



L'INTERVISTA

Satya Nadella, ceo di Microsoft: «L'intelligenza artificiale non deve farci paura»

L'amministratore delegato dell'azienda fondata da Bill Gates ci racconta la sua visione del futuro: «Con l'AI faremo crescere l'economia. La tecnologia renderà la società più inclusiva, ma le idee innovative non valgono nulla senza etica ed empatia»

di Federico Cella (@VitaDigitale)



Foto di C. Bates/The New York Times/Contrasto

«Era l'ultimo dei colloqui che avevo sostenuto per entrare in Microsoft e mi fecero una sola domanda: "Immagina di vedere un neonato abbandonato per strada. Sta piangendo. Cosa fai?". Io risposi senza neanche pensarci: "Chiamo la polizia"». A Satya Nadella per raccontare la propria visione del futuro piace cominciare dall'inizio. «Ricordo bene il momento in cui mi dissero: "Ma no, la prima cosa da fare è prendere il neonato in braccio". La risposta era sbagliata. Ma alla fine decisero di assumermi lo stesso». Una fortuna, per il manager oggi quasi 52enne. E per l'azienda stessa, che diversamente 27 anni dopo quel 1992 non lo avrebbe avuto come amministratore delegato. Il terzo ceo di Microsoft in 44 anni di vita, dopo il fondatore Bill Gates e quello che era il suo venditore per eccellenza, Steve Ballmer. Nadella, nato in India ma ora naturalizzato americano, guarda al giovane sé stesso con indulgenza: «Quel giorno iniziai a capire il valore dell'empatia. È stata una lezione che ho ben imparato dopo. Ed è il mattone su cui ho costruito la mia visione d'impresa». Abbiamo incontrato Satya Nadella a Milano, in occasione del suo secondo viaggio in Italia, cinque anni dopo quello del 2014 quando era fresco di nomina al vertice dell'azienda che più ha contribuito a diffondere il digitale nel mondo.

Il figlio disabile e l'importanza dell'empatia

Siamo seduti uno di fronte all'altro, nello splendido ufficio d'angolo dell'edificio progettato da Herzog & de Meuron a Porta Volta. È la prima volta che il manager ci entra, si lascia scappare un'esclamazione ammirata. «Wow, che bello qui: vi siete trovati un gran posto», dice rivolto a Silvia Candiani, general manager di Microsoft Italia. Nadella - con Jeff Bezos, Tim Cook, Mark Zuckerberg e pochi altri - è tra gli uomini che stanno costruendo una buona porzione del futuro della società umana. Ma a differenza dei colleghi, non viene considerato un guru, solo un bravo stratega. Sentendolo parlare, la sensazione che si ha è del tutto diversa. Certo non di un manager dedito al solo commercio dei propri prodotti. «La tecnologia ha un ruolo cruciale nel migliorare la qualità della vita, ma le idee innovative hanno vita breve se non sono coltivate con l'empatia». Una realtà che Nadella si è trovato davanti il 13 agosto del 1996, quando è nato il suo primo figlio, Zain. Il ragazzo ora 23enne ha bisogno di cure costanti per la paralisi cerebrale che lo affligge, a seguito dei danni provocati dall'asfissia in utero. «Il suo logopedista, insieme a tre studenti, ha studiato un sistema che permette a Zain, tramite un sensore posto sulla sedia a rotelle, di sfogliare con i movimenti della testa la sua libreria musicale. E dunque scegliere da solo che musica ascoltare. Raramente ho visto mio figlio così felice. Ecco, per me la tecnologia è questo».



Satya Nadella con il figlio Zain e la moglie Anu

L'idea di *empowerment*

Non è dunque un caso che in tutto il campus di Redmond, città satellite di Seattle dove sorge il cuore pulsante di Microsoft, si legge su ogni parete il mantra dell'azienda da quando Nadella ne è a capo: *Empower every person and every organization on the planet to achieve more*. Dare il potere a ogni persona e a ogni organizzazione di ottenere di più. «Microsoft è un'azienda che realizza piattaforme, il suo cuore è creare tecnologia in modo che altri possano creare la loro», ci spiega Nadella. «È questa l'idea di empowerment, una missione che è anche il nostro modello di business. Tramite i nostri strumenti la piccola azienda diventa più produttiva, i soggetti pubblici più efficienti, le multinazionali più competitive. Sono i campi fondativi della nostra società a beneficiare della tecnologia, e solo quando vediamo che il *surplus* creato dalle nostre piattaforme è di enorme impatto sulla società, possiamo ritenere di aver lavorato bene».

Lo scopo dell'azienda: essere utili

Bill Gates diceva che a ogni dollaro guadagnato da Microsoft deve esserci un corrispettivo di 5-10 dollari guadagnati fuori dall'azienda. Quando Nadella ha schiacciato il tasto *refresh* all'atto della sua nomina a ceo (*Hit Refresh* è il titolo del suo libro del 2016), ha cambiato il modello di lavoro incentrato su Windows e Office di un'azienda che aveva fallito l'approccio al mondo degli smartphone e stava vedendo declinare la propria storia gloriosa. Ma ha lasciato inalterato il senso di identità di Microsoft. «Quando aggiorni una pagina sul browser, una parte cambia, ma il resto rimane inalterato. Noi dobbiamo continuamente spingerci a imparare e poi dimenticare, perché le abitudini possono essere dannose. Ma il modello, il nostro scopo, deve rimanere inalterato. Perché solo così possiamo essere sicuri di essere utili e quindi di continuare a lavorare bene per la società. È per questo che vedo un lungo futuro per la mia azienda: Microsoft esisterà finché il mondo avrà bisogno di lei». L'esempio che fa Nadella è sui progetti sviluppati dagli studenti di alcune scuole italiane basati sull'*intelligent cloud* di Microsoft, la piattaforma Azure unita ai software di intelligenza artificiale e *machine learning*. Come il robot Easy Talk dell'Istituto Marconi di Civitavecchia, un prototipo che si basa sui concetti di accessibilità e inclusione che devono essere alla base della tecnologia buona. Sfruttando il riconoscimento facciale della piattaforma di Microsoft, il robottino dalla forma di ranocchio «vede», interpreta e chiarisce - tramite un emoji - l'umore di chi sta parlando. Aiutando così, per esempio, dei soggetti autistici a sostenere una conversazione. «Questi ragazzi hanno scritto codice, hanno invitato i loro compagni ad aiutarli e alla fine hanno creato qualcosa di utile. Ecco, questo è il senso del contributo che Microsoft può dare alla società».

▶ **Satya Nadella, ceo di Microsoft: «Le idee innovative non valgono nulla...**



Il club del trilione

Un contributo che certo non è privo di utile per l'azienda: la vocazione di Nadella è quella di unire l'etica al business. Un mix dall'aspetto originale che sta funzionando: il colosso di Redmond ha visto gli indici economici salire, sulla scia delle nuove colonne dell'azienda - cloud, intelligenza artificiale, il pacchetto Microsoft 365 e i videogiochi -, portando Microsoft a entrare nel «club del trilione», il traguardo dei mille miliardi di valutazione centrato finora solo da Apple e Amazon. Così l'azienda è da poco tornata a essere parte di quella che viene definita negli Stati Uniti la «gang» - termine non proprio positivo - delle compagnie tech che dominano la Rete. Dal GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple) si è passati al GAFAM. E ai rapporti che questi colossi del digitale devono avere con i governi dei Paesi in cui operano. In termini anche di tasse da pagare, di smottamento del mercato del lavoro e di difesa della privacy.

Il contributo al benessere locale

Nadella, che da sempre sostiene il modello a pagamento rispetto al gratuito che nasconde uno scambio di merci ben più prezioso (i dati degli utenti), prosegue nell'atteggiamento sornione di chi parteggia per gli ultimi. «Come multinazionale penso che dobbiamo essere molto presenti nei territori dove lavoriamo, e dobbiamo esserlo con la missione di contribuire al benessere locale. Appena arrivato a Milano ho voluto incontrare il sindaco Sala: volevo guardarlo negli occhi e chiedergli quale poteva essere il contributo concreto che la mia azienda poteva dare alla città». Al manager brillano i profondi occhi neri. «Mi ripeto: la capacità di creare *surplus* nelle aree dove lavoriamo è l'unico vero metro di valutazione del nostro lavoro. Se non riesci a entrare nel tessuto della società dove operi e non dai il tuo contributo, allora perdi il diritto di lavorare lì».

La democratizzazione della tecnologia

C'è un momento simbolico del cambiamento di direzione: è il 23 marzo del 2014, poco più di un mese dopo l'elezione di Nadella ad amministratore delegato. Microsoft annunciò l'arrivo del pacchetto Office su iPad. Mutava così radicalmente una lunga epoca di chiusura che non pagava più. Al muro contro muro - spesso anche interno all'azienda stessa - si sostituiva il concetto di collaborazione con tutti. Anche con gli «odiati» rivali di Apple, e il nemico di sempre, i software *open source* come Linux. Nadella riassume la nuova organizzazione interna con la metafora del cricket, «sport che ho praticato a lungo e da cui sono letteralmente ossessionato». Ecco allora la Microsoft di oggi, dove «tutti i componenti della squadra lavorano assieme, si allargano e si stringono sul campo all'unisono, in un movimento che mi ricorda quello dei polmoni quando respiriamo». L'obiettivo fondante di un team composto da 140 mila individui, quanti sono i dipendenti nel mondo, è secondo Nadella quello della democratizzazione della tecnologia. «Come Bill Gates e Paul Allen negli anni Ottanta portarono i pc in ogni casa e su ogni scrivania, così la nuova Microsoft renderà l'informatica d'avanguardia - ossia l'intelligenza artificiale e il *machine learning*, la capacità di imparare dai dati - alla portata di tutti».



L'imprenditore indiano con Mark Zuckerberg, ceo e fondatore di Facebook, al "Tech for good Summit", a Parigi nel maggio 2018 (foto di Jacques Witt/Pool/Rea)

L'intelligent cloud

Arriviamo così alle due tecnologie che secondo l'ingegnere informatico stanno facendo da volano verso un futuro che, ovviamente, «sarà migliore per tutti». Perché il fondamento ultimo dell'intelligenza artificiale è l'inclusione. «L'*intelligent cloud* è la possibilità di portare capacità computazionale intelligente alla portata di tutti, imprese e quindi cittadini». Nadella ci parla di Illimity, la banca basata sul cloud fondata qualche mese fa dall'ex ministro Corrado Passera. «L'AI ha la forza di cambiare i parametri di qualunque attività e di farla diventare differente. Pensiamo all'accesso al credito: se non lo basiamo più su parametri fissi ma su valutazioni ritagliate sulla persona, anche in prospettiva - basandoci su proiezioni costruite con i dati -, allora si crea la possibilità di crescita economiche e dunque personali che finora non erano pensabili. Dobbiamo assicurarci che la tecnologia non crei soltanto crescita economica, ma deve poter sostenere una crescita equa, in cui nessuno viene lasciato indietro». È impossibile schiodare Nadella dalla visione di un futuro migliore grazie alla tecnologia, non bastano né Terminator né le previsioni di un futuro dominato dalle macchine dell'astrofisico Stephen Hawking, scomparso nel 2018. Secondo Nadella il momento della «singolarità», cioè quando l'intelligenza artificiale supererà quella umana, arriverà entro il 2100. E sarà un bel momento: «Uomini e macchine impareranno a lavorare assieme, e collaborando potranno risolvere i grandi problemi che affliggono la società umana. Le malattie, l'ignoranza, la povertà».

La mixed reality

L'altra tecnologia in grado di cambiare le regole del gioco è la *mixed reality*, quel misto tra reale e digitale che Microsoft sta portando avanti con gli Hololens, caschetti capaci di applicare simulacri digitali su quello che abbiamo davanti. È difficile che Satya Nadella non associ i concetti che esprime a qualcuno dei prodotti di Microsoft. Si chiama pragmatismo ed è probabilmente una delle caratteristiche che ha suggerito al consiglio di amministrazione di Microsoft il suo nome per rialzare le sorti dell'azienda. Parlando di *mixed reality*, la concretezza del manager esplode davanti alla presentazione del progetto dell'italiana Haevolus. In una stanza della Bocconi, l'università di Milano dove Nadella ha tenuto un discorso rivolto ai top manager del Paese, l'azienda pugliese gli ha mostrato la realizzazione del primo negozio in realtà aumentata aperto da Natuzzi a New York. Dove divani e mobili appaiono negli occhi dei clienti, dotati di Hololens, con la possibilità di cambiare tessuti e colori in tempo reale. «Davvero in questo modo i ricavi sono aumentati del 30%?», Nadella abbandona per un attimo il suo *aplomb* da (ex) suddito della Regina. E rivolto ai suoi, ridendo, dice: «Dobbiamo usarlo anche nei nostri negozi!».



L'ingegnere elettronico, con espressione perplessa, a fianco del presidente Usa Donald Trump al 'Tech summit' del 2017; con lui ci sono Tim Cook, ceo di Apple, a sinistra, e Jeff Bezos, fondatore e ceo di Amazon (foto di Chip Somodevilla/Getty Images)

Le polemiche e il muro del pragmatismo

Gli affari d'altronde hanno una sola faccia. E se sul caso Huawei e sul divieto dell'amministrazione Trump alle aziende americane di commerciare con il colosso cinese Microsoft non ha ancora espresso un commento ufficiale, i pc cinesi sono scomparsi dagli store di Redmond. Pragmatismo, appunto. Che Nadella alza come un muro quando gli chiediamo delle due crisi d'immagine che Microsoft ha dovuto affrontare negli scorsi mesi. Da un lato il contratto siglato con l'esercito americano proprio per la fornitura di HoloLens (100mila pezzi per un totale di 479 milioni di dollari) per sperimentazioni in ambito di guerra simulata; accordo che ha portato diversi dipendenti dell'azienda a firmare una lettera aperta - intitolata *HoloLens for good, not for war* - dove si manifestava il dissenso verso un utilizzo del prodotto per «aiutare la gente a uccidere». Dall'altro l'utilizzo da parte dell'Ice, l'agenzia americana a capo del controllo dell'immigrazione - a fronte di un pagamento da 19,4 milioni di dollari - del software di riconoscimento facciale dell'azienda nei controlli ai confini con il Messico. Se da una parte Microsoft, a fronte del caso dei bambini separati dai genitori immigrati illegalmente negli Stati Uniti, ha stigmatizzato la *zero tolerance* di Trump, dall'altra ha risposto ai dipendenti che incalzavano con un secco: «I contratti vanno rispettati».

I principi di Microsoft

L'amministratore delegato dimostra di riuscire a camminare dritto anche sul terreno scivoloso. «Ovviamente non siamo perfetti, tutt'altro. Abbiamo fatto molti errori e altri ne faremo. Ma è solo facendo errori che puoi imparare e migliorare». Concetto banale. Nadella interviene subito per renderlo meno scontato. E più in linea con la filosofia d'impresa che ci ha finora raccontato. «Quello che ho portato in Microsoft è la necessità di lavorare in base a principi dai quali non bisogna mai staccarsi. Ogni nuova tecnologia che nasce o viene applicata nella vita quotidiana può essere usata bene o male, la scelta è tua. E per prendere questa decisione devi basarti su principi etici». Gli stessi che hanno suggerito all'azienda di far sparire dalla Rete, pochi giorni fa, MS Celeb, il più grande database pubblico di volti: un'inchiesta del *Financial Times* indicava come diverse aziende e strutture militari ne facevano usi distorti. «Noi vogliamo contribuire a costruire un mondo dove ci piace vivere. Un mondo basato sull'equità, sulla responsabilità, su inclusione, trasparenza e difesa della privacy. Questi sono i nostri principi, che dobbiamo avere la forza di tradurre nella pratica quotidiana». La fiducia nei confronti della tecnologia è incrollabile. «Pensiamo per esempio ai software che creiamo per far parlare le macchine. Anche se siamo le persone migliori al mondo, abbiamo dei pregiudizi, magari nascosti ma che affiorano involontariamente anche nel lavoro. Accade anche con gli ingegneri che programmano queste macchine. E così ci impegniamo nel togliere da questi programmi ogni microscopico difetto che contrasti con i nostri principi. Il risultato sono intelligenze artificiali migliori da un punto di vista etico di coloro che le hanno create. Non sono solo più funzionali, ma possono insegnarci a essere migliori».



L'era della *tech intensity*

Servono dunque buone regole, oltre che buone persone. «Il digitale può anche essere pericoloso, tutto ciò che è portato all'estremo lo è. Il rumore di fondo va eliminato, il multitasking evitato. Nell'epoca in cui viviamo, con device e notifiche che richiamano la nostra attenzione costantemente, ti senti perso. La risposta è che a volte dobbiamo concederci momenti in cui non ci sono smartphone o computer in giro, in modo da poter stabilire un contatto diretto con gli altri. Il solo fatto che la tecnologia è disponibile non significa che deve rientrare in ogni cosa che facciamo». Uso e non abuso, dunque, in un «mondo che sta diventando un computer». È il concetto di *ubiquitous computing*, l'informatica che abbraccia tutto quello che ci circonda e che apre la strada verso una nuova era, quella della *tech intensity*. «La cosa più fantastica che posso immaginare è quando la tecnologia scomparirà dalla vista, quando ogni tipo di computer sarà così permeato nel mondo da poter essere usato senza il rischio di esserne usati».

Preoccupazioni da genitori

Esprimiamo comunque delle preoccupazioni in merito, da genitori verso il genitore Nadella. «Per me la cosa più importante che abbiamo nella vita è la vita stessa, e abbiamo bisogno di tutto l'aiuto possibile per ottenere di più dal nostro quotidiano». Il momento che stiamo vivendo, quello che vede spesso mamme, papà e figli troppo immersi nel telefono per scambiarsi una parola, è destinato a passare. Un'evoluzione del nostro rapporto con le tecnologie. «Gli assistenti digitali, come la nostra Cortana, ci aiuteranno nel mettere ordine in una vita sempre più complessa. E nel far emergere quello che è veramente importante». La famiglia, per esempio: oltre a Zain, Nadella con la moglie Anu, conosciuta in India quando erano ragazzi, ha avuto anche Tara e Divya. Una delle figlie è affetta da disturbi dell'apprendimento. «Recentemente l'ho accompagnata al college, è stato un momento emozionante. Ma poi ho il mio lavoro da seguire. Così usiamo un software di comunicazione per essere in costante contatto. È un'avventura per lei, e in questo modo riusciamo a viverla assieme». Finisce così il nostro incontro con il manager che da ragazzo aveva in stanza due poster: quello di Karl Marx, appeso dal padre, e quello di Lakshmi, la dea indiana dell'appagamento, appeso in risposta dalla madre. «Lui sperava che diventassi un intellettuale, mia mamma voleva solo che crescessi felice».