettesse risposte prima di aver preso sul serio le domande. Abbiamo una finestra stretta per decidere che forma dare a questa trasformazione invece di subirla come se fosse inevitabile nella forma e non solo nella direzione.

Ci accompagneranno tre “persone” lungo tutto il percorso.

Marco è un consulente di direzione. In cinque anni ha triplicato la sua produttività con l'AI. I clienti sono soddisfatti, i numeri brillano. Ma Marco ha perso qualcosa che non riesce ancora a nominare. Giulia è una ricercatrice brillante con accesso ai migliori strumenti AI disponibili; la sua collega Sara, stessa età e stesso talento, ha solo versioni gratuite e limitate. In cinque anni il gap tra loro è esploso non per capacità diverse, ma per posizione di partenza. Il dottor Rossi ha trent'anni di esperienza in radiologia. L'AI diagnostica meglio di lui nella maggior parte dei casi. Ma i casi difficili, quelli mai visti prima, richiedono qualcosa che nessun algoritmo possiede ancora.

Tre persone, tre tensioni. Non li racconto come modelli da imitare o errori da evitare. Li racconto perché probabilmente li riconoscerai nei tuoi team, nelle tue organizzazioni, nelle decisioni che firmi ogni settimana. Marco che guadagna efficienza e perde qualcosa che non sa nominare. Giulia e Sara che partono dallo stesso talento e arrivano in posti diversi non per merito ma per accesso. Rossi che scopre, nel momento sbagliato, quanto aveva delegato senza accorgersene.

Una dichiarazione necessaria, prima di andare avanti.

Questo libro è stato scritto usando l'intelligenza artificiale come strumento di co-thinking per non tradire dall'interno l'analisi tra efficienza ed

efficacia. Non è una contraddizione: è l'unico modo onesto per scrivere di una trasformazione che stai attraversando mentre la descrivi. Ogni capitolo è stato anche un esperimento e l'esperimento ha prodotto scoperte scomode. Pagina dopo pagina ho dovuto distinguere dove l'AI mi stava aiutando a pensare meglio e dove stavo semplicemente delegando per convenienza, chiamandola collaborazione.

Il criterio che ho usato era uno solo: se rimuovendo l'output dell'AI dal ragionamento rimaneva ancora un ragionamento mio, era collaborazione. Se fosse rimasto solo una posizione da difendere senza sapere perché, sarebbe stato delega. Il Capitolo 2 è il capitolo in cui quella linea è stata più difficile da tenere, è il più esposto alla tentazione della copertura sistematica. È anche la parte in cui ho lasciato visibile la fatica, non l'ho nascosta.

Il titolo *Co-Thinking* nasce da quella distinzione. *Human in the loop* è un'illusione di controllo: presuppone che l'umano sia ancora il sistema principale e l'AI una componente subordinata, quando la realtà operativa ha già invertito questa gerarchia in molti contesti. "AI come assistente" è una negazione della trasformazione: mantiene la finzione che l'AI amplifichi semplicemente capacità preesistenti, quando in realtà sta ridefinendo quali capacità valgono, quali atrofizzano, quali emergono. Il co-thinking è qualcosa di diverso: una partnership cognitiva progettata consapevolmente invece che subita per inerzia. Significa mantenere il primato sulle domande, sui criteri, sui valori. L'AI può generare risposte sofisticate, ma formulare le domande giuste, stabilire cosa è rilevante, definire cosa non è negoziabile, queste restano a responsabilità umana. Se non sai più pensare senza l'AI, sei in balia di chi controlla l'AI.

Non è una posizione comoda. Non esiste un equilibrio stabile da raggiungere e mantenere.

È una tensione dinamica continua, davanti a una tecnologia che si muove più velocemente della nostra capacità di teorizzarla. Siamo tra il 2026 e il 2030. La *plastica cognitiva*, la metafora che ho scelto di usare e che attraverserà tutto il libro come filo rosso, è ancora malleabile ma si sta solidificando rapidamente. Onnipresente, modellabile, apparentemente innocua ed economicamente irresistibile: come la plastica fisica ha trasformato il XX secolo, prima celebrata come miracolo di versatilità e poi riconosciuta come minaccia pervasiva, l'AI sta rimodellando il XXI secolo del pensiero. Ci accorgeremo dell'inquinamento cognitivo solo quando sarà già ovunque.

Ci sono quattro stazioni in questo percorso, ma non funzionano come tappe. Hanno lo scopo di aumentare la pressione. La prima ti porta dentro la metamorfosi mentre accade, non nel 2030, ma adesso, nelle decisioni che hai già firmato questa settimana. La seconda allarga il campo: chi controlla l'infrastruttura del pensiero controlla qualcosa che nessun impe-

ro precedente ha mai controllato. La terza proietta Marco, Giulia e il dottor Rossi al 2030 per mostrare dove arrivano le scelte che sembrano neutrali e la risposta non è rassicurante per nessuno dei tre. La quarta consegna strumenti, non certezze. Un metodo per scegliere invece di derivare, sapendo che il territorio cambia mentre lo attraversi. Troverai onestà intellettuale più che rassicurazioni. Non troverai “i cinque passi...” per affrontare la trasformazione cognitiva. Non troverai una risposta singola. Ne troverai tre. L'unica cosa che puoi allenare è l'occhio per vederle arrivare e scegliere consapevolmente quale privilegiare.

Non leggere questo libro per trovare conferme alle tue intuizioni. Leggilo per scoprire domande che non sapevi di doverti porre.

Benvenuto in co-thinking*.

Ivan Ortenzi

C'è una riunione che torna. Non spesso, ma torna, nel modo in cui tornano le cose che non hai chiuso.

Era un lunedì di novembre, fine mattina. Sala del Comitato Esecutivo al quinto piano. L'agenda diceva “revisione della strategia di posizionamento AI per i prossimi dodici mesi”. Avevamo un documento di quarantadue pagine, prodotto in tre settimane di lavoro, con un sistema AI che aveva sintetizzato interviste interne, benchmark di mercato e scenari competitivi. Tutto alimentato dalla nostra knowledge. Il documento era solido. I grafici erano coerenti. Lo storytelling reggeva.

A metà presentazione uno dei colleghi ha alzato la mano e ha fatto una domanda sola: “Perché avete scelto questo cluster di clienti come prioritario e non quello adiacente, che ha un profilo di marginalità superiore?”.

Ho guardato il documento. Ho guardato lui. Ho detto una cosa che sembrava una risposta.

Non lo era.

Era il modo in cui i bravi manager guadagnano tempo quando non hanno la risposta ma sanno come non farlo vedere. Ho usato quella tecnica per anni. Quella mattina l'ho usata su una domanda a cui non riuscivo a rispondere non perché avessi dimenticato qualcosa, ma perché quella

* Questo libro ha anche una mano “algoritmica” IvAn, il personal twin di Ivan Ortenzi (costruito con ChatGPT, Claude e NotebookLM). Uno/una sparring partner prescrittivo che ha scelto le citazioni dalle sceneggiature della filmografia di Stanley Kubrick che aprono ogni singolo Capitolo in modo pungente, critico e coerente con il contenuto. Usare IvAn a supporto è stato un confronto continuo e serrato.

cosa non l'avevo mai pensata. L'aveva pensata il sistema. Io avevo firmato l'output.

Non era la prima volta. Era la prima volta che me ne accorgevo.

A un certo punto, nelle nostre conversazioni mensili, abbiamo smesso di parlare di cosa stava succedendo fuori e abbiamo cominciato a parlare di cosa stava succedendo dentro. Dentro le organizzazioni, dentro i processi decisionali e dentro di noi nel momento in cui firmiamo qualcosa che abbiamo supervisionato ma non attraversato. Non era una direzione che avevamo scelto: era dove le domande ci stavano portando.

Sono co-autore di questo libro non perché abbia le risposte. Sono co-autore perché quando Ivan mi ha mostrato la prima versione del manoscritto ho riconosciuto le domande non come domande sue ma come le stesse che avevo smesso di fare perché il sistema in cui lavoravo non aveva spazio per aspettare le risposte.

Ho riconosciuto i personaggi. Non come personaggi di un caso di studio ma come specchio. Ho pensato che se un CEO che dirige una delle principali società di consulenza italiane si riconosce nelle storie di *Co-Thinking* allora questo non è un problema individuale ma una condizione strutturale che riguarda chiunque governi un'organizzazione complessa in questo momento.

La pressione che sentiamo ogni giorno è reale. I clienti vogliono velocità, novità e implementazione. I competitor si muovono. Il mercato premia chi scala prima. L'AI scala tutto: la produttività, la capacità di elaborazione e la velocità di risposta. Il problema non è l'AI. Il problema è che mentre si scala la produttività si “de-stratifica”² il contesto tecnologico, organizzativo, cognitivo e decisionale. Si accorciano tutte le catene del valore e la distanza tra chi decide e il ragionamento che sottende la decisione.

Gestire seimila persone in quattordici paesi significa che ogni giorno si prendono centinaia di decisioni a cui non sono presente. Il mio contributo a quelle decisioni è il sistema di valori, criteri e metodi che l'organizzazione ha sedimentato nel tempo. Quel sistema è il vero prodotto di una *consulting firm*, non i deliverable, non i framework e non gli strumenti. Il giudizio calibrato da anni di esposizione a problemi reali, di errori corretti, di intuizioni verificate sul campo.

2. “De-stratificare”: è un neologismo operativo che indica il processo per cui la compressione tecnologica delle catene decisionali rimuove i livelli intermedi di elaborazione (le figure, i passaggi, i tempi di sedimentazione) che trasformano un'informazione in un giudizio. Non è sinonimo di semplificazione, né di efficienza. È l'azione della tecnologia che elimina infrastrutture precedenti.

Se quell'asset si erode, se le persone che compongono l'organizzazione delegano progressivamente le parti difficili del ragionamento a sistemi che producono risposte veloci e plausibili, quello che si erode non è la qualità di un singolo deliverable. È la natura stessa del valore che offriamo.

Questo libro non vi chiede di usare meno l'AI.

Vi chiede qualcosa di più preciso e più difficile: di mantenere la capacità di sapere quando state pensando e quando state approvando. Di restare abbastanza vicini al ragionamento da poterlo difendere quando qualcuno alza la mano in sala riunioni.

Quella domanda di novembre non aveva risposta nel documento. Ce l'avevo io, sepolta sotto tre settimane di processo efficiente. Ci ho messo due giorni a ricostruirla. Il cliente ha aspettato. Ha avuto la risposta giusta.

Non sempre c'è tempo per ricostruire. Il punto è non arrivare al momento in cui non si può più farlo.

Alberto Idone

Prologo.

La capsula del tempo

Quando nel 2016 inaugurammo lo Spazio_Innovazione | SPIN, l'intelligenza artificiale, come la conosciamo oggi, era ancora confinata nei laboratori di ricerca e in qualche team di ricerca del MIT o di DARPA. Oggi, mentre scrivo queste righe tra la fine del 2025 e all'inizio del 2026, l'AI generativa sta trasformando il modo in cui pensiamo, lavoriamo e ci relazioniamo. Testimonianza diretta di un cambiamento che stiamo vivendo in tempo reale senza la distanza rassicurante che la storia solitamente concede agli osservatori.

SPIN era la sede di Ars et Inventio, la divisione di Innovazione e Creatività del gruppo di consulenza BIP, localizzata a Milano in Via Cerva 25. Non lo avevamo chiamato coworking perché la parola era già consumata, ridotta a sinonimo di scrivania low cost e caffè gratis. Non era un ufficio condiviso, non era un hub tecnologico, né un incubatore di startup nel senso abusato che la città attribuiva a ogni locale dotato di connessione Wi-Fi e sedie colorate. SPIN era qualcosa di diverso, qualcosa per cui non esisteva ancora un nome consolidato. Lo definimmo il primo spazio di co-thinking. Allora suonava come provocazione linguistica. Conteneva già il germe di ciò che sarebbe diventato inevitabile. Ricordo le perplessità dei primi visitatori. "Co-thinking? Ma cosa significa esattamente?". Domanda legittima. Eravamo in un'epoca in cui le parole dell'innovazione erano proprio coworking, acceleratori e incubatori che promettevano nascite di unicorni.

Parlare di co-thinking in quel contesto suonava esotico, quasi eccentrico e certamente poco pragmatico. Eppure, l'idea alla base era cristallina, anche se difficile da comunicare: non bastava condividere metri quadri o infrastrutture tecnologiche, bisognava condividere pensieri, prospettive e modelli mentali. Non volevamo mettere insieme scrivanie per ridurre i costi immobiliari, volevamo mettere insieme modi di vedere il mondo per generare visioni che nessuno avrebbe potuto concepire da solo. Non era questione di logistica o di efficienza operativa: era questione di architettura cognitiva e di costruzione di uno spazio dove il pensiero potesse contaminarsi, ibridarsi ed evolvere attraverso l'interazione.

Chiudo gli occhi. Rivedo l'inaugurazione in partnership con Tesla, i primi workshop di innovazione con i partecipanti seduti sui divani, non sulle sedie. Gli spazi mobili e riconfigurabili. La lavagna lunga quindici metri sempre piena di scarabocchi, diagrammi, frasi sull'innovazione scritte con grafie diverse, mappe concettuali nate durante le discussioni e rimaste lì come sedimento visibile del pensiero collettivo. I tavoli, in quello spazio, venivano usati più per disegnare idee che per appoggiare laptop. Ricordo la magnifica esperienza degli appuntamenti che chiamammo PEX (Pensieri Esponenziali): prime colazioni e aperitivi dell'innovazione che tennero a battesimo molti degli attuali protagonisti dell'ecosistema italiano. E ricordo quella notte memorabile con gli inviati de *Le Iene* che inseguivano gli ospiti di *Egomnia*¹.

SPIN non era un luogo dove il valore risiedeva nell'infrastruttura fisica ma nella densità di pensiero che riusciva a generare per unità di tempo e di spazio. Era uno spazio progettato non per l'efficienza individuale ma per l'emergenza collettiva e per far accadere quelle conversazioni imprevedibili che ridefiniscono il problema invece di risolverlo.

Oggi, quell'intuizione del 2016 appare diversa. Un segnale debole di una trasformazione che non avremmo saputo nominare. Nel 2016 pensavamo a un "co-umano" ovvero a una forma di intelligenza collaborativa costruita su umano + umano supportata da una tecnologia capace di abilitare contaminazioni tra domini differenti e separati. Pensavamo che il futuro dell'innovazione stesse nell'intersezione tra competenze diverse, nella capa-

1. Matteo Achilli fondò Egomnia nel 2012 a vent'anni: una piattaforma di recruiting basata su un algoritmo di ranking dei candidati. I media lo ribattezzarono subito "lo Zuckerberg italiano". La BBC lo inserì nella serie "The Next Billionaires". Nel 2017 Rai Cinema produsse un film sulla sua storia. Nello stesso anno il Sole 24 Ore pubblicò l'analisi del bilancio societario: patrimonio netto al 31 dicembre 2015, quarantaquattro euro. Il caso non è la storia di un impostore ma di un ecosistema che ha preferito collettivamente la narrazione alla verifica, perché a nessuno conveniva interrompere il ciclo. www.youtube.com/watch?v=5Dbml_avk_8.

cità di creare spazi comuni tra design, ingegneria, antropologia, data science, filosofia e business strategy. SPIN doveva essere il contenitore fisico e l'abilitatore di queste intersezioni. Oggi sappiamo che il futuro del pensiero non è più solo "umano + umano" ma "umano + artificiale" in tutte le sue declinazioni possibili e in molte che ancora non abbiamo immaginato.

La distanza tra quell'intuizione pionieristica e la realtà in cui viviamo oggi misura l'accelerazione tecnologica e culturale più drammatica della storia umana. Quello che nel 2016 sembrava un vezzo linguistico, una parola inventata per differenziarci nel mercato affollato dell'innovazione, oggi è diventato un imperativo di sopravvivenza per qualsiasi organizzazione che voglia rimanere rilevante. Quello che allora era una scelta strategica per alcuni pionieri, oggi è una necessità per tutti. Quello che mi preoccupa non è la velocità. Stiamo correndo senza aver deciso dove vogliamo arrivare, soprattutto senza aver deciso chi vogliamo essere quando ci arriviamo.

La maggior parte dei keynote a cui ho assistito negli ultimi due anni inizia con la stessa slide: una curva che sale a destra, un numero che raddoppia ogni sei mesi e una promessa di trasformazione esponenziale. Il McKinsey Global Institute ha smesso di chiedersi se le organizzazioni useranno l'AI (nel 2025 il 78% la usa in almeno una funzione, contro il 55% due anni prima). Bloomberg stima 1,3 trilioni di mercato entro il 2032. I numeri sono reali. La narrazione che li circonda però è più interessante: inefficienze eliminate, ripetitività automatizzata e scala impossibile resa possibile. Sulla base di questo i CTO promettono automazione di massa, i CEO parlano ossessivamente di produttività e i VC finanziano solo chi promette crescita esponenziale.

È una promessa coerente, ma costruita su una domanda sbagliata.

La tesi di questo libro è controintuitiva. Quasi eretica.

Nell'entusiasmo accelerazionista che domina il dibattito l'intelligenza artificiale non rende efficienti nel modo che crediamo. L'efficienza locale può generare debito cognitivo. Quando la macchina ragiona con noi o prima di noi, il giudizio deve rallentare. Dobbiamo recuperare dimensioni del pensiero che la cultura manageriale moderna aveva classificato come inefficienti, irrazionali, non scalabili e quindi da eliminare².

Non parlo del rallentamento tecnico. Curve di apprendimento, formazione, integrazione dei sistemi: tutto questo lo conosciamo già. Parlo di un rallentamento ontologico. Strutturale. Necessario. Quando una macchina ragiona con noi, dobbiamo fermarci. La perdita più pericolosa non è quella che senti ma quella che non cerchi perché non l'avverti ancora.

2. Sparrow *et al.* 2011, Storm *et al.* 2017, Carr 2010, Ward *et al.* 2017.

Per venticinque secoli la conoscenza è stata apprendimento e possesso. Qualcosa che accumuli, memorizzi e trasmetti. L'AI sta demolendo questa architettura. L'AI ha spostato il valore dall'accumulo all'orchestrazione: conta meno quante cose sai, conta quante domande sai fare e quanto riconosci quando la risposta è sbagliata. La conoscenza è diventata accesso.

Chi "sa" in questo contesto? Non più un individuo e nemmeno una comunità di esperti. Un sistema ibrido, distribuito e parzialmente opaco. Quando il medico firma la diagnosi, quello che firma è davvero suo. Ma il ragionamento che lo ha portato lì è ancora suo?

Nel 2018³, insieme ad altri autori visionari, pubblicammo un libro dedicato ai nuovi scenari competitivi dell'intelligenza artificiale dove, nel mio capitolo, sostenevo che il vero problema dell'AI non fosse la sofisticazione tecnologica ma la nostra incapacità di accettare l'errore algoritmico. Un'intuizione che allora sembrava marginale, quasi accademica. Oggi è al centro del dibattito globale: dalle aule del Parlamento Europeo ai consigli di amministrazione, dai paper di etica computazionale alle class action contro sistemi discriminatori.

L'errore umano lo perdoniamo istintivamente: è stanchezza, è fragilità emotiva, è *bias* riconoscibile che possiamo nominare e gestire. L'errore algoritmico ci inquieta perché ci appare freddo, statistico, opaco e privo di intenzionalità. Non riusciamo a leggerlo con le categorie che usiamo per l'errore umano; di conseguenza non lo accettiamo e non sappiamo come gestirlo sistematicamente.

Ma c'era un'altra domanda in quel libro, allora teorica, oggi urgente: può una macchina essere empatica? O più precisamente: cosa succede quando le macchine simulano l'empatia così bene da ingannarci, senza farci distinguere la simulazione dall'autenticità?

Otto anni dopo, quella domanda ha smesso di essere filosofica. Non perché abbiamo trovato la risposta ma perché abbiamo smesso di cercarla. Le macchine simulano l'empatia in modo convincente, e sempre più spesso la preferiamo. Non perché siamo ingannati. Perché è più comoda.

Questo è il punto in cui mi fermo. Non per condannare la scelta ma per chiedermi cosa stiamo costruendo quando ottimizziamo anche la relazione.

La tesi principale di questo libro chiude il cerchio: l'AI ci obbliga a rallentare perché ci costringe a chiederci che cosa vogliamo veramente preservare dell'umano. Se scopriamo di preferire l'empatia simulata perché è più confortevole, dobbiamo avere il coraggio di chiederci: stiamo perdendo

3. A. Giaume (a cura di), *Intelligenza artificiale. Dalla sperimentazione al vantaggio competitivo*, FrancoAngeli, Milano, 2018.

qualcosa di essenziale o stiamo scoprendo che certe esperienze le consideravamo preziose solo perché non avevamo alternative? La domanda non ha risposta facile. Ed è precisamente per questo che richiede riflessione, lenta, scomoda, irriducibile alla logica dell'ottimizzazione.

Ma c'è qualcosa di ancora più inquietante dell'errore algoritmico: l'efficacia dell'AI. Ovvero quando l'AI individua pattern, correlazioni, anomalie che noi non vediamo perché i nostri modelli cognitivi sono stati addestrati dall'evoluzione, dalla cultura, dall'esperienza a ignorarli come rumore irrilevante. Questa necessità di rallentamento non è un'astrazione filosofica. La vedremo anche nelle persone, nelle storie e nei casi che incontrerai nelle prossime pagine.

Il problema non è la macchina, ma è che la macchina ci mostra qualcosa che non riconosciamo e la prima reazione è dubitare della macchina invece che dubitare di noi. Ed è questa domanda, non la paura che l'AI sbagli, ma il sospetto che forse veda meglio di noi, a richiedere quel rallentamento ontologico di cui parlo⁴.

Come accennavo, la metafora e il filo rosso che usiamo in questo libro è la *plastica cognitiva*. La plastica fisica si frammenta senza sparire, risale la catena alimentare e abita i tessuti. Non possiamo più pensare il mondo fisico senza la sua presenza pervasiva e non l'abbiamo scelto, è accaduto mentre eravamo distratti dai benefici. L'intelligenza artificiale sta percorrendo la stessa traiettoria con il pensiero: un nuovo substrato spalmato su ogni superficie cognitiva: nelle decisioni strategiche, nella produzione di conoscenza, nella memoria e nell'identità. Come la plastica fisica, non scompare, si sedimenta.

Ogni dato che generiamo alimenta i modelli, ogni interazione con sistemi AI li addestra ulteriormente, ogni decisione influenzata da raccomandazioni algoritmiche modifica il dataset che informerà le decisioni future. Si accumula, si sedimenta e diventa infrastruttura invisibile del pensiero collettivo, strato geologico della cognizione planetaria. Per formulare diversamente la domanda cruciale che abbiamo di fronte: “cosa diventiamo noi quando l'AI diventa il substrato permanente del nostro pensiero?”.

La plastica è riuscita a essere un materiale iper-reale del mondo fisico; allo stesso modo, l'AI lo sta diventando per il mondo intangibile.

Entriamo in un'epoca in cui il pensiero non è più un processo esclusivamente biologico confinato nei cervelli umani, ma un fenomeno ibrido, distribuito, parzialmente delegato a sistemi artificiali che operano secondo logiche che comprendiamo solo parzialmente.

4. Marcus and Davis 2019, Floridi 2014, Tegmark 2017.