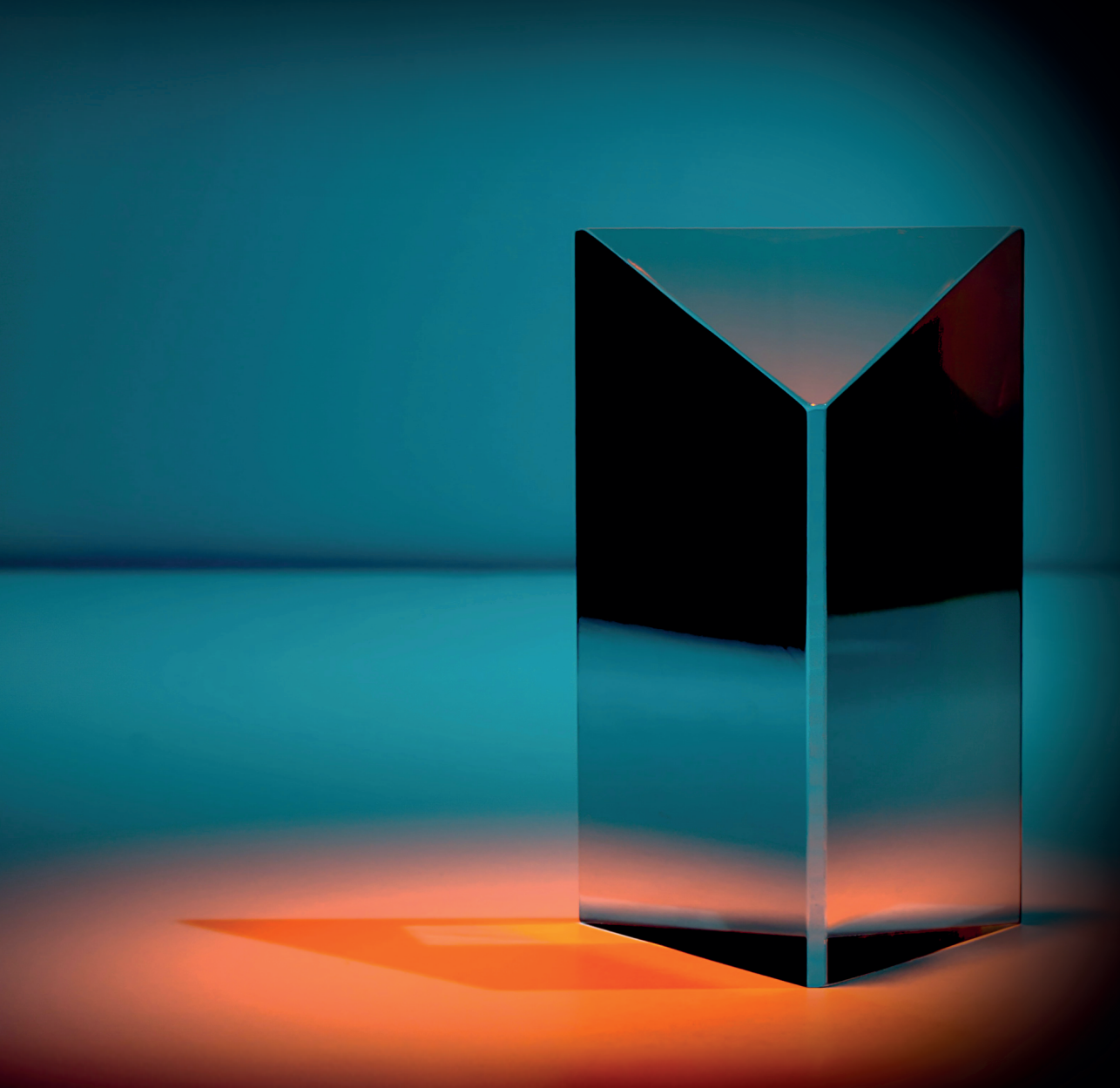


L'INTELLIGENZA OLTRE LA SUPERFICIE

Riscoprire il pensiero e la speranza

XIV Leadership Learning Lab ASFOR

a cura di
Michela Bolis, Roberto Brambilla, Marco Vergeat

L'INTELLIGENZA OLTRE LA SUPERFICIE

Riscoprire il pensiero e la speranza

XIV Leadership Learning Lab ASFOR

a cura di
Michela Bolis, Roberto Brambilla, Marco Vergeat

EDUCatt
Milano 2025

© 2025
EDUCatt - Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica
Largo Gemelli 1, 20123 Milano - tel. 02.7234.22.35 - fax 02.80.53.215
e-mail: editoriale.dsu@educatt.it (produzione); librario.dsu@educatt.it (distribuzione)
web: https://libri.educatt.online/
Associato all'AIE – Associazione Italiana Editori
ISBN: 979-12-5535-433-8

In copertina: progetto grafico Studio Editoriale EDUCatt

Questo volume è stato stampato nel mese di maggio 2025 presso la Litografi a Solari (Peschiera Borromeo - Milano)

Sommario

Prefazione 5
Elena Beccalli

Introduzione: esiste una crisi del pensiero? 9
Marco Vergeat

Scenari geopolitici e avvenire delle democrazie 15
Michael E. Cox

La nuova oligarchia tecnologica
e il destino della democrazia 29
Franco Bernabè

Dal *logos* al *caos*: riscoprire il pensiero nel tempo
del disincanto 41
Massimiliano Valerii

Per una razionalità inquieta e umana 51
Silvano Petrosino

Formare il futuro: la sfida educativa nell'era dell'AI 59
Gianmario Verona

Pensiero e visione per costruire il futuro: dialogo
con Elio Borgonovi e Marco Vitale 73
Andrea Crocioni

Ringraziamenti 85

Autori e curatori 87

Prefazione

Elena Beccalli[1]

Il tema scelto per il Leadership Learning Lab di quest'anno è di grande attualità e al contempo di particolare rilevanza, anche per le sue implicazioni di natura antropologica. Da questo punto di vista già il titolo è evocativo, "L'intelligenza oltre la superficie. Riscoprire il pensiero e la speranza", e riporta l'attenzione sull'uomo. Si parla di progresso e di intelligenza artificiale come dell'ultima frontiera dell'innovazione, tanto da portare ad avanzare l'idea di una quarta rivoluzione industriale che, però, tende a perdere di vista l'intelligenza *tout court*.

Occorre ritornare invece a mettere al centro la capacità di pensiero critico dell'uomo. È, cioè, necessario non cadere negli automatismi degli algoritmi, che possono agire al nostro posto. Si discute in questi ultimi tempi di una nuova tendenza verso una sorta di servitù volontaria, ma forse inconsapevole, e per questo si rende necessario definire nel modo migliore la relazione tra l'agire dell'uomo

[1] Magnifico Rettore dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

e l'agire della macchina, in modo tale che l'intelligenza umana non si disperda in questa relazione.

Come ho avuto modo di scrivere recentemente in un articolo per la rivista dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, *Vita e Pensiero*, la vera intelligenza non è algoritmica, ma è la capacità di comprendere, di *intus-legere*, di capire in profondità. Bisogna sempre, soprattutto in posizioni di leadership, essere aperti all'inatteso e trovare connessioni tra scibili diversi.

In questo senso, il nostro Ateneo condivide pienamente con ASFOR e ISVI non solo le finalità e gli obiettivi di questo workshop, ma anche il taglio che si è voluto dare, un taglio di riflessione e di pensiero, a partire proprio dai contributi delle relatrici e dei relatori.

Che cosa significa pensare in modo critico, consapevole, riflessivo? Come affrontare queste questioni antropologiche e allo stesso tempo culturali? La vera responsabilità per un leader è rendersi conto della realtà e saper cogliere quel tratto dell'intelligenza che si rivela non come fattore isolato della dimensione umana, ma come il frutto delle riflessioni, delle relazioni, delle interazioni sociali che costituiscono la trama della storia.

Sono temi, questi, che interessano in maniera particolare chi si occupa di formazione, dalle università alle business school, fino alle corporate academy. Possiamo dire in senso lato che l'accademia è chiamata a offrire alle nuove generazioni, ai professionisti, alla società spunti per formu-

lare innanzitutto le domande giuste e individuare le soluzioni concrete, in modo da alimentare la fiducia.

La fiducia è un bene relazionale molto prezioso, ma sempre più scarso. Pertanto, un lavoro importante per tutti i leader sta nel generare fiducia, specie in fasi storiche in rapida e continua trasformazione e pertanto fonti di incertezza.

Non vi è dubbio che i fenomeni di cambiamento d'epoca che stiamo vivendo comportino forti implicazioni per le istituzioni educative. In un mondo basato sulla tecnologia, tanto i leader di imprese e istituzioni, quanto i giovani, i futuri leader di domani, necessitano di essere formati alla creatività, al senso del limite, al pensiero critico per essere in grado di discernere la realtà e orientare in modo adeguato le proprie scelte e decisioni.

Educare, come spesso ci richiama Papa Francesco, non corrisponde solamente a trasmettere dei concetti, anzi, significa cercare di integrare tre linguaggi, il linguaggio della testa con il linguaggio del cuore e il linguaggio delle mani, ovvero mettere in dialogo le intelligenze multiple di ciascuna persona, i tre connotati che caratterizzano l'uomo. Emerge quindi la forza delle intelligenze multiple, anche proprio nella formazione dei leader.

Educare è un compito complesso che richiede un'alleanza, un ecosistema, una sorta di villaggio educante dove tutti gli attori coinvolti – gli atenei, le scuole di management, le imprese, le istituzioni – condividono una grande

responsabilità, quella della formazione integrale della persona e dell'attenzione particolare alle questioni etiche.

Questi aspetti, a mio avviso, risultano decisivi, soprattutto quando si toccano tematiche come quelle della leadership. In un contesto odierno estremamente complesso, parlare di leadership credo significhi discostarsi dalla consueta logica di occupare spazi. Si tratta invece di abbracciare con convinzione forme di responsabilità, che consentono di produrre bene comune. I temi di questo Leadership Learning Lab assumono, dunque, particolare valore nell'anno giubilare dedicato alla speranza. Quale segno più concreto di speranza se non l'educazione orientata a coltivare forme di leadership responsabile?

Introduzione: esiste una crisi del pensiero?

Marco Vergeat[1]

Il Leadership Learning Lab affronta fenomeni di cambiamento che investono la società, il mondo delle imprese, le comunità e le persone. Fenomeni che devono essere oggetto di riflessione per il management, come per il mondo della formazione. Lo scorso anno, vi ricorderete, abbiamo affrontato il tema della "nuova cultura del lavoro", della relazione che lega le aspettative delle persone al lavoro e dei risultati della nostra ricerca ASFOR-ISVI che prosegue anche quest'anno con nuovi approfondimenti.

Oggi, questo Leadership Lab ha per titolo "L'intelligenza oltre la superficie. Riscoprire il pensiero e la speranza".

Quando l'abbiamo pensato, avevamo una certezza: non fare l'ennesimo convegno sull'Intelligenza Artificiale, un'intelligenza di tipo statistico che non ha nulla di simile a quella umana, a partire dal fatto che non ha una coscienza ed è del tutto indifferente verso valori e scopi.

---

[1] Presidente ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale.

Volevamo bensì occuparci di intelligenza umana per cominciare a capire per quale ragione quest'ultima fatica attualmente ad andare oltre la superficie della realtà, e aggiungo, quando va bene.

Parto anche io da una definizione, quella che considera l'intelligenza come "un complesso di facoltà psichiche e mentali che consentono di pensare, spiegare fatti e azioni, elaborare modelli astratti della realtà, intendere e farsi intendere dagli altri, elaborare il giudizio".

Alla luce di queste definizioni sommarie (ci sarebbe molto di più da dire, dovremmo per esempio considerare il fatto che ci sono diversi tipi di intelligenza che interagiscono e si integrano tra di loro, ecc...) allora ci domandiamo: esiste oggi "una crisi del pensiero"? Se sì, quali evidenze la segnalano? Che cosa la determina? Quale rilevanza ha l'esserne consapevoli?

Sono queste le domande che oggi ci fanno avviare un percorso nuovo: un inizio che vuole, per tutti noi, essere un incoraggiamento a proseguire nella ricerca delle risposte più adeguate.

Nel 1835, il giornale *The New York Sun* pubblicò una serie di articoli sulla scoperta della vita sulla luna. Narrava di un famoso astrologo, John F.W. Ershel, che era riuscito ad osservare, in modo estremamente accurato, la superficie lunare grazie ad un gigantesco telescopio di nuova concezione. Egli aveva scoperto che la luna era abitata da creature incredibili: zebre in miniatura, unicorni, castori bipedi

senza coda, capre con un corno solo ed esseri umanoidi con ali da pipistrello. A questi ultimi lo scienziato dava perfino un nome: *Vespertilio Homo*. Sulla luna poi c'erano oceani, spiagge e foreste. Ershel era molto divertito per avere inventato questa storia, ma poi la gente cominciò a chiedergli veramente conto delle sue scoperte, voleva sapere i dettagli, aveva creduto al suo racconto. La scherzosa trovata del *The New York Sun*, la cosiddetta "Grande Burla della Luna", si trasformò in una leggenda urbana, che resistette e si tramandò nel tempo e che fu difficile da estirpare. Le spiegazioni ingannevoli persistono per un'innata tendenza umana a fidarsi di ciò che dicono gli altri, in particolare, chi, per vari motivi, è ritenuto autorevole o degno di ascolto.

Ora consideriamo come, due secoli più tardi, nell'Occidente, che ha livelli di benessere e mezzi di conoscenza mai raggiunti prima nella storia umana, circolano, e hanno grandissima risonanza tra milioni di persone, terrapiattisti, negazionisti della Shoah, gente che non crede all'allunaggio, non crede ai vaccini (e non solo a quelli del Covid), persone certe che le scie degli aerei siano fatte di sostanze chimiche appositamente sparse sulla popolazione, devoti del culto di QAnon, una setta con milioni di seguaci che pensa che il mondo sia manovrato da un gruppo di pedofili, e così via.

A questo proposito è interessante notare come il Censis, già nel rapporto del 2021, segnalava il crescente fenomeno della irrazionalità in Italia.

Ma non ci sono solo le esternazioni di creduloni cronici, estremisti o ignoranti di varia specie. Ci sono eccessi di irrazionalità, di irragionevolezza, di superficialità o faziosità identitaria che influenzano partiti politici, ispirano governanti, generano tendenze mediatiche e hanno un ruolo nel determinare l'assetto culturale generale. Si pensi, ad esempio, a un Robert F. Kennedy Junior, attuale Segretario della Salute e dei Servizi Umani nella seconda amministrazione Trump, che è una fabbrica di fantasie cospirazioniste e antiscientifiche o, dal lato opposto, alle aberrazioni frutto della febbre *politically correct*, di quello che Luca Ricolfi, nel suo ultimo saggio, chiama "Il follemente corretto".

A questo proposito, un piccolo esempio casereccio che mi ha colpito, tra i tanti che cita, è quello della Festa dell'Unità di Roma, una festa popolare di grande tradizione in Italia, con un nome che si ispira allo storico quotidiano, che quest'anno sul manifesto ufficiale reca una diversa dizione: invece che intitolarsi "Festa dell'Unità" è stato chiamato "Festa dell'Unit*" (con asterisco e accento). L'apparente motivazione è quella di "strizzare l'occhio" alla comunità LGBTQ+, ma la cantonata concettuale è enorme: la parola "unità", come la parola "pietà", "civiltà", "umiltà", ecc. si riferiscono a concetti astratti e nessuna persona o gruppo può sentirsi escluso o offeso.

La crisi del pensiero attraversa tutto l'arco delle posizioni politiche, va da destra a sinistra e ritorno.

La capacità di sviluppare un pensiero sistemico, consapevole delle relazioni fra molteplici variabili in gioco, di rimanere in equilibrio tra la necessità di riconoscere i vincoli della realtà, ma, al contempo, resistere per evitare derive negative e così preoccuparsi, in qualche modo, dell'avvenire richiede molta e approfondita conoscenza, ma anche sapienza.

La capacità di tenere conto del breve termine, ma traguardare il lungo termine, di rispettare la persona e i suoi diritti pur resistendo alla tentazione di trasformare ogni desiderio in un diritto, di coltivare ciò che tiene insieme una comunità, necessaria per dare significato al singolo individuo, di premiare il merito, ma anche di preoccuparsi per chi non ce la fa o non ce l'ha fatta, richiede disciplina, metodo e tecnica, ma anche umanità.

I limiti delle capacità di pensiero descritte attraversano la società anche in verticale: cioè, non riguardano solo le persone povere di strumenti, con modesti titoli di studio, ma anche la più blasonata classe dirigente.

Se così non fosse, non ci spiegheremmo come mai un Green Deal mal concepito (io aggiungo: probabilmente influenzato da grandi società di consulenza internazionali) abbia letteralmente inchiodato il settore dell'auto creando una montagna di disoccupazione oppure, come recitava il Sole 24Ore in una sua recente analisi, l'Europa stia correndo per semplificare la Direttiva CSRD sui bilanci di sostenibilità e rinviare di 2 anni l'obbligo di reporting, non rendendosi conto

delle conseguenze ingestibili che ciò avrebbe provocato. Qui gli esempi potrebbero susseguirsi all'infinito, dalla politica all'economia, dall'evoluzione dei vari scenari di guerra alle problematiche del clima, ma penso di aver reso l'idea.

Un'ultima domanda: perché un convegno per occuparci di tutto questo? Per una ragione che per me è semplice, la dico da anni e la ripeto: il sistema ASFOR, nel suo complesso, ma anche ISVI, come Istituto dei Valori d'Impresa, o l'Università Cattolica del Sacro Cuore e le Alte Scuole, hanno una porzione, piccola a piacere, di responsabilità nella formazione dei giovani e della classe dirigente e per questo dobbiamo considerare due questioni fondamentali:

– la prima, e la più ovvia, è che non si può non tenere conto di ciò che attraversa il contesto economico, sociale e culturale, come un magma incandescente, perché solo il contesto conferisce senso, motivazione e prospettiva all'azione formativa;
– la seconda è che, attraverso la dimensione istruttiva (oggi largamente prevalente), si ha come obiettivo "il tecnico", il pensiero calcolante, si possono fornire competenze e strumenti per adattarsi al mondo così come esso è e ci viene incontro, ma ci serve la dimensione educativa che conferisce gli scopi, rende consapevoli dei valori, accende la passione, coltiva il pensiero indipendente e libero, dove "libero" significa consapevole, creativo e responsabile, l'unico che possa contribuire a migliorare il mondo per come è.

Scenari geopolitici e avvenire delle democrazie

Michael E. Cox[1]

Il titolo che abbiamo scelto per questo evento "Intelligenza oltre la superficie. Riscoprire il pensiero e la speranza" introduce bene i principali temi che vorremmo condividere con lei, prof. Cox. C'è un modo di guardare la realtà che non si ferma alla superficie, ma invece va più in profondità, nel tentativo di capire davvero come stanno le cose. Iniziamo con una fotografia del mondo di oggi. Negli ultimi tempi, abbiamo assistito a una trasformazione radicale delle relazioni internazionali, come eravamo abituati a concepirle fino a qualche anno fa. Dal suo punto di vista, come si presenta lo scenario mondiale attuale e quali sono i principali

[1] Professore emerito di Relazioni internazionali – London School of Economics (LSE) e Direttore fondatore di LSE IDEAS, intervistato da Roberto Brambilla, Direttore Formazione Postlaurea & Research Partnership – Università Cattolica del Sacro Cuore; Vicepresidente ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale.

punti di maggiore incertezza su quella che possiamo definire "la scacchiera globale"?

Oggi siamo a 25 anni dall'inizio del nuovo secolo. Un tempo discretamente lungo. E questo nuovo secolo, per come si sta svolgendo, non è esattamente come molte persone, almeno in Occidente, si sarebbero aspettate. O avrebbero sperato. L'incertezza è la vera chiave interpretativa di questo sistema e l'imprevedibilità è un elemento importante, per capire dove oggi siamo e dove potremo essere tra altri 25 anni.

Quando uno studia le relazioni internazionali – come io le studio ormai da molti anni – l'unica cosa veramente evidente è che il mondo non è mai stabile. Il mondo non è mai statico. Il cambiamento è l'essenza del mondo. Guardando indietro storicamente e guardando avanti nel 21° secolo, abbiamo visto e vedremo anche in futuro grandi potenze sorgere e in seguito cadere. Abbiamo visto grandi imperi avanzare e grandi imperi estinguersi. Abbiamo visto iniziare guerre, che non credevamo sarebbero mai iniziate. Abbiamo visto giungere alla pace, quando non credevamo neppure che la pace sarebbe mai arrivata.

Questo è il mondo in cui viviamo. E penso che questi miei commenti generali, almeno spero, possano risultare utili come un monito, un avvertimento: attenzione, ciò che stiamo vivendo oggi è, in un certo senso, sia qualcosa

di nuovo sia, allo stesso tempo, qualcosa di già sperimentato.

Non dovremmo perciò essere così sorpresi delle trasformazioni in atto, perché in tutte le epoche e in diversi modi il mondo è sempre cambiato. E il mondo ha sempre prodotto alcuni momenti di particolare tensione durante la sua evoluzione. Chiunque studi il 20° secolo lo sa: penso alla storia del mio paese, il Regno Unito, o a quella del vostro paese, l'Italia, o all'Europa o all'Asia. Forse, abbiamo creduto – negli ultimi 25 anni dalla fine della Guerra Fredda – che avremmo vissuto in un mondo pacifico, che avremmo vissuto in un mondo plasmato solo dall'economia della globalizzazione, dove tutti cresciamo insieme. Ma chiaramente questo non è successo, come molti studiosi realisti avevano previsto anni fa.

Vorrei quindi concentrarmi su quattro grandi questioni che segnano l'evoluzione del mondo, oggi.

1. La prima è che viviamo in un'era di grandi spostamenti di potere (*power shift*). Nella storia, ci sono sempre stati importanti spostamenti negli equilibri di potere. Uno dei temi più studiati nella scienza della politica. E non dovremmo sorprenderci di vedere ora questi spostamenti di potere influire sul nostro mondo. Chi sono i grandi perdenti in questi spostamenti di potere? Penso soprattutto l'Europa. Chi sono i grandi vincitori? Anche questo è piuttosto ovvio: la Cina e l'Asia. Provia-

mo a guardare al mondo dalla prospettiva della Cina e dell'Asia, rispetto alla prospettiva europea o persino degli Stati Uniti: questi grandi spostamenti di potere hanno chiaramente portato un vantaggio al continente asiatico – lì abbiamo visto grandi cambiamenti economici – e in particolare hanno portato all'ascesa della Cina, che penso sia davvero il cambiamento più significativo. Di questo, forse, non parliamo abbastanza in Europa, dovremmo parlarne di più. Soprattutto perché negli ultimi tempi ci siamo concentrati in particolare sugli Stati Uniti, mentre dovremmo guardare il mondo in modo più ampio.

2. Il secondo punto che vorrei toccare, seppur rapidamente, è quello che oggi indichiamo come "il ritorno della geopolitica". Abbiamo creduto, o almeno alcuni di noi hanno creduto che, finita la Guerra Fredda, anche tutti gli altri conflitti sarebbero scomparsi. E in effetti la globalizzazione ha portato un lungo periodo di prosperità per molte persone nel mondo, ha portato un periodo di integrazione, che non può essere semplicemente liquidato come "i brutti giorni della globalizzazione". Non mi ritrovo in questo pensiero. Pur tuttavia, stiamo assistendo a un ritorno delle contrapposizioni geopolitiche, in modi che non avremmo previsto e che forse avremmo dovuto prevedere. Vediamo un ritorno dei conflitti in almeno tre parti del mondo oggi. Lo vediamo più ovviamente in Europa, con la guerra in Ucraina, causa-

ta dall'invasione russa nel 2022, ma che risale al 2014. Questo conflitto non è ancora risolto. Trump sta cercando di risolverlo, ma vedremo. Abbiamo poi un conflitto in corso in Medioriente, che risale forse alla fine della Prima Guerra Mondiale: un conflitto tra diverse ideologie e dispute territoriali, la più acuta delle quali, ovviamente, è tra israeliani e palestinesi. Ma c'è un contesto molto più ampio, relativo a quello stesso conflitto, che coinvolge l'Iran, l'Arabia Saudita e molti altri attori mediorientali. E infine, ma non meno importanti, sono i conflitti nel continente africano. La gente dimentica che in realtà la guerra più sanguinosa che abbiamo visto negli ultimi 20 anni è stata quella nella zona dei Grandi Laghi, nella Repubblica Democratica del Congo, dove sono morti quasi 5-6 milioni di persone. Allo stesso modo, stiamo assistendo a una delle più grandi tragedie umane nella storia africana: la guerra in Sudan. Tutti questi elementi ci esemplificano quello che abbiamo definito come "il ritorno della geopolitica".

3. Il terzo grande punto che vorrei affrontare non riguarda solamente la storia europea. Stiamo assistendo a un nuovo movimento, un nuovo sviluppo in quello che ora chiamiamo il "Sud globale" (*Global South*). Non importa se il termine "Sud globale" ci piaccia o meno. Tutti lo usano, quindi anche noi lo utilizziamo. Non penso che il "Sud globale" possa essere inteso come una totalità. Ci sono molte varietà di paesi nel "Sud globa-

le": dall'America Latina all'Asia e all'Africa. Qual è la caratteristica di quest'area geopolitica? Non vorrei risultare troppo superficiale nel definire questo punto, ma se – in generale – un gran numero di paesi appartenenti all'area del "Sud globale" non si oppone formalmente all'Occidente, penso tuttavia che più in profondità verso di esso nutra almeno un certo scetticismo. C'è un grande interrogativo oggi nel Sud del mondo verso l'Occidente. Questo non implica che tutto il Sud del mondo sia anti-Occidente, per nulla. Ma significa che in quelle nazioni serpeggia una marcata diffidenza sulla pretesa dell'Occidente di guidare il mondo.

4. Il mio ultimo commento riguarda il fatto che, effettivamente, l'Occidente oggi ha perso la fiducia in se stesso. Quando siamo usciti dalla Guerra Fredda – tutti noi possiamo ricordarlo – nel 1989-1990-1991 c'era la sensazione che l'Occidente avesse vinto, che un nuovo ordine liberale stesse sorgendo, che saremmo arrivati alla fine della storia e il futuro sarebbe stato liberale. È stato un momento di grande *self-confidence* da parte dell'Occidente. Potremmo persino chiamarla *hybris*. Se ora guardiamo all'oggi, al 2025, quella fiducia mi sembra non ci sia più. Sono molte le ragioni per le quali quella fiducia se n'è andata e la polarizzazione sta dividendo così tanto l'Occidente, molte per le quali stiamo vedendo l'ascesa di nuovi partiti politici cosiddetti populisti, molte per le quali stiamo effettivamente assistendo a quello che

oggi negli Stati Uniti – sotto la forma di un populismo americano – è l'ascesa di Trump. Ma non c'è dubbio, mi sembra, che l'Occidente sia ora più diviso, più incerto sulla propria identità e sulla propria vocazione. Penso che questo sia vero tanto per gli Stati Uniti – dove vediamo profonde divisioni tra coloro che hanno votato per Kamala Harris e coloro che hanno votato per Donald Trump: due diverse visioni dell'America – quanto per l'Europa stessa. Non sono completamente pessimista sugli Stati Uniti e non sono affatto pessimista sull'Europa. Credo tuttavia che occorra riconoscere che molti dei problemi che stiamo affrontando oggi dipendano in gran parte da quello che chiamerei perdita di fiducia nell'Occidente in se stesso. E penso che ciò abbia un enorme impatto sulla leadership che possiamo offrire al mondo negli anni a venire.

Lei ha dipinto una situazione globale molto complessa e articolata. Il mondo sta cambiando e stiamo assistendo a un importante spostamento di potere. Questo si manifesta in modo particolare in un ritorno di vecchie e nuove contrapposizioni geopolitiche. Vediamo conflitti in tutto il mondo. In questo senso, concordo con lei che sia necessario dotarsi di particolari lenti, per focalizzare e comprendere meglio questo fenomeno globale. Oggi non sappiamo che cosa stia veramente succedendo nel mondo. O meglio, lo sappiamo, ma spesso in modo parziale. Riceviamo narrazioni della realtà attraverso i media e non ci rendiamo conto se, e in che misu-

ra, esse corrispondono alla verità. Le domando: quali sono, secondo lei, le tesi infondate o le false interpretazioni che oggi circolano in questa fase storica sulla politica internazionale e perché cadiamo così facilmente in queste trappole narrative?

Rispondo, ricollegandomi al mio ultimo punto precedente a riguardo della perdita di fiducia dell'Occidente e di alcuni dei problemi che l'Occidente sta affrontando. Oltre al fatto di una certa perdita di fiducia nell'idea che possiamo conoscere e comprendere davvero la realtà e la verità. Si parla di disinformazione e di informazioni errate, e questo sta chiaramente plasmando la società in cui viviamo. Non c'è alcun dubbio.

Vorrei enunciare due punti su questo argomento.

1. Il mondo è sempre stato diviso. Gli accademici sono sempre stati divisi tra loro. Gli intellettuali, che leggono e scrivono libri e cercano di pensare seriamente alla società e ai suoi problemi, sono sempre stati divisi sulle modalità di comprensione del mondo. Per esempio, l'intera questione storica della Guerra Fredda si è basata su diverse interpretazioni – da parte della sinistra e della destra, dai conservatori ai liberali – su come comprendere e descrivere le proprie origini e i propri sviluppi. Gli storici discutono sempre sulle questioni del passato. Sono sicuro che ci siano divisioni molto profonde anche nella comunità accademica italiana sul Risorgimento e

sulla storia del vostro paese, così come ci sono divisioni profonde sulla storia britannica. E non penso che dovremmo preoccuparci di questo. Voglio dire, è nell'essenza della condizione umana discutere sempre delle cause e delle conseguenze delle cose. Sono convinto che questo sia naturale. Se vivessimo in un sistema totalitario, avremmo solo una visione del mondo. Avere più visioni, invece, mi sembra l'essenza della democrazia, l'essenza di una società pluralistica. E anch'io, come accademico, in un certo senso amo discutere, amo argomentare, ma sempre con l'attenzione a due punti essenziali: il rispetto per il punto di vista dell'altro e la corrispondenza delle nostre argomentazioni, per quanto possibile, ai fatti e alle prove accumulate. Fondare le asserzioni su fatti e prove è ciò che noi accademici facciamo continuamente. Ecco perché impieghiamo così tanto tempo a scrivere libri: perché cerchiamo costantemente il riferimento ai fatti.

2. Inoltre, un vero accademico cerca sempre di pensare a contro-deduzioni, a nuovi argomenti contro la propria tesi. Dove sto sbagliando? Quali sono gli argomenti che potrei avanzare contro il mio stesso ragionamento?

Tutto questo si inserisce nella lunga tradizione scientifica portata avanti da Karl Popper, il grande filosofo scettico del 20° secolo che, tra l'altro, ha lavorato alla LSE per molti anni. Popper ha detto che una buona scienza è quella che sa di poter essere sfidata continuamente e possibilmente

anche confutata. Questo è sano. Ciò che non è sano, e penso che questo sia il punto della sua domanda, è quando i fatti stessi diventano contestati. Quando otteniamo distorsioni dei fatti. Quando vediamo persone che parlano senza basarsi su informazioni empiriche, trasformando i fatti in armi argomentative contro qualcun altro. E questo chiaramente si amplifica con l'utilizzo dei social media: tutti hanno un'opinione su tutto e pensano di avere conoscenze su tutto, spesso anche quando non ne hanno. Per questo motivo viviamo in una situazione molto complessa e difficile. Non do la colpa di tutto ai social media. Utilizzo molto i social media. E uso quotidianamente il World Wide Web. Fa parte del mio lavoro. Ma stiamo altresì assistendo – penso che questo faccia parte della nostra crisi attuale – a tante forme di disinformazione che vengono diffuse ad arte: alcune provengono da individui, altre dagli stati. Non v'è dubbio che gli stati totalitari abbiano impiegato molta disinformazione, per rafforzare la propria sicurezza. La strumentalizzazione delle informazioni spesso risulta chiara. Per esempio, la strumentalizzazione delle informazioni sulle origini della guerra in Ucraina, ma anche molta della disinformazione che proviene dall'Occidente. Ora, cosa possiamo fare a riguardo? Vorrei avere una risposta facile, ma non ce l'ho. Sottolineo però ancora una volta il ruolo degli intellettuali, responsabili nel cercare di dimostrare costantemente con informazioni e ricerche appropriate dove si trova la verità. E credo che la verità si possa raggiunge-

re solamente in un dibattito genuino nelle società aperte, dove ognuno può cercare di individuare e comprendere le vere cause delle cose. Anche se questo processo richiede sempre molto tempo.

In questo processo, quale può essere il ruolo dell'accademia? Come possono le università aiutare le persone ad avere una comprensione migliore e più accurata di ciò che sta accadendo nel mondo? Possiamo sperare che le istituzioni educative siano all'origine di un nuovo risveglio del pensiero?

Insegno nelle università del mio paese, nel Regno Unito, in Irlanda, in Italia, in Australia, negli Stati Uniti. Ho insegnato in università in Cina, in Giappone. E lo faccio da quasi 50 anni ormai. Sì, le università nel senso storico – risalendo alla fondazione delle Università di Parigi, di Bologna, delle grandi Università di Oxford e Cambridge, e di molte altre università nel mondo, non solo in Occidente, ma anche in Asia, Cina e India – hanno un ruolo enorme da svolgere in questo processo di riscoperta del pensiero. E direi un ruolo ancora più importante oggi. E non vorrei vedere le università diventare eccessivamente politiche.

Ho ancora una visione "vecchio stile", forse un po' conservatrice. Dal mio punto di vista, le università dovrebbero essere il luogo dove si svolge una ricerca genuina, dove le persone guardano con rispetto a ciò che le università esprimono e a ciò che i professori universitari dicono. Non penso che le università debbano prendere posizioni politiche.

Questa è la mia opinione personale. Penso che per mantenere la loro credibilità davanti a un pubblico più ampio, sia nel proprio paese che a livello internazionale, le università debbano mantenere un senso, non dico di neutralità, ma almeno un senso di distanza da posizioni politiche, perché in questo modo le università stesse diventerebbero attori politici. E non mi sembra il loro ruolo.

Credo piuttosto che le università siano i grandi depositari della conoscenza, della ricerca, di una certa visione illuministica. Mi riferisco alle grandi figure dell'Illuminismo del 18° secolo come Voltaire e altri. Per me sono i modelli di ciò che le università dovrebbero essere.

Inoltre, sono state menzionate anche le scuole e le istituzioni educative, dove centinaia di milioni di nostri bambini vengono educati ogni giorno.

Anche la scuola ha un ruolo enorme da svolgere nella riscoperta del pensiero. Da questo punto di vista, vorrei vedere le scuole pubbliche meglio finanziate, in modo che possano attrarre insegnanti e studenti migliori. Non vorrei vedere solamente una valorizzazione delle scuole private, come si tende a fare nel mio paese. Vorrei vedere le scuole pubbliche correttamente finanziate, perché è lì che insegneremo ai bambini della classe operaia e ai bambini della classe media il valore del pensiero e della realtà.

Infine, abbiamo bisogno anche di una società civile responsabile. Non tutti stanno distorcendo i fatti. Ci sono tanti at-

tori, molti tipi di organizzatori, che fanno parte della ricca trama di una società moderna pluralistica. La chiamerei società civile responsabile. Da un lato: vari gruppi e think tank possono anche giocare un ruolo molto importante in questo processo di riscoperta del pensiero, se sono veramente indipendenti e usano veramente la ragione, piuttosto che seguire la linea politica indicata dal governo di turno. Dall'altra parte di questo dibattito: il quarto stato, che è la stampa libera. I giornali non sono più così alla moda in alcuni paesi, ma ci sono ancora alcuni grandi giornali. Non devi essere sempre d'accordo con quello che dicono, ma svolgono un ruolo importante. In Italia, per esempio, ci sono giornali come il *Corriere della Sera*, *La Stampa*. Anche nel mio paese, abbiamo alcuni giornali meravigliosi come il *Financial Times*. Abbiamo grandi riviste: il *The New York Times* negli Stati Uniti. Ci sono alcuni eccellenti giornali in India e altrove in tutto il mondo. Devi solo leggere molte lingue per capirli tutti. Ma penso che parte essenziale di questo processo sia anche una stampa veramente libera e anche i giornalisti, alcuni dei quali hanno rinunciato alla loro vita personale per riferire su crisi e guerre, e molti di loro sono stati assassinati o silenziati da sistemi autoritari.

Quindi vorrei anche veramente concludere con un grande tributo ad alcuni dei grandi giornalisti del mondo che giocano un ruolo così importante nell'informarci su ciò che sta accadendo non solo nei nostri paesi, ma anche

in altre parti del mondo. E penso che dobbiamo dare loro un grande riconoscimento per tutto il lavoro che svolgono. E molti hanno sacrificato la loro vita, cercando di trasmetterci la verità di cui abbiamo bisogno per mantenere le nostre società realmente aperte e pluralistiche.

La nuova oligarchia tecnologica e il destino della democrazia

Franco Bernabè[1]

In un contesto segnato da profondi mutamenti geopolitici, sociali, tecnologici e culturali, il XIV Leadership Learning Lab promosso da ASFOR – in collaborazione con ISVI e con il patrocinio delle Alte Scuole dell'Università Cattolica del Sacro Cuore – ha proposto una riflessione sul senso profondo della leadership contemporanea. "L'intelligenza oltre la superficie. Riscoprire il pensiero e la speranza" è il titolo scelto per l'edizione 2025.
Nel corso della prima sessione, dedicata agli scenari geopolitici e all'avvenire delle democrazie, ho il piacere di dialogare con Franco Bernabè, economista, imprenditore, nonché Presidente dell'Università degli Studi di Trento. Noto a tutti anche per i suoi prestigiosi incarichi ai vertici di Eni, di Telecom Italia, Nexi e per tanto altro ancora. Il suo contributo è

[1] Economista e imprenditore, Presidente dell'Università degli Studi di Trento, intervistato da Marco Vergeat, Presidente ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale.

sempre lucido e appassionato e intreccia geopolitica, storia, tecnologia, filosofia e critica culturale.
Il pensiero di Franco Bernabè – sempre originale, profondo e fuori dagli schemi – trova piena espressione anche in tre suoi saggi recenti, che mi sento di consigliare vivamente. "Profeti, oligarchi e spie" (2023) ricostruisce la storia che intreccia tecnologia, economia e politica. "In trappola" (2024), invece, è un libro che si legge con la scorrevolezza di un romanzo, ma che racconta con rigore l'evoluzione che ci ha condotti all'attuale scenario globale. Infine, "A conti fatti" (2020) propone una lettura profonda e articolata della storia italiana recente, offrendo spunti preziosi per comprenderla.
Mi pare che i fenomeni a cui stiamo assistendo vadano oltre la più fervida immaginazione, quali sono le cause?

Nei miei libri più recenti ho approfondito i rapporti tra lo sviluppo della tecnologia, l'economia e la politica. Si tratta di elementi importanti per comprendere l'origine delle dinamiche che hanno portato alla situazione contemporanea.

Lo scenario attuale, con il quale ci troviamo a confrontarci, è uno scenario del tutto inaspettato. Chi mai si sarebbe immaginato qualche anno fa che noi avremmo parlato oggi di dissoluzione della NATO? Oppure, chi mai avrebbe immaginato che il Presidente degli Stati Uniti e Putin si sarebbero avvicinati sul destino dell'Ucraina? Si sono create situazioni che sembrerebbero irrazionali, che,

francamente, nessuno di noi avrebbe mai immaginato e, onestamente, non avrebbe mai desiderato immaginare.

Proveniamo da un contesto in cui lo sviluppo della tecnologia, lo sviluppo dell'informazione, la diffusione della conoscenza sembravano avere tolto l'uomo dal mondo delle tenebre: chi si sarebbe immaginato che oggi avremmo vissuto in un mondo così irrazionale? Io credo che non si tratti di un caso, ma che ci sia una profonda ragione storica per la quale siamo giunti ad un punto in cui è a rischio la stessa democrazia.

Quello a cui assistiamo non sembra essere frutto del caso, una "degenerazione" nata da una concomitanza di fattori che si sono verificati casualmente. C'è un disegno consapevole dietro tutto ciò?

Se andiamo a vedere quello che sta succedendo negli Stati Uniti, ci troviamo di fronte uno scenario veramente incredibile. In numerosi casi, a ricoprire posizioni importanti negli USA sono personaggi improbabili: è una cosa che non ha spiegazioni e per la quale è difficile capire che cosa sia successo.

Per chi negli ultimi settant'anni ha vissuto in un mondo in progressiva crescita, dove il livello di istruzione si diffondeva e la qualità dell'informazione delle persone era sempre più alta, quelle che stanno avvenendo sono cose totalmente inaspettate.

Se si decide di andare in profondità nella storia di questi anni, si può trovare un filo logico in tutto quello che sta avvenendo, un filo sorprendente e inquietante. Perché gli accadimenti degli ultimi anni non sono l'effetto del caso, non sono l'effetto di un depauperamento dell'intelligenza umana, un depauperamento della capacità di apprendimento, un declino dell'università.

C'è un disegno perverso, un disegno che mette a rischio anche gli assetti democratici dell'Occidente, così come noi siamo stati abituati a concepirli e a sperimentarli dopo la guerra.

Siamo in presenza di una concentrazione di ricchezza e di tecnologia che non ha precedenti nella storia. Una vera e propria plutocrazia. Che influenza ha, e potrà avere, tutto ciò sulla politica e sul futuro della democrazia?

Che cosa è avvenuto? Secondo me si tratta di processi legati in parte al mondo della tecnologia e in parte al modo in cui il mondo della tecnologia si è evoluto.

Uno degli elementi da tenere sicuramente presente è il sistema di norme che ha consentito degli accumuli di ricchezza che non hanno confronti. Negli ultimi 25 anni, le decisioni politiche e le decisioni giudiziarie hanno portato a una incredibile concentrazione di ricchezza, con un aumento dell'iniquità nella distribuzione del reddito e del livello di corruzione politica. Non mi risulta che esistano precedenti nella storia del capitalismo. La concentrazione

di ricchezza che osserviamo nelle mani di alcuni tecnologi, di alcuni esponenti di questa classe tecnologica – che io in uno dei miei libri ho chiamato "oligarchi" – ha determinato un completo rovesciamento delle priorità. Quando una persona è più che ricca, è più che benestante, e ha a disposizione patrimoni di miliardi di euro cerca il potere politico. E lo cerca in modo da esercitare non solo influenza mediatica, ma anche influenza politica, che poi, nel caso degli Stati Uniti, diventa un'influenza politica planetaria.

Che cosa è successo negli ultimi 25 anni? Il mondo Internet è sempre stato un mondo fuori dalle norme. Ricorderete la "Declaration of the Independence of Cyberspace", scritta nel 1996 da John Perry Barlow – paroliere del gruppo rock dei Grateful Dead, ma anche grande tecnologo e grande comunicatore di tecnologia – in cui si affermava che i giganti di acciaio non contavano più niente e che quello che contava veramente era Internet e la libertà che il mondo di Internet concede. Si tratta di un mondo anarchico, e bisogna riconoscere che questa anarchia è stata anche molto produttiva in termini tecnici e scientifici; il metodo della Internet Engineering Society è stato un metodo straordinario dal punto di vista lavorativo, perché si basa sulla discussione e la condivisione libera, a differenza del metodo degli ingegneri delle telecomunicazioni, che è molto più gerarchico, rigido e autoritario e assomiglia molto più all'insegnamento frontale.

Questa mentalità anarchica però ha portato alla fine del Novecento alla grande bolla di Internet, il Bubble Burst del 1999. Quando i titoli di Internet fallirono, all'inizio degli anni 2000 un gruppo di persone capì che quel modello anarchico non poteva andare avanti e che c'era bisogno di un modello di business molto più serio, basato sull'idea che Internet fosse sviluppato attraverso la pubblicità: diffondendo il messaggio, razionalizzando il target pubblicitario, acquisendo un vantaggio rispetto alla pubblicità generalista che veniva fatta alla televisione.

Per massimizzare la diffusione del messaggio, occorreva individuare il target, far sì che questo target diventasse parte di un gruppo e poi che questo gruppo si espandesse. Quindi vennero sviluppati molti algoritmi che provocavano – e che provocano tuttora – un aumento della dipendenza dalla tecnologia.

In quel periodo c'erano alcuni personaggi che hanno sviluppato PayPal all'inizio degli anni 2000 e si sono autodefiniti "PayPal mafia". I leader erano Peter Thiel, Musk, Sax, Reid Hoffman, un gruppo di persone che poi ha avuto e continua ad avere un ruolo importantissimo nell'ambito della tecnologia di oggi. Ma un personaggio spicca su tutti quanti, ed è Peter Thiel; mentre Musk è conosciutissimo, Peter Thiel è molto meno noto ma, secondo me, ha un ruolo fondamentale nello sviluppo di tutto ciò che sta avvenendo oggi.

Peter Thiel è uno dei personaggi che ha contribuito a plasmare la Silicon Valley, sostenitore di Trump, critico della democrazia, fautore di una visione tecnocratica del potere. Come mai è importante oggi confrontarsi con profili come il suo?

Peter Thiel non nasce come un tecnologo, studia filosofia a Stanford e si laurea con René Girard, filosofo e critico letterario molto importante. Girard ha sviluppato un concetto che, in termini volgari, si può definire comportamento imitativo, lui lo chiama "desiderio mimetico". È l'idea che gli uomini si comportino in modo omogeneo: l'uomo identifica un modello, cerca di imitarlo, cerca di fare le cose che quel modello indica. Questo concetto viene ripreso da Peter Thiel e portato alle estreme conseguenze, con l'idea che il tecnologo, che vede più avanti degli altri, emerge dalla folla e in qualche modo sfrutta questi comportamenti imitativi per fare il suo business.

Facebook è nato così. Tutte queste storie dei ragazzini nerd che iniziano nei garage sono in realtà la conseguenza di una riflessione profonda fatta da gente che ha studiato nel dettaglio il comportamento dell'uomo. Così nasce Facebook e Peter Thiel accumula una ricchezza notevolissima, credo che abbia parecchi miliardi di dollari di ricchezza personale.

Thiel a un certo momento decide che il suo problema non è più quello di accumulare soldi; incontra J.D. Vance che capisce il potenziale delle sue idee, anche per le con-

seguenze economiche e monetarie che continuano a registrare. J.D. Vance comincia a lavorare per Thiel, istituisce un fondo di private equity con cui lo finanzia, dopodiché sviluppa il suo business e si arricchisce a sua volta. Alla fine, J.D. Vance decide che vuole fare la carriera politica e si presenta alle elezioni. Nel frattempo, Peter Thiel matura l'idea che deve in qualche modo accogliere la sua vocazione politica e finanzia Trump nella prima campagna elettorale. Dopo i primi mesi dalla prima amministrazione Trump, si ritira e torna a fare l'investitore privato. In quel periodo abbiamo una campagna elettorale nella quale lo slogan di Trump "Make America Great Again" sembra non avere rivali. Si tratta dello slogan che è destinato veramente a sfondare e, a quel punto, Peter Thiel torna a finanziare la campagna elettorale di Trump, però gli chiede di prendere J.D. Vance come Vicepresidente. E qui riporto un episodio relativo a Peter Thiel, che è interessante per spiegare la sua psicologia. Quando è appena laureato, viene fermato da una pattuglia mentre sta viaggiando in macchina a 100 miglia all'ora. Il poliziotto lo ferma, gli contesta l'alta velocità e lui risponde: «Lei è sicuro che mi può contestare? Lei sta limitando la mia libertà. Io ho diritto di andare alla velocità che voglio, perché questo mi consente la Costituzione americana». Il poliziotto, che probabilmente era di buon umore, lo lascia andare senza arrestarlo, e gli fa una reprimenda. Questo dà il senso delle cose: Peter Thiel vuole lo smantellamento dello Stato,

per questo le persone che ho nominato prima non sono personaggi in cerca di autore capitati lì per caso, ma sono il risultato di un disegno esplicito di distruzione dello Stato americano. Leggendo il libro di Thiel queste cose si capiscono.

E a questo punto viene naturale chiedersi: come fa a rispondere a un obiettivo politico di smantellamento dello Stato americano uno che di fatto vive di quello che l'America gli ha dato?

E qui emerge un altro aspetto impressionante della filosofia di questi personaggi, cioè il futurismo, la ricerca dell'immortalità, l'idea di andare su Marte. I personaggi che hanno in mano in questo momento gli Stati Uniti, hanno un disegno politico estremo e radicale, che è un disegno politico di smantellamento dello Stato e della democrazia così come la conosciamo.

Peter Thiel scrive in un famoso saggio del 2009 che «libertà e democrazia non sono compatibili». Quindi noi ci possiamo aspettare ancora molto di più e ancora molto di peggio.

Occorre tener conto che della PayPal Mafia fa parte un gruppo di sudafricani che sono andati negli Stati Uniti: Musk, Sax, eccetera. Tutte persone che hanno nel DNA una concezione autoritaria dello Stato: quello che alcuni di loro dicono sull'apartheid fa veramente impressione. Qui c'è una battaglia profonda da portare avanti, ma non è una battaglia semplice, non è una battaglia che possiamo

essere sicuri di vincere con i migliori giornalisti o con i professori universitari, questa è una battaglia di civiltà profonda che è destinata a incidere radicalmente sul nostro futuro.

Il problema è che nessuno se n'è ancora accorto.

Se si mettono in fila tutti i pezzi, emerge un quadro assolutamente preoccupante e non si può aspettare che succeda qualcosa o che la situazione diventi insostenibile.

Nel frattempo, quanti danni avranno fatto? Quanti guasti avranno prodotto all'Occidente?

Questa spiegazione lega l'oligarchia tecnologica con i rischi che la democrazia corre. Per molti di loro, e lo hanno dichiarato in più occasioni, la democrazia è incompatibile con la velocità della tecnologia. Fino a ieri guardavamo a Silicon Valley e ai big della tecnologia come a degli emblemi di democrazia e libertà, modelli delle azioni concrete da compiere per evitare di essere autoritari. Oggi, li ritroviamo sostenitori di derive autoritarie.

Quali sono i passaggi storici e politici che hanno portato a questa situazione?

Il percorso che ha portato alla situazione di oggi parte da alcune scelte politiche portate avanti dall'amministrazione Clinton.

Clinton ha fatto due cose che, secondo me, hanno condizionato in profondità il mondo di oggi. Prima di tutto ha firmato il Telecommunications Act del 1996, quello contro

cui si scaglia Barlow nel suo manifesto per la libertà di Internet.

All'interno del Telecommunications Act c'è la sezione 230 che di fatto crea un regime legale speciale: i gestori di piattaforme sono esenti da qualsiasi responsabilità civile e penale per quello che passa sulle piattaforme. Poco tempo dopo, il Congresso passa l'Internet Tax Exemption Act, cioè la libertà per chi opera sulle piattaforme di non pagare l'imposta locale, come se da noi chi opera nei sistemi di comunicazione fosse esente dall'IVA. La seconda cosa che Clinton fa è l'ammissione della Cina al WTO. Quando pronunciò il suo famoso discorso alla Paul H. Nitze School of Advanced International Studies (SAIS) della Johns Hopkins University a Washington in cui disse: «Bisogna aprire alla Cina, perché solo così esporteremo la democrazia», fece una scelta che ha condizionato tutto il periodo successivo, cioè, ha consentito alla Cina di diventare quello che è oggi. E qui arriviamo alla radicale inversione di tendenza di Trump e all'imposizione di dazi che è destinata a condizionare in modo rilevante e duraturo il futuro delle nostre economie.

Dal *logos* al *caos*: riscoprire il pensiero nel tempo del disincanto

Massimiliano Valerii[1]

Vorrei partire dal titolo del XIV Leadership Learning Lab ASFOR, "L'intelligenza oltre la superficie", per proporvi una prima affermazione. Essere intelligenti significa saper stare al mondo: precisamente, saper stare al mondo in questo mondo, nella nostra epoca. In questa accezione, l'intelligenza non si esaurisce nell'applicazione dell'intelletto razionale. C'è un'altra componente da prendere in considerazione. Potremmo dire che l'intelletto razionale è soltanto la metà dell'intelligenza. Per saper stare al mondo, in questo preciso mondo, probabilmente serve qualcos'altro.

Stiamo assistendo a grandi mutamenti che hanno prodotto una radicale rottura rispetto al passato. La nostra civiltà democratica è figlia della ragione illuminista. E i nostri sistemi politici – le moderne democrazie liberali – sono figli della Dichiarazione dei diritti dell'uomo e del cittadino derivata dagli illuministi francesi. La modernità inizia

[1] Direttore Generale Fondazione CENSIS.

sulla base di tre promesse fondamentali: libertà (contro gli antichi regimi dei tiranni), benessere (una prosperità economica crescente) e pace (il rifiuto della guerra). Questi sono stati i tre pilastri su cui si è fondata la nostra civiltà in particolare dopo il 1945 e soprattutto dal 1989 in avanti, dopo la caduta del muro di Berlino. Tuttavia, poiché siamo dentro una dimensione scolarizzata, la modernità, la fiducia nel progresso non può essere simile alla fede religiosa, ma deve superare laicamente la prova dei fatti. Allora è lecito domandarsi come sono andate le cose negli ultimi trent'anni relativamente a quelle tre promesse.

Prima promessa: la libertà. Il rapporto di Freedom House ogni anno stila una graduatoria di tutti i paesi del mondo dal punto di vista della libertà, ovvero della possibilità di godere dei diritti civili, delle garanzie costituzionali, delle prerogative politiche. Ebbene, la popolazione del mondo che oggi vive in paesi liberi è una minoranza, pari al 20% del totale, tutta concentrata in Occidente. E da diciannove anni consecutivi il numero dei paesi liberi nel mondo si riduce anno dopo anno. Inoltre, l'Economist Intelligence Unit calcola che il numero delle persone che vivono all'interno di democrazie pienamente compiute è inferiore al 7% della popolazione mondiale.

Seconda promessa: il benessere. Da questo punto di vista, gli ultimi trent'anni di globalizzazione sono stati il periodo più straordinario, nel corso della civiltà umana, visto che il PIL del mondo è più che raddoppiato. La po-

polazione del mondo che vive al di sotto della soglia internazionale di povertà è stata drasticamente ridotta. Questo significa che centinaia di milioni di persone sono uscite dalla condizione di indigenza in cui si trovavano (pensate alla Cina o all'India). Però, sotto i dati medi calcolati a livello mondiale si nasconde un importante dettaglio. Poco più di trent'anni fa, nel 1989, prima della caduta del muro di Berlino, il 65% del PIL a parità di potere d'acquisto del mondo era realizzato da uno sparuto numero di economie avanzate occidentali e solo il restante 35%, poco più di un terzo, era attribuibile a tutti gli altri paesi. Trent'anni dopo, per effetto della globalizzazione, i rapporti sono completamente capovolti: le economie avanzate realizzano oggi il 41% del PIL del mondo, mentre il 59%, ben più della metà, è invece riferibile a quelli che ancora chiamiamo mercati emergenti e paesi in via di sviluppo. Questi non sono soltanto numeri fissati su un grafico, che rappresentano come negli ultimi trent'anni sia avvenuto un vero e proprio sorpasso da parte di quelli che consideravamo paesi di serie B. Si tratta di qualcosa che viviamo sulla nostra pelle: è il grande tema della deindustrializzazione, dei *forgotten men*, dei dimenticati e degli esclusi della globalizzazione.

Terza promessa: la pace. Eravamo convinti che, in ragione della forte interdipendenza raggiunta dalle economie del mondo, come risultato dei processi di globalizzazione, la pace sarebbe stata scontata e la guerra sarebbe stata solo un lontano ricordo, dimenticato sotto le rovine

della storia. In realtà, i conflitti bellici nel mondo non solo non sono scomparsi, ma sono aumentati: nel 2010 si contavano 86 conflitti armati nel mondo, nell'ultimo anno il doppio: 176.

In conclusione, le promesse della modernità razionale, e delle nostre moderne democrazie liberali, hanno suscitato una profonda delusione con riferimento a tutti i tre fattori fondamentali che ho richiamato. Inoltre, le previsioni sul prossimo futuro confermano ulteriormente quanto detto. Ci sono dati che ci spingono a pensare a un vero e proprio salto d'epoca. Cito soltanto il caso della Nigeria, un paese africano con una superficie equivalente a una volta e mezza quella della Francia. Secondo le proiezioni demografiche, nel 2070, fra meno di cinquant'anni, la popolazione della Nigeria supererà la popolazione dell'intera Unione europea a 27 Stati, con un'età mediana di 29 anni in Nigeria, 49 anni in Europa, 53 anni in Italia. Cosicché, secondo alcune previsioni, la Nigeria è destinata a diventare la quinta economia del mondo, dopo Cina, India, Stati Uniti e Indonesia, seguita da Pakistan, Egitto, Brasile. Nei primi posti della graduatoria non ci sarà più alcun paese europeo.

La delusione è un concetto relativo: dipende dalle proprie aspettative. In Italia, nelle società europee, nelle società occidentali, fino agli Stati Uniti, siamo profondamente delusi. Il grande successo dello slogan "Make America Great Again" dell'amministrazione Trump deriva esattamente

da questa delusione e dà il senso di un paese, gli Stati Uniti d'America, che non sono più un grande paese o comunque sono sotto la minaccia di non esserlo più. Nell'inconscio collettivo, infatti, si è sedimentata una segreta paura e ora un fantasma aleggia attraverso tutte le società occidentali: l'idea che qualcuno prenderà il nostro posto sul palco privilegiato della storia e ci spodesterà dal piedistallo del benessere. Così, abbiamo perso il conforto di una concezione teleologica (da *telos*: fine) della storia e della nostra esistenza.

Dopo la caduta del muro di Berlino, il crollo rovinoso dei regimi comunisti, l'affermazione incontrastata a livello mondiale del capitalismo, credevamo di essere arrivati alla tappa conclusiva dell'evoluzione della civiltà umana: la fine della storia. All'indomani del 1989 si annunciava un'epoca di radiose promesse e di belle speranze. Oggi invece stiamo metabolizzando la disillusione. Il destino dell'Occidente non è di farsi mondo, come avevamo creduto. Ma se oggi scopriamo che la storia non ha un fine – più libertà, più benessere, più pace: quelli che noi occidentali credevamo essere valori universali – e se non ci muoviamo più dentro un orizzonte di senso definito, con chiari scopi da perseguire, che cosa succede? C'è il caos. Tuttavia, per noi è impossibile vivere senza dare un senso al mondo. Allora, se viene meno la concezione di uno storicismo provvidenzialistico, con che cosa la sostituiamo?

Dobbiamo fare uno sforzo di comprensione di quello che sta accadendo, anche mettendo da parte le categorie del passato. Io dico che, se non condividiamo più quella concezione teleologica della storia, allora torna il mito. Per comprendere quello a cui stiamo assistendo – e che spesso ci lascia sbigottiti – dobbiamo ricorrere al mito, che sta cambiando le stesse categorie del politico.

Con la ragione illuminista abbiamo pensato di creare l'ordine, il benessere, il diritto, la pace. Mentre il mito è per definizione funesto, tragico, fatale. Noi ricordiamo sempre Prometeo che dona il fuoco agli umani, segno di emancipazione, conoscenza, progresso. Ma ci dimentichiamo il Prometeo incatenato a una roccia, con un avvoltoio che gli squarcia il petto e ogni giorno ritorna per divorargli il fegato. La forza tragica del mito è presente sin dai primi versi del poema di Omero, che è all'origine della cultura occidentale: «Cantami, o Diva, del pelide Achille l'ira funesta che infiniti addusse lutti agli Achei». Pensate all'"Edipo" di Sofocle, la tragedia più grande: c'è un parricidio e un incesto. Pensate anche ad Abramo che alza il pugnale sul figlio Isacco o a Caino che sparge il sangue del fratello Abele. All'origine del pensiero occidentale ci sono il caos, l'irrazionalità, la tragedia. Il mito, dunque, ci permette di spiegare molto di quanto sta succedendo. Il mito di un presunto destino egemonico del popolo russo, di cui si imbeve il nazionalismo imperialista putiniano. Il rinverdito mito

della frontiera, per tornare a fare grande l'America, anche a costo di ridisegnare con la forza le carte geografiche.

Poiché abbiamo maturato una cocente disillusione rispetto alle promesse non mantenute della modernità, ciò che oggi stiamo vivendo, nel salto d'epoca, è il ritorno del mito, con un'alleanza straordinaria con le supertecnologie (i razzi lanciati nello spazio, i satelliti che orbitano intorno al pianeta, il potere taumaturgico dell'intelligenza artificiale). Anche nel teatro antico, del resto, si usavano i dispositivi della tecnica allora disponibili attraverso l'espediente del *deus ex machina*: un sistema di argani e funi che serviva a compiere la narrazione del mito.

In definitiva, qual è il punto? Se noi continuiamo a guardare quanto sta accadendo con un atteggiamento tra lo sbigottito e lo scandalizzato, liquidando tutta la questione incolpando i leader politici populisti, temo che rischiamo di non capire le profonde radici storiche, sociali ed economiche di quanto è accaduto. Il Vicepresidente statunitense J.D. Vance, altro protagonista di questa stagione, ha scritto un libro che in Italia è stato tradotto con un titolo non fedele all'originale, ovvero "Elegia americana", mentre il titolo originale è "Hillbilly Elegy": un titolo originale certamente difficile da tradurre, che suonerebbe come "elegia del bifolco". Il libro racconta la sua storia personale, la storia di un *forgotten man*, cioè uno di quei bianchi del Midwest, della profonda provincia americana, che in questi anni si sono persi nelle pieghe della deindu-

strializzazione e hanno visto non soltanto crollare le proprie condizioni economiche, ma anche peggiorare il proprio posizionamento sociale, con il proprio orgoglio ferito, la propria dignità calpestata. Il fatto che lui abbia potuto studiare e abbia cominciato a fare politica, e che oggi sia diventato Vicepresidente degli Stati Uniti, è una potentissima narrazione del riscatto.

Tutto questo, come dicevo in apertura, ha a che fare soltanto in parte con l'intelletto razionale. Non possiamo trascurare ciò che le grandi trasformazioni economiche e sociali hanno comportato su un'altra dimensione, che pure è costitutiva dell'intelligenza, se essere intelligenti significa saper stare al mondo in questo mondo.

Un'ultima considerazione mi permette di dire come sono cambiate radicalmente le categorie del politico. Consideriamo un altro personaggio di primo piano protagonista di questa stagione, Elon Musk, consumatore, per sua candida ammissione, di cannabis e ketamina. In questo caso è la danza sfrenata di Dioniso ad aver occupato la scena: lo spirito dionisiaco ritorna ad affermarsi sullo spirito apollineo. Pensare di liquidare la questione adottando un punto di vista elitario, con il sopracciglio alzato, puntando il dito contro la manipolazione demagogica da parte di alcuni leader spregiudicati, non ci fa capire veramente quanto è accaduto. Uso una iperbole: chissà quanti Hitler ci sarebbero stati nella storia! Noi ne conosciamo soltanto uno, perché è capitato al momento giusto nel posto giusto,

ovvero dentro la profonda crisi della Repubblica di Weimar, una crisi economica, sociale, politica, intellettuale, con tassi di disoccupazione alle stelle, una inflazione altissima, violenza diffusa nelle strade delle città tedesche, in una Germania incupita da un senso di sconfitta morale che derivava dall'esito catastrofico della Prima guerra mondiale. Ebbene, Hitler poté affermarsi, venendo nominato cancelliere del Reich nel '33, sulla base di un larghissimo consenso sociale.

Ecco, in definitiva, il senso del mio preoccupato richiamo, che ha cercato di ispirarsi al titolo dell'evento, "L'intelligenza oltre la superficie". Io credo che dobbiamo fare i conti fino in fondo con il fatto che sono profondamente cambiate le categorie del politico. Il diritto soccombe davanti alla forza, la verità dimostrata cede davanti alle certezze credute, il *logos* è vittima delle furie mitiche. E la danza dionisiaca, ebbra e scomposta, si esibisce attraverso parole e gesti tracotanti, fuori misura, spiazzanti. Credo che difficilmente riusciremo a comprendere tutto ciò fino in fondo, se non capiamo che le categorie del politico sono mutate per effetto della grande disillusione rispetto alle promesse tradite della modernità: libertà, benessere e pace.

Per una razionalità inquieta e umana

Silvano Petrosino[1]

L'intelligenza artificiale, di cui oggi si parla tantissimo, è un'ottima occasione per tentare di ripensare la razionalità. Che cos'è la razionalità? Non è semplice rispondere.

Noi diciamo che l'Occidente è razionale, ma cosa si intende quando diciamo "razionale"? È chiaro che, quando si parla di intelligenza artificiale, in realtà si riduce la razionalità all'intelligenza. E che cos'è l'intelligenza?

Ne è stata data una definizione: si dice che l'intelligenza sia la capacità di risolvere problemi, oggi diremmo: il *problem solving*. Ma questo concetto di razionalità è parziale, perché la razionalità umana non è riducibile all'intelligenza.

Il problema, a questo punto, è chiederci se abbiamo voglia di interrogarci su che cosa sia la razionalità umana e su che cosa sia l'uomo. Dico "se abbiamo voglia", perché spesso si confonde il pensiero con il parere: il parere può avere un'importanza trascurabile, mentre avere un pensie-

[1] Filosofo e Professore ordinario di Filosofia Teoretica – Università Cattolica del Sacro Cuore.

ro è tutt'altra cosa. Tuttavia, non si può ipotizzare di pensare gratuitamente. Mi permetto un paio di esempi.

Il primo riguarda il tema del desiderio. Trovo sia un tema interessantissimo, perché riguarda un tratto caratteristico dell'umano. L'uomo è un essere vivente: ha dei bisogni, ma ha anche un proprio desiderio. René Girard afferma che il desiderio è un desiderio mimetico. Siccome l'uomo non sa che cosa desidera, impara a desiderare attraverso gli altri. È ovvio, non è difficile da spiegare. Immaginiamoci una sala in un asilo dell'infanzia. Nella sala c'è un gioco, lì a terra, un gioco che nessuno vuole. Nel momento in cui un bambino si alza e lo prende, quel gioco lo vogliono tutti, lo desiderano anche gli altri bambini. A noi questa dinamica appare come ovvia, eppure non è qualcosa di scontato. La riflessione sul desiderio, in seguito, si è ulteriormente evoluta attraverso tutta la riflessione psicoanalitica nel Novecento e, dopo decenni di studi, si è arrivati alla vera definizione – vera, secondo me – di cosa sia il desiderio. Ed è la definizione che dà lo psicoanalista francese Jacques Lacan, quando scrive che il desiderio dell'uomo è desiderio di "niente di nominabile". Ecco il punto che ci riguarda: abbiamo voglia di arrivare a questo "niente di nominabile"? Se si vuole affrontare fino in fondo la questione, il tema che ci dobbiamo porre a riguardo della razionalità è l'affermazione di un "niente di nominabile", l'affermazione di un non-sapere strutturale alla razionalità. È il pensiero

di Socrate, quando asserisce che il massimo del sapere è il non-sapere.

Nel precedente intervento, Massimiliano Valerii affermava che l'intelligenza è stare bene al mondo. Una bellissima definizione. Ma non si può stare bene al mondo, umanamente parlando, se non si accetta di non sapere, se non si accetta il limite, se non si accetta di non risolvere i problemi. L'uomo, in questo senso, è razionale: perché accetta di non poter risolvere tutti i problemi. Ecco il punto. Abbiamo voglia di andare lì, a indagare intorno a questo punto, in un mondo dove tutto è legato all'efficienza? Il desiderio dell'uomo non è solo il desiderio mimetico: è il desiderio di "niente di nominabile".

Pensiamo alla storia biblica di Isacco: un Dio che chiede a un padre di uccidere il figlio. Sembra una cosa terribile. Ma non ci si può fermare lì, occorre andare avanti nella lettura e possiamo farlo, se solo abbiamo voglia di capire qualcosa di questo Dio strepitoso che ordina e poi sospende.

In questo senso, trovo che il concetto di razionalità, così come l'Illuminismo l'ha concepito e ce lo ha trasmesso, sia un concetto falso. È un tipo di razionalità fredda, che si sclerotizza. Non è questa la vera razionalità umana.

Mi spiego con altri due esempi. Il primo riguarda un tipo di razionalità che è emerso in occasione dell'attentato al giornale Charlie Hebdo. Il nuovo Direttore a un certo momento se ne uscì con questa frase: «Noi – ovve-

ro l'Occidente – difendiamo il diritto alla blasfemia». Ma questa non è la razionalità dell'Occidente, è la corruzione dell'Occidente. Il diritto alla satira non è il diritto alla blasfemia! Noi vogliamo difendere questo tipo di Occidente? No, per quello che riguarda me, no.

A questo punto, la riflessione che si pone rispetto al tema della razionalità, ovvero su che cosa vuol dire essere razionali, diventa complessa.

Il secondo esempio. Ricordo il libro di un sociologo e antropologo francese, Roger Bastide, che si intitolava "Il sacro selvaggio e altri scritti". Mentre molti intellettuali sostengono che laddove c'è religione ci sono solo fanatismo e fatalismo, Bastide afferma invece che il sacro, il fatalismo si vuole "far fuori" da una concezione dell'uomo, solo per una razionalità fredda, logica, precisa, calcolante. Ma questo sacro, espunto artificialmente dall'esperienza umana, vi rientra perché l'uomo non è fredda razionalità, ma è costituito anche di passioni, sogni, inconscio, desideri e altre cose strane.

Il primo versetto del coro dell'Antigone dice: «Molte sono le cose strane nel mondo, ma nulla è più strano dell'uomo», e alcuni traducono quello "strano" con "terribile", altri con "magnifico" e quest'ultima traduzione è quella che a me piace di più. Heidegger lo traduce con "inquietante": «Molte sono le cose inquietanti nel mondo, ma nulla è più inquietante dell'uomo».

La razionalità umana è una razionalità che non si vergogna di questo, e accoglie questa inquietudine. La accoglie al proprio interno.

La miglior difesa di un uomo-non-astratto è stata fatta, nel Novecento, dalla psicoanalisi, più che dalla teologia e anche più che dalla filosofia. A questo proposito, è stato recentemente tradotto per l'editrice *Vita e Pensiero* un bellissimo libro di Julia Kristeva, una grande linguista e psicoanalista vivente, intellettuale francese, non credente, la quale sostiene che non c'è alternativa a una rifondazione continua dell'umanesimo. Questo libro si intitola: "C'è dell'altro". La razionalità umana si costituisce come "umana" nel riconoscimento che c'è dell'altro. E cos'è questo altro? Non è zero, non è nulla. Il desiderio dell'uomo è desiderio di "niente di nominabile". La Kristeva sostiene che noi dobbiamo continuamente rifondare l'umanesimo e che, per progredire in questo processo, la razionalità illuminista non risulta adeguata, c'è bisogno – appunto – d'altro.

Questo enigma non riguarda solamente l'affermazione di Socrate sul non-sapere, ma concerne anche la grande affermazione di Freud secondo cui «l'uomo non è padrone a casa propria». Bisogna essere dei militanti del non-pensiero, per ritenersi padroni a casa propria. Se c'è un luogo dove non sei padrone è proprio casa tua. Il concetto di pa-

dronanza è una follia. L'idea stessa di "essere padrone" è il segno di una patologia.

In questo senso, ritengo che la razionalità umana sia drammatica, non necessariamente tragica, ma drammatica. L'elemento passionale – così bene espresso nel mito – non può essere buttato fuori dalla scena. Siamo uomini, siamo emozioni, siamo fede, siamo speranza. Tutte queste cose non si possono eliminare, a meno di fare un'operazione violenta. E allora si torna alla questione: "Cosa vuol dire razionale? Che cos'è la *ratio*?"

Ratio vuol dire calcolo, misura, è vero. Ma l'uomo è chiamato a misurare umanamente, non solo matematicamente. Non c'è alternativa alla *ratio*. È vero. Certo che dobbiamo misurare! Siamo esseri finiti e mortali e dobbiamo continuamente misurare. È la grande questione dell'economia, intesa in senso nobile, *oikos*. L'economia non ha a che fare solo con i soldi e con le banche, ha a che fare con tutta la vita: dobbiamo dormire, mangiare, lavorare. Il problema però è dato dal fatto che, quando si parla di calcolo umano, non si può parlare unicamente del calcolo matematico, perché l'esperienza umana non è riducibile a questo.

Pongo una domanda provocatoria. Il termine *oikos* rimanda alla legge della casa. Ma in una casa c'è qualcuno che divide tra tutti i membri in parti uguali? Nessuno. La bilancia è un simbolo del diritto, non della giustizia. In una casa si divide tenendo conto dell'altro e questo altro,

per esempio, è un figlio malato, o un marito o una moglie che ha l'esaurimento nervoso, o l'anziano o un disabile che ha problemi. Insomma, si divide tenendo conto dell'altro, non necessariamente in parti uguali. Dividere in parti uguali tra disuguali si chiama ingiustizia ed è tutto qui il dramma, a mio avviso, della razionalità umana.

Concludo, ritornando al punto di Socrate del non-sapere ed evocando un'ultima parola: la parola "sapienza". Una parola che oggi, nell'epoca dell'intelligenza artificiale, non si sente spesso. La definizione di sapienza che dà Roland Barthes nel discorso pronunciato nel 1977 all'Accademia Francese – un discorso bellissimo che si intitola "Lezione inaugurale" – recita, cito a memoria: «Vi è un'età in cui si insegna ciò che si sa; ma poi ne viene un'altra in cui si insegna ciò che non si sa; questo si chiama cercare. Ora è forse l'età di un'altra esperienza; quella di disimparare, di lasciare lavorare l'imprevedibile rimaneggiamento che l'oblio impone... Questa esperienza ha, credo, un nome illustre... *Sapientia*: nessun potere, un po' di sapere, un po' di saggezza, e quanto più sapore possibile».

Formare il futuro: la sfida educativa nell'era dell'AI

Gianmario Verona[1]

Il titolo di questo Learning Lab, a cui abbiamo pensato con i colleghi di ASFOR e di ISVI, "L'intelligenza oltre la superficie", vuole essere uno stimolo per prendere consapevolezza di tutti i punti di vista, da cui si può porre la riflessione sull'intelligenza umana: il punto di vista geopolitico, quello sociologico, quello filosofico.

D'altra parte, il fenomeno dell'intelligenza artificiale è un fattore che oggi non possiamo ignorare, perché sta pervadendo sempre più la nostra realtà. Ci impone pertanto di inquadrare le ampie possibilità di sviluppo, a essa correlate, dentro il più sfidante tema della dialettica con l'intelligenza umana.

Una delle definizioni di intelligenza artificiale, che più apprezzo, è quella recentemente proposta da Luciano Floridi,

[1] Professore di Innovation Management – Università Bocconi, Presidente di Fondazione Human Technopole introdotto da Giorgio Colombo, Vicepresidente ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale.

che parla di «un divorzio senza precedenti tra l'intelligenza e la capacità di agire». Il filosofo spiega che l'intelligenza artificiale rappresenta una nuova forma potente di agire, ma non è intelligente: ci toglie la fatica ma non risolve i problemi. Noi ci adattiamo e lasciamo fare a lei, ma se ci affidiamo completamente all'intelligenza artificiale, c'è il rischio che essa prenda il sopravvento su quella che consideriamo l'intelligenza propria dell'essere umano.

Occorre, quindi, pensare a come porsi di fronte a questo fenomeno e soprattutto pensare a come il mondo dell'education deve porsi di fronte a questo fenomeno. Floridi sostiene che non si tratta di insegnare attraverso l'educazione e la formazione solo nuovi mestieri e nuove competenze, quelle tipiche dell'intelligenza artificiale, ma di allenare e formare nuove intelligenze umane, che sappiano lavorare in cooperazione continua con la tecnologia.

E noi, come stiamo operando? Stiamo adeguando le persone, le intelligenze umane, il loro modo di lavorare alla tecnologia o è la tecnologia che si sta adeguando alle persone e alle nostre intelligenze umane?

In un recente convegno dall'Associazione Universitas University è stata posta al mondo dell'education una profonda riflessione: le nuove frontiere dell'intelligenza artificiale e l'accentuazione di una deriva di funzionalità, associate all'evoluzione del modo di agire del sistema universitario, stanno trasformando il profilo della community universita-

ria. In un contesto come quello attuale, la comunità universitaria è ancora una comunità pensante?
Con questa domanda, lascio il tema alla riflessione di Gianmario Verona, che potrà dare un importante contributo a partire dalla sua esperienza nel mondo universitario, di cui tuttora è parte.

Da economista, mi piace inquadrare questo momento da un punto di vista storico. Infatti, non vi è troppo da sorprendersi dell'attuale caos geopolitico in quanto stiamo assistendo agli effetti di una importante rivoluzione industriale. E ogni volta che c'è una rivoluzione industriale, si verifica uno scombussolamento sociale, ma anche politico. Tutto ciò accade in quanto le persone sono guidate anche dall'interesse economico e di conseguenza la tecnologia, soprattutto quando è generalista e ha un impatto così trasversale e straordinario, produce un cambiamento davvero epocale nella società, nei consumi e quindi anche nell'economia.

È successo con la macchina a vapore nel tardo Settecento, è successo con l'energia elettrica nel primo Novecento, non è successo col computer negli anni '50 e '60, perché i computer in realtà hanno creato l'infrastruttura che stiamo impiegando oggi. La rete Internet in particolare ha permesso di produrre un'infinità di dati a livello mondiale che rappresentano il nostro sapere collettivo in questo grande cervello che è il mare del web. Queste macchine che caratterizzano l'intelligenza artificiale e che hanno la

parvenza di essere intelligenti, in realtà lo sono solo relativamente in quanto sono tecnologie di carattere statistico, che vengono però alimentate dai dati che noi continuiamo a produrre e ad accumulare. Stiamo trasferendo un valore straordinario a quello che sarà il potenziale futuro di questa tecnologia.

Durante tutte le rivoluzioni industriali, lo scenario economico è sempre cambiato, e ovviamente sta cambiando anche questa volta. Tutto ciò non vale solo per l'Occidente; basta osservare la Cina che ha creato la grande muraglia digitale cinese nel 1999 e ha prodotto un impero che attualmente sta procedendo in un modo allineato con il mercato degli Stati Uniti che, grazie al *soft power*, rappresentano tutt'oggi l'impero dominante dal punto di vista culturale e tecnologico. La Cina, investendo seriamente in tecnologia e scienza, è riuscita a colmare un gap incredibile in soli venti anni e oggi rappresenta una potenza oggettivamente significativa non solo dal punto di vista politico.

Di fronte a questo fenomeno occorre interrogarsi per capire quale ruolo può giocare il mondo dell'education.

Vi voglio raccontare un aneddoto personale, visto che gli impegni gestionali legati alla carica di Rettore mi hanno parzialmente allontanato dalle aule per un certo numero di anni. Da alcuni mesi sono rientrato a svolgere pienamente la professione di docente. La sensazione che ho provato è

di essermi trovato di fronte un'aula composta da studenti, certamente molto abili e veloci intellettualmente, ma schermati da computer, armati di smartphone sui banchi e, in alcuni casi, addirittura con airpod indossati in uno dei due orecchi durante la lezione; cosa che porta a pensare che, nell'ambito del multitasking magistralmente descritto ne "Gli sdraiati" di Michele Serra, magari mentre assistono alla lezione stanno anche seguendo qualcosa di più o meno rilevante con qualche dispositivo in streaming. Insomma, si tratta di studenti che hanno a disposizione degli strumenti tecnologici potentissimi dal punto di vista delle attività che possono svolgere in termini di apprendimento.

Seguendo la modalità didattica che utilizziamo in Università Bocconi e che suggerisce di fare lezioni induttive e quindi molto empiriche in partenza, ho mantenuto l'abitudine di impiegare il metodo dei casi. Ingenuamente, dando lettura dei casi, ho chiesto ai miei studenti di preparare un *assignment* prima della discussione, fornendo una traccia basata su alcune domande. Premetto anche che insegno in Corsi di laurea in lingua inglese.

Mi sono trovato degli elaborati che erano precisi da un punto di vista del contenuto, molto simili tra loro e, cosa divertente, dal punto di vista linguistico erano scritti con un inglese che probabilmente si avvicina a quello impiegato da un professore di letteratura di Oxford. Bizzarro visto che insegno in un Corso di laurea in Economia e gran parte degli studenti sono europei dell'Europa conti-

nentale e asiatici. Inutile dire che avevano tutti impiegato ChatGPT per svolgere i compiti: questo è il segreto di Pulcinella del mondo dell'education in questo momento storico.

Perché racconto questo aneddoto? Perché il mondo tecnologico che abbiamo a disposizione è un mondo che sta snaturando anche il modo in cui disseminiamo il nostro sapere e in cui valutiamo la performance dei nostri studenti.

Il tema centrale è cercare di riuscire, da un lato, a valorizzare la parte culturale, che è una parte fondamentale nell'insegnamento, e, dall'altro lato, a capire come sfruttare al massimo la possibilità che oggi abbiamo a disposizione per rendere l'insegnamento ancora più efficiente e ancora più coerente con il nostro progetto educativo. Questo implica mettere in discussione una buona porzione del sistema educativo per come l'abbiamo costruito fino a oggi perché, partendo fin dal mondo scolastico per giungere al mondo accademico, è un sistema molto verticale e molto disciplinare.

In passato è stato impostato un progetto culturale che tende a creare divisioni fin dal momento educativo delle scuole medie superiori, quando, paradossalmente, l'apertura mentale è massima; e poi, durante il periodo universitario, lo andiamo a separare ulteriormente, con una disgregazione ancora più marcata delle discipline accademiche e dei curricula accademici.

A poco è servita la riforma che abbiamo fatto in Europa con la separazione tra le lauree triennali e le lauree magistrali, perché abbiamo mantenuto il sistema dei debiti formativi a differenza di quello che avviene nel contesto anglosassone, da cui la riforma aveva preso spunto.

Il paradosso è che il sistema attuale crea persone potenzialmente competenti, ma molto specializzate. Questa specializzazione verrà toccata, se non invasa, dal potenziale tecnologico che la macchina introdurrà. Tutto ciò sta già avvenendo: pensiamo a settori come la traduzione e la grafica, per fare esempi che stanno già impattando sul mercato del lavoro.

C'è quindi tantissimo da fare. Le istituzioni, sia scolastiche che accademiche, sono impostate sul dettato della seconda rivoluzione industriale, in cui valeva il paradigma della divisione del lavoro, della specializzazione dei ruoli e della puntualizzazione del sapere rispetto a specifiche discipline scientifiche o umanistiche. Oggi ci troviamo in un momento storico in cui conta l'integrazione, conta l'abilità di governare una macchina che diventerà sempre più intelligente. Chi ha l'interesse, il piacere, la fortuna di confrontarsi con qualche fisico teorico che sta lavorando su alcuni di questi modelli sa che ormai non si parla più solo di intelligenza artificiale, ma si parla dell'intelligenza complessiva umana che arriverà nel giro di 5 anni, ovvero dell'idea che le macchine non permetteranno semplicemente di predire statisticamente,

ma che diventeranno veramente generative dal punto di vista della creatività: non saranno senzienti, ma avranno questa capacità di riuscire a produrre elaborati di impatto non solo a livello verbale ma anche di calcolo. E le macchine stanno anche già imparando a diventare empatiche nell'interazione.

Diventa quindi assolutamente fondamentale cercare di favorire l'integrazione dei saperi, perché il governo della macchina richiederà una capacità sempre più orizzontale. Per riuscire a gestire intelligentemente la macchina saranno indispensabili la profondità e la narrativa del pensiero critico, ovvero della filosofia applicata ma, parallelamente, bisognerà sempre di più trasferire ai nostri discenti anche una cultura tecnica rispetto alla macchina stessa. Per guidare l'automobile, devo prendere la patente, devo avere delle conoscenze minime sul motore, e la stessa cosa vale per questo tipo di macchina, che richiede competenze di calcolo e di *computer science*.

In proposito, sono complessivamente ottimista; credo ci sia attualmente molto fermento, in quanto questo non è solo un problema italiano, non è un problema europeo, ma è un problema internazionale e si moltiplicano i dibattiti e le conversazioni nelle varie accademie a livello globale. C'è ancora un po' di confusione sul da farsi, ma credo che sia veramente molto importante cominciare a pensare a come integrare la conoscenza matematica, scientifica, statistica e la conoscenza umanistica, senza

dividere le loro caratteristiche e senza interpretarle come campi disciplinari separati. Ed è fondamentale farlo a partire dalla scuola. La riflessione sulla costruzione del sapere intelligente, che deve tenere insieme elementi diversi – tecnico, scientifico, statistico, matematico, filosofico, sociologico –, è una riflessione che in questi ultimi periodi è molto accesa anche all'interno del mondo universitario.

Come istituzioni, siamo pronti ad accettare questa sfida ma, trattandosi di una sfida molto grande, la stiamo guardando, come si dice, "con lo specchietto retrovisore", utilizzando logiche del passato e modalità poco coordinate, che non tengono presente il potenziale della nuova tecnologia. Fino a oggi abbiamo enfatizzato soprattutto la complessità e gli aspetti negativi; dovremmo riconoscere il potenziale straordinario che abbiamo davanti e che permette, per esempio, di disseminare l'informazione con una grandissima facilità.

Mi permetto di fare un altro esempio banale: ai miei tempi, quando ero studente, sia a scuola che in università, avevamo dei libri di testo che erano scritti in modo abbastanza ermetico e ad esempio presentavano una grafica elementare. Era il docente che doveva spiegare il loro contenuto, quando si era a lezione. Pensate invece a quello che si può fare oggi negli ambiti scientifici (biologia, chimica...) utilizzando filmati straordinari. Si studiava Marte pensando a un fumetto, si studiavano

RNA e DNA con dei disegni su cui occorreva esercitare l'immaginazione per capire fino in fondo quello che il testo ci descriveva: oggi abbiamo delle fotografie che ci permettono di vedere la materia a livello atomico, abbiamo filmati che ci permettono di comprendere processi di ogni genere. Li abbiamo contenuti in libri di testo ibridi che impiegano link di approfondimento, abbiamo podcast, abbiamo filmati streaming. Abbiamo a disposizione strumenti in termini di divulgazione che sono oggettivamente straordinari. Il docente può delegare fuori dall'aula parte dell'apprendimento per portare poi la lezione su piani più alti, puntando a personalizzare anche parte del contenuto con la classe. In sintesi, una volta la lezione serviva per spiegare il bilancio, per spiegare Heidegger, per spiegare il DNA; oggi, se lo studente è stato preventivamente opportunamente stimolato, si può andare in aula avendo la certezza che sappia già di cosa stiamo parlando e quindi si può giocare molto di più sul connettere i punti e sull'attivare anche altre capacità, quelle critiche, quelle emotivo-relazionali, che saranno fondamentali per il futuro.

Questo credo sia il futuro. Ma è un futuro che implica anche la necessità di ridisegnare tante cose. I nostri docenti sono guidati da un sistema di incentivi molto banale: devono fare un certo numero di ore di lezione, devono pubblicare qualche lavoro di ricerca all'anno se sono accademici, ma non sono stimolati rispetto a que-

sto nuovo mondo, perché sono figli di un sistema di incentivi che è stato strutturato durante il Novecento. Il mondo universitario sembra attraversato da un tecnicismo burocratico che sta soffocando quello che è il ruolo di ricerca e di riflessione che dovrebbe caratterizzare gli atenei del futuro.

E pensiamo anche ai nostri insegnanti, nelle scuole, soprattutto nelle scuole pubbliche, dove le risorse sono scarse, dove il sistema di incentivi è carente, dove in questo momento storico serve la tecnologia. Perché, se vado a insegnare in un liceo o in una scuola media e non ho i computer in aula, parto con uno svantaggio veramente strutturale.

Quello che stiamo vivendo è un momento affascinante, perché è un momento di ripensamento importante; l'aspetto positivo è il fatto che ne siamo ormai tutti consapevoli. Dobbiamo cercare di fare qualcosa e soprattutto di collaborare e di interagire come stanno facendo, ad esempio, le università milanesi, che da qualche anno a questa parte lavorano insieme consapevoli di avere una comunità di 220.000 studenti a Milano, con una quota crescente di studenti fuori sede, circa 70.000 di cui molti internazionali. Questi studenti hanno accesso a tutte le facoltà, ma devono sempre più integrarle fra loro. Perché sanno che anche un grande avvocato dovrà essere un esperto di ChatGPT, così come una grande scienziata dovrà avere la capacità umanistica che caratterizza una filosofa.

Concludo raccontando qualcosa a proposito di Human Tecnopole. Si tratta di un'iniziativa voluta dal Governo nel 2018 che si trova nell'area di Rho che ha ospitato Expo nel 2015 e che successivamente è stata rinominata MIND – Milano Innovation District. Human Technopole è il sito all'interno dell'area MIND che si occupa di ricerca scientifica, con finalità di trasferimento tecnologico nel campo delle scienze della vita. È una realtà già operativa da più di 5 anni ed è composta da 400 scienziati che portano avanti una ricerca di frontiera, una ricerca che riguarda l'analisi delle cellule a livello atomico, con tecnologie che includono apparecchi di genomica, microscopi ottici ed elettronici di ultima generazione. Si parla molto in questi anni di intelligenza artificiale, ma la cosa straordinaria è che in tutti i campi scientifici – dalla scienza dei materiali alle scienze della vita, all'astrofisica – i ricercatori hanno a disposizione degli strumenti che fino a qualche anno fa non avevamo a disposizione e possono fare delle cose incredibili. Vi cito come esempio quello che ha fatto il team del professor Sottoriva presso Human Technopole, che ha pubblicato un paper su Nature Cancer, che, grazie all'intelligenza artificiale, utilizzando questi modelli in grado di produrre visualizzazioni, che l'essere umano non riesce a fare, ha potuto identificare un nuovo biomarker nei tumori pediatrici. Si tratta quindi di un modello predittivo che permette agli oncologi di identificare un biomarker già in età giovanile. Ancora

una volta, spezziamo una lancia a favore dell'intelligenza artificiale, perché oggi abbiamo una tecnologia che permette di realizzare delle cose davvero straordinarie.

Stiamo portando avanti questi progetti con uno sforzo importante dal punto di vista delle risorse pubbliche, perché siamo una Fondazione privata, finanziata dal Ministero della Salute, dal MUR e dal MEF. Dallo scorso giugno mettiamo a disposizione i nostri laboratori anche per i ricercatori delle università italiane.

Questa è un'evidenza del fatto che dell'intelligenza artificiale non si può fare a meno, può essere utile e non deve farci paura se la governiamo, se riusciamo a studiare bene la macchina e far fare alla macchina quello che ci serve, perché ovviamente il fine deve essere guidato dall'essere umano.

Pensiero e visione per costruire il futuro: dialogo con Elio Borgonovi e Marco Vitale

Andrea Crocioni[1]

Conferito, nell'ambito del XIV Leadership Learning Lab ASFOR, il premio ASFOR-ISVI Award "Excellence Innovation" 2025 a due figure cardine del pensiero manageriale ed economico italiano: Elio Borgonovi, Professore emerito dell'Università Bocconi e Presidente APAFORM, e Marco Vitale, economista d'impresa e fondatore di Vitale-Zane & Co.

«Il riconoscimento, promosso da ASFOR e ISVI – Istituto per i Valori d'Impresa, viene assegnato a personalità che hanno saputo e voluto fare la differenza nella formazione e nello sviluppo manageriale e imprenditoriale», ha ricordato il Presidente ASFOR Marco Vergeat, al momento della consegna delle targhe, preceduta da una conversazione con i due premiati.

[1] Direttore responsabile di *Touchpoint Today* e *Touchpoint Magazine*.

Il percorso di Elio Borgonovi: organizzare innovazione, formare alla responsabilità

> Il professor Carlo Masini cercava qualche giovane che si occupasse di trasferire le conoscenze di economia e di management agli enti pubblici, al sistema di tutela della salute, alla sanità. Io venivo da un ambiente dove nessuno aveva fatto l'università, quindi ho detto: «Se non se ne occupa nessuno, me ne occupo io!». Potrei dire che tutto sommato è stata una scelta casuale, ma in realtà non è del tutto vero, perché fin da giovane mi è sempre piaciuto organizzare cose nuove.

Con queste parole, Elio Borgonovi ha aperto il suo intervento, ripercorrendo le tappe principali di un percorso che ha messo al centro l'attenzione alla formazione delle nuove generazioni e l'impegno sociale.

Fondatore del CERGAS e della Divisione Amministrazioni Pubbliche, Sanità e Non Profit presso la SDA Bocconi, ha sempre difeso la sostenibilità economica come strumento di libertà e investimento nel talento: «Durante la crisi del 1992-1993, quando tutte le altre divisioni avevano perso fatturato ed erano andate in passivo, ho salvato il bilancio della SDA», ha detto, non senza una punta di orgoglio.

«Credo che nella mia carriera il mio merito principale sia stato il fatto di aver consentito a decine di giovani ricercatrici e ricercatori di stare in Italia o di andarsi a spe-

cializzare all'estero e poi di ritornare in Italia», ha aggiunto. Per poi continuare: «Il secondo aspetto che ritengo importante sottolineare è che i dirigenti pubblici che mi hanno conosciuto e hanno partecipato alle mie iniziative postlaurea hanno riportato che ciò che li ha convinti di più non erano le nozioni tecniche, ma il fatto che io ci credessi».

In un altro momento del suo intervento, ripercorrendo il suo percorso professionale, Borgonovi ha menzionato la collaborazione avviata nel 1992 con Ugo Amaldi per la progettazione di un centro di adroterapia oncologica a Pavia, uno dei pochi al mondo in grado di trattare tumori radioresistenti con protoni e ioni di carbonio.

Nel suo discorso, non sono mancati riferimenti alla crisi del modello occidentale e alla necessità di ripensare i paradigmi di sviluppo:

> L'Occidente è morto quando qualcuno ha pensato che la parte potesse prevalere sul tutto, che l'economia potesse prevalere sulla società. L'Occidente è morto quando si è pensato che la fabbrica del mondo potesse essere la Cina e l'Occidente, con la sua intelligenza, potesse governare. Ma come puoi pensare di governare se l'Europa rappresenta il 7% della popolazione mondiale e produce il 25% del prodotto mondiale?

Da Borgonovi è arrivato un invito forte, rivolto alle nuove generazioni, a non farsi abbagliare da miti vuoti:

> Se dovessi rivolgermi ai giovani che oggi decidono di impegnarsi nel mondo della ricerca o della formazione universitaria e continua, citerei una frase del Cardinale Ravasi che ho letto recentemente: "I teologi creano gli atei, i medici creano i malati" e aggiungerei che qualcuno che si sente Dio sta creando l'intelligenza artificiale per formare uomini privi di intelligenza, che si nutrono del mito dei presunti dei. Allora direi ai giovani di non crearsi dei miti, di non illudersi per le cose fantasmagoriche che alcuni raccontano, perché poi rischiano di rimanere delusi. Io non sono sorpreso di quello che è capitato negli Stati Uniti, spero solo che ci sia un Dio che, oltre a fermare la mano contro Isacco, fermi qualcuno di questi presunti dèi e poi spero nella storia, perché molti degli imperi più grandi si sono autodistrutti.

Marco Vitale: la cultura come orizzonte e fondamento dell'impresa

Nel suo appassionato intervento, Marco Vitale ha citato Paolo VI: «Il mondo soffre per mancanza di pensiero». Una frase che racchiude il senso profondo della sua testimonianza, costruita nel dialogo tra cultura umanistica e visione economica, tra mito e analisi strategica, tra passato e futuro.

Quello di oggi – ha raccontato – è un mondo che non è tanto portato a pensare, però è anche un mondo vivo, un mondo dove c'è tanto da suscitare e da far emergere. I tecnicismi sono importantissimi, ma non esauriscono tutto ciò che è l'uomo. Io mi sono avvicinato per la prima volta a questo concetto al liceo, dove ho avuto professori per i quali nutro una profonda riconoscenza; mi hanno spiegato le radici profonde della cultura, mi hanno insegnato che la cultura non si fa fare a pezzettini da specialisti, ma che la cultura è assemblare tutto quello che la compone. Mi ha molto colpito la questione del mito emersa in alcune relazioni del Learning Lab: io da due anni continuo a leggere e rileggere l'"Iliade" e l'"Odissea". Lì c'è il mito, c'è tutta quella parte meravigliosa che ho studiato al liceo e all'università. Ho avuto la grande fortuna di entrare nel Collegio Ghislieri di Pavia, fondato nel 1567 da Pio V per "porre una torcia di luce in questa terra di barbari" e, in effetti, questo collegio trasmette luce sotto tanti punti di vista. La cosa più importante che mi ha donato è la trasversalità dei saperi: vivere con chi studiava medicina o fisica, confrontarsi a tavola ogni giorno. Tutto questo mi ha aperto gli occhi sul pericolo della super specializzazione, che io ritengo uno dei drammi del nostro tempo.

Ripercorrendo alcune tappe significative del suo percorso, Vitale ha raccontato così l'inizio della sua carriera e alcune esperienze che l'hanno particolarmente segnato:

> Dopo, nell'avvio della professione, non ho avuto grandi difficoltà, ho incontrato tante belle persone e ho potuto approfittare della loro sapienza, anche accademica, e la mia carriera si è quindi sviluppata velocemente, sempre a cavallo tra professione e università. Ricordo con grande piacere l'esperienza dei corsi universitari che ho curato con Vittorio Coda: sono stati corsi entusiasmanti, bellissimi. Era la prima volta che si trattava qualche caso italiano, allora in Bocconi si approfondivano solo casi americani che venivano da Harvard. Noi abbiamo affrontato casi italiani, con delle ricerche che duravano diversi mesi, e portavamo in aula sia i vertici di queste aziende sia i tecnici e gli specialisti. Subito dopo ho avuto la possibilità di collaborare alla fondazione dell'Università Carlo Cattaneo di Castellanza. L'idea è partita da un imprenditore che ha voluto festeggiare la prima fusione tra due associazioni industriali, quelle di Busto e di Varese, dando vita a un'università. In quel tempo, i giovani guardavano solo ai grandi gruppi per il loro futuro e snobbavano la piccola-media impresa, anche se era di famiglia; ma noi sappiamo bene come è composta

> l'ossatura dello sviluppo industriale lombardo. Quando abbiamo sviluppato il piano, l'abbiamo fatto vedere a un professore di diritto amministrativo dell'Università di Pavia, amico di questo imprenditore, che aveva previsto un tempo di realizzazione di circa 5 anni. Ci abbiamo messo 18 mesi; in 18 mesi abbiamo comprato la sede, l'abbiamo rimodernata, abbiamo costituito il Comitato scientifico in cui c'erano grandi personalità. Questo dimostra che, quando c'è l'energia, si possono fare miracoli.

Vitale ha poi fatto un richiamo alle derive del neoliberismo e al rischio di un capitalismo senza responsabilità:

> All'inizio degli anni Ottanta è iniziata questa politica di concentrazione della ricchezza politica. All'Università di Chicago è stato coniato, secondo me in maniera impropria, il termine neoliberismo, e già si capiva dove si stava andando. Gli Stati Uniti d'America, con tutto il loro potere, la loro forza militare, stanno perdendo l'impero. La Russia è rinata, la Cina si è sviluppata, i paesi BRICS si stanno organizzando. L'America dei miliardari, invece di cavalcare questa opportunità e porsi come leadership che contribuisce a dare un assetto a questo mondo, vuole imporsi come padrone.

Ma c'è anche un'altra dimensione, più personale e profonda, che Vitale ha voluto condividere:

> Quando mi sento solo, guardo indietro e vedo gli uomini, la cultura, tutto quello che ci è stato donato dalla scuola, dal lavoro, dai professionisti, dagli amici... e vedo subito uno schermo animarsi di bellissime persone, di bellissime idee, di bellissimo coraggio. Questo vorrei dire ai giovani: se guardate indietro e guardate dentro, nella cultura e nella storia, trovate tanti motivi di conforto. Io ricordo che negli anni '50, quando ero al liceo, eravamo positivi, confortati. Erano anni terribili dal punto di vista pratico, ma non eravamo demoralizzati, perché ci sentivamo figli della ricostruzione, avevamo rispetto per i nostri governanti.

A concludere il suo intervento, le parole prese in prestito da Piero Gobetti, giovane fondatore di Rivoluzione liberale, perseguitato dal fascismo e morto a soli 25 anni:

> È necessario tenere lontane le tenebre del nuovo Medioevo, continuare a lavorare come se fossimo in un mondo civile. Questa è la parola d'ordine.

Le motivazione degli ASFOR – ISVI Award "Excellence Innovation" 2025

Elio Borgonovi è stato tra i pionieri che in Italia hanno sviluppato gli studi di economia aziendale e management applicati a tutti i settori di interesse pubblico. Fondando il CERGAS, ha saputo trasferire i principi e le buone pratiche manageriali nelle Istituzioni e Aziende Socio-Sanitarie italiane. Ha contribuito alla progettazione e all'avvio in Università Bocconi del primo Corso di laurea in economia delle Pubbliche amministrazioni, un percorso che è stato ripreso da altre università italiane. Ha saputo anticipare l'apertura alla comunità scientifica internazionale sostenendo la partecipazione di giovani ricercatrici e ricercatori a programmi master e PhD all'estero, senza rinunciare alle specificità della cultura economico aziendale italiana. Ha sempre dimostrato una visione imprenditoriale nel mondo della ricerca e nella diffusione di conoscenze, con la sua azione di "maestro accademico" ha consentito a decine di giovani ricercatrici e ricercatori di rimanere in Italia e di portare la cultura del nostro paese in tutti i numerosi network internazionali. Ha posto al centro della sua "missione" il valore delle competenze e dei comportamenti etici, che devono orientare le scelte strategiche e quotidiane di tutti coloro che sono impegnati nella sfida dei processi di innovazione or-

ganizzativa, tecnologica e sociale e di diffusione della cultura manageriale.

Marco Vitale è un economista d'impresa e un punto di riferimento per le imprese italiane – in particolare quelle familiar,i sovente leader mondiali nei loro settori – che avvalendosi della sua competenza e strategica capacità d'analisi, affrontano la grande sfida del cambiamento e della globalizzazione dei mercati, rafforzando il valore che il sistema produttivo italiano genera nel mondo. La Cultura, la Visione e i Valori, che ha saputo trasmettere anche nelle istituzioni pubbliche e private di cui è stato amministratore, rappresentano anche il "DNA" della società di consulenza e di alta direzione Vitale-Zane & Co. S.r.l. di cui è fondatore e Presidente. Marco Vitale è stato protagonista di importanti momenti di sviluppo del sistema universitario italiano, portando nei diversi atenei di cui è stato docente una nuova visione della relazione fra accademia e mondo delle imprese, contribuendo a collocare il management nell'adeguata complessità culturale, in un continuo scambio tra teoria e pratica e tra ottica macro e micro economica, nonché riscoprendo i processi di innovazione come centrali e determinanti per l'evoluzione e il successo delle imprese. È componente del Comitato scientifico di ISVI – Istituto dei Valori d'Impresa. Un economista d'impresa, che per la sua

capacità di vision e di analisi strategica, è riconosciuto come un leader esemplare e un maestro dal mondo economico, imprenditoriale e dalla comunità della management education italiana.

Ringraziamenti

Questo instant book è il frutto del XIV Learning Lab sulla Leadership, promosso da ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale e ISVI – Istituto per i Valori d'Impresa, con il prezioso supporto delle Alte Scuole dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore
ALTE SCUOLE
CONOSCENZA IN AZIONE

Un sentito ringraziamento va a quanti hanno collaborato alle attività di ideazione, preparazione e realizzazione dell'evento, in particolare:
Elena Beccalli, *Rettore dell'Università Cattolica del Sacro Cuore*;
Ali Reza Arabnia, *Presidente ISVI – Istituto per i Valori di Impresa*;
Stefania Bertolini, *Direttore ISVI – Istituto per i Valori di Impresa*;
Michela Bolis, *Formazione permanente, Università Cattolica del Sacro Cuore*;

Roberto Brambilla, *Direttore Formazione Postlaurea & Research Partnership, Università Cattolica del Sacro Cuore*; *Vicepresidente ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale*;
Giorgio Colombo, *Human Resources, ICT, Procurement & Organization Director, Edison*; *Vicepresidente Vicario ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale*;
Mauro Meda, *Segretario Generale ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale*;
Elisabetta Salvati, *Presidente AFORISMA*; *Vicepresidente ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale*.

Marco Vergeat
Presidente, ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale

Autori e curatori



Elena Beccalli

È Rettore dell'Università Cattolica del Sacro Cuore dal 1° luglio 2024. Dal 2014 al 2024 è stata preside della Facoltà di Scienze bancarie, finanziarie e assicurative dell'Università Cattolica del Sacro Cuore ed è Professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari nella stessa facoltà. È research associate presso il Centre for Analysis of risk and regulation della London School of Economics (Regno Unito), dove in precedenza ha ricoperto i ruoli di Tutorial Fellow, Lecturer e Visiting Professor. È Academic Fellow del Centre for Responsible Banking & Finance della University of St. Andrews (Regno Unito). È stata Visiting Professor al Singapore Institute of Management (Singapore) e al China Center for Economic Research dell'Università di Pechino (Cina). È Direttore del Centro di ricerca sul credito cooperativo dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È membro del Comitato scientifico

del Laboratorio analisi monetaria, nonché del Comitato direttivo del Centro di ricerca sulla cooperazione e sul nonprofit, del Centro di ricerca per la formazione in campo finanziario, del Centro studi Economia Applicata. È membro del Comitato direttivo del PhD in Economics and finance dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È anche nel Comitato scientifico del Dottorato di interesse nazionale in Blockchain e Distributed Ledger Technology. È Direttore del master di secondo livello in Credit risk management (CRERIM). È Presidente della sezione italiana dell'Associazione Europea per il Diritto Bancario e Finanziario (AEDBF). È stata membro del Consiglio direttivo dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA) e Co-president della European Financial Management Association. È co-editor di Journal of financial management, markets and institutions. È membro del Comitato scientifico della Fondazione Centesimus Annus Pro Pontifice. Fa parte del gruppo di esperti su investimenti socialmente responsabili della Conferenza Episcopale Italiana.

Franco Bernabè



È Presidente dell'Università degli Studi di Trento, Presidente di Techvisory, start up che ha per missione la creazione, la produzione e la commercializzazione di soluzioni basate

su algoritmi innovativi ad alto valore tecnologico, ed è Presidente di DRI d'Italia, società che ha la missione di contribuire, con impianti innovativi, alla decarbonizzazione dell'industria siderurgica italiana. Nel 1983 è entrato in ENI, la compagnia petrolifera statale italiana, dove è diventato Amministratore Delegato nel 1992. Nel corso dei suoi due mandati all'ENI, ha guidato la profonda trasformazione dell'azienda che nel 1995 è stata quotata alla Borsa di New York. È stato al vertice di importanti aziende italiane e internazionali tra cui Telecom Italia e Nexi. Fino a gennaio 2021 è stato Presidente di Cellnex, il principale operatore di infrastrutture per telecomunicazioni wireless e per la radiodiffusione in Europa. È stato Vicepresidente di Rothschild Europa, membro del Consiglio di Amministrazione e Presidente della Commissione di Audit di PetroChina per 14 anni, membro del Consiglio di Supervisione di TPG Post Group nei Paesi Bassi e del Consiglio Internazionale di JP Morgan. È stato anche membro della Tavola Rotonda Europea degli Industriali e del Comitato esecutivo di Confindustria. Attualmente è Presidente onorario della Fondazione La Quadriennale di Roma e Presidente onorario della Commissione Nazionale Italiana dell'UNESCO. È Senior Advisor di Alix Partners. Nel 2011 è stato nominato Cavaliere del Lavoro dal Presidente della Repubblica. Ha scritto numerosi libri di economia e geopolitica.



Michela Bolis

Laureata in Scienze della Formazione e Dottore di ricerca in Sociologia e Metodologia della ricerca sociale, dal 2008 è stata assegnista di ricerca e dal 2015 al 2023 docente a contratto per gli insegnamenti di Sociologia generale e Sociologia economica nella Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. Attualmente è collaboratrice accademico-didattico per lo sviluppo delle attività culturali presso la Formazione permanente, Area Ricerca e Sviluppo, Formazione Postlaurea & Research Partnership dello stesso Ateneo. È inoltre referente del Tavolo "Cattolica*per* il Terzo Settore" e delle attività di formazione finanziata.



Elio Borgonovi

Dopo la laurea conseguita in Economia e Commercio presso l'Università Bocconi è stato ricercatore e docente nella stessa e presso l'Università degli Studi di Parma e Trento. Ha sviluppato attività di ricerca e di insegnamento a livello universitario presso la SDA Bocconi sui temi di economia e management delle amministrazioni pubbliche, sanità e servizi sociali, associazioni non profit e di interesse pubblico con riferimento ai quali è autore di numerose pub-

blicazioni a livello nazionale e internazionale. Presso l'Università Bocconi è stato Direttore IPAS (Istituto di Pubblica Amministrazione e Sanità) dal 1988 al 2007, Direttore e Presidente CERGAS (Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale) dal 1978 ad oggi, Dean della SDA (Scuola di Direzione Aziendale) dal 1996 al 2002. È stato Presidente ASFOR dal 1993 al 1999 e Presidente APAFORM dal 2014 ad oggi. Membro del board di EFMD (European Foundation for Management Development) dal 2001 al 2003. Componente del Consiglio direttivo AIDEA Accademia Italiana di Economia Aziendale dal 1992 al 2002 e Vicepresidente dal 1999 al 2002. È stato componente di numerosi comitati e gruppi di lavoro a livello nazionale, regionale e locale. Dal 2020 è Professore emerito dell'Università Bocconi.



Roberto Brambilla

Direttore Formazione Postlaurea & Research Partnership presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore. Membro dei Consigli di gestione delle Alte Scuole: Impresa e Società (ALTIS), Economia e Relazioni Internazionali (ASERI), Media, Comunicazione e Spettacolo (ALMED), Psicologia 'Agostino Gemelli' (ASAG). Partecipa come socio delegato ai lavori della Rete delle Università Italiane

per l'Apprendimento Permanente (RUIAP), della European University Continuing Education Network (EUCEN), del Council for Doctoral Education della European University Association (EUA). Membro del MINDSET LEAP – Leading Experts and Advisors Panel. Laureato in Scienze politiche, indirizzo internazionale, ha sviluppato il suo percorso professionale nell'ambito del management dell'Alta formazione. È stato eletto Vicepresidente di ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale per il triennio 2024-2026.

Giorgio Colombo



Laureato in giurisprudenza all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, inizia nel 1988 la carriera professionale nell'ambito delle relazioni industriali di Magneti Marelli, società operante nel settore della componentistica auto (Gruppo Fiat). Ricopre dal 1990 al 1997 incarichi di responsabile del personale in differenti stabilimenti italiani ed europei del Gruppo Marelli. Nel 1998 assume l'incarico di Direttore Human Resources di Automotive Lighting – neocostituita JV tra Magneti Marelli e R. Bosch – supervisionando le Direzioni del Personale operanti in Europa, America e Asia. Nel 2001 assume l'incarico di Direttore Centrale delle Relazioni In-

dustriali del Gruppo Marelli. Dal 2002 assume la responsabilità di Direttore Personale e Organizzazione di Edison, società che opera nel settore delle utilities energetiche, gestendo la ristrutturazione del gruppo Montedison e lo sviluppo dell'azienda nel processo di liberalizzazione dei mercati elettrico e gas. Da settembre 2012, a seguito del riassetto azionariale del Gruppo Edison e del controllo da parte di EDF, è membro del Comitato esecutivo di Edison e ne assume la responsabilità della Divisione Human Resources e Information Technology. È membro del Consiglio di Amministrazione del MIP Politecnico di Milano – Graduate School of Business. È stato rieletto Vicepresidente Vicario di ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale per il triennio 2024-2026.

Andrea Crocioni



Direttore responsabile di Touchpoint Today e Touchpoint Magazine, testate dedicate al mondo dell'innovazione e della creatività per l'impresa edite da Oltre La Media Group. Nato a Milano il 19 novembre 1977, è laureato in Storia Contemporanea presso l'Università degli Studi di Milano e dal 2008 è giornalista professionista.

Michael E. Cox



È uno dei fondatori di LSE IDEAS. È stato Direttore di LSE IDEAS dal 2008 al 2019 e ora ricopre una senior fellowship. È anche Professore emerito di Relazioni Internazionali alla LSE. È stato nominato alla Cattedra presso la LSE nel 2002, dopo aver ricoperto incarichi nel Regno Unito alla Queen's University di Belfast e al Dipartimento di Politica Internazionale di Aberystwyth. Ha contribuito a fondare il Cold War Studies Centre alla LSE nel 2004 e successivamente ha co-fondato LSE IDEAS nel 2008 con Arne Westad. Oltre ai suoi incarichi alla LSE, è Associate Fellow per il Programma degli Stati Uniti e delle Americhe al Chatham House, consulente presso il Gilder Lehrman Institute of American History e Guest Professor al CERIS. Tiene regolarmente lezioni in università di tutto il mondo, oltre a essere consulente per enti governativi e numerose aziende private. In passato ha ricoperto il ruolo di Presidente del United States Discussion Group al Chatham House, Senior Fellow presso il Nobel Institute di Oslo, Visiting Professor al Centre for Defence and Strategic Studies di Canberra, Australia, e Presidente dell'European Consortium for Political Research. È autore, editore e co-editore di diversi volumi, tra cui opere sulla Guerra Fredda, la politica estera degli Stati Uniti, l'ex Unione Sovietica, la guerra e la pace in Irlanda del Nord e il pensiero internazionale di E.H. Carr. Il suo lavoro più recente include una

edizione centenaria di "The Economic Consequences of the Peace" di J.M. Keynes (Palgrave, 2019), una raccolta di suoi saggi intitolata "Agonies of Empire: American Power from Clinton to Biden" (Bristol University Press, 2022), "Afghanistan: Long War to Forgotten Peace" (LSE Press, 2022) e "Ukraine: Russia's War and the Future of Global Order" (LSE Press, 2023).

Silvano Petrosino



Professore ordinario di Filosofia Teoretica presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Presso questa stessa Università attualmente insegna Teorie della Comunicazione e Antropologia religiosa e media. È inoltre Titolare del corso di Antropologia del Sacro presso l'Istituto Superiore di Scienze Religiose di Milano ed è Direttore dell'"Archivio Julien Ries per l'antropologia simbolica" presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Tra le sue ultime pubblicazioni: "Lo stare degli uomini. Sul senso dell'abitare e sul suo dramma" (Marietti, 1820, 2012); "L'idolo. Teoria di una tentazione. Dalla Bibbia a Lacan" (Mimesis, 2015); "Emmanuel Levinas. Le due sapienze" (Feltrinelli, 2017), "Contro la cultura. La letteratura, per fortuna" (Vita e Pensiero, 2017); "Il desiderio. Non siamo figli delle stelle" (Vita e Pensiero, 2019); "Lo spirito della casa. Ospitalità, in-

timità e giustizia" (il melangolo, Genova, 2019); "Dove abita l'Infinito. Trascendenza, potere e giustizia" (Vita e Pensiero, 2020); "Piccola metafisica della luce. Una teoria dello sguardo" (Vita e Pensiero, 2021); "Letture. La verità della finzione" (Vita e Pensiero, 2024).

Massimiliano Valerii



È Direttore generale del CENSIS. Dopo gli studi in Filosofia a Roma, si è dedicato alla ricerca sociale, economica e territoriale. È il curatore dell'annuale Rapporto sulla situazione sociale del paese, pubblicato dal 1967 e considerato uno dei più qualificati e completi strumenti di interpretazione della realtà socio-economica italiana. È stato editorialista di Repubblica ed è docente di Media, società, istituzioni nel Corso di laurea magistrale in Editoria e scrittura all'Università La Sapienza di Roma. È autore dei saggi "La notte di un'epoca" (2019), "Il contagio del desiderio" (2020) e "Le ciliegie di Hegel" (2022), tutti pubblicati da Ponte alle Grazie.

Marco Vergeat



È Presidente del Gruppo Summit e Presidente di ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale. È stato Amministratore Delegato e Direttore

Generale di Isvor Fiat e di Isvor Knowledge System. In precedenza, è stato Vice President Managerial Development del Gruppo Fiat, con responsabilità worldwide. Prima di entrare nel Gruppo Fiat ha operato in diverse società di consulenza nazionali e internazionali. Nel corso della sua lunga carriera professionale e manageriale ha ricoperto incarichi in qualità di Consigliere di Amministrazione del MIP Politecnico di Milano, membro del Comitato scientifico del COREP – Politecnico di Torino, membro del Global Council H.R., dell'International Conference Board e del Collegio Sindacale di Aspen Institute Italia. Inoltre, è stato per quindici anni professore incaricato all'università e ha insegnato Modelli di direzione e organizzazione alla Facoltà di Economia dell'Università di Torino, Metodi e processi di formazione all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza e presso l'Università di Siena. È autore di numerosi saggi e articoli in tema di formazione manageriale, change management, leadership, knowledge management e comunicazione nelle imprese. Attualmente è Direttore Scientifico e curatore di una rubrica del magazine digitale mensile Forma Futuri.

Gianmario Verona



È attualmente Titolare della Cattedra della Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi in Innovation Management presso l'Università Bocconi della

quale è stato Rettore tra il 2016 e il 2022. Attualmente è Presidente della Fondazione Human Technopole, l'istituto di ricerca biomedicale del distretto MIND – Milano Innovation District. È stato il Rettore per nomina più giovane della storia dell'ateneo e il primo a essere rinnovato per tre mandati biennali. Durante la sua direzione, Bocconi è per la prima volta entrata nelle prime cinque università più rinomate al mondo nel campo delle scienze sociali e SDA Bocconi School of Management (la scuola professionale per manager di Bocconi) nelle prime tre business school in Europa. Sotto la sua guida, Bocconi si è inoltre aperta al mondo dell'informatica e della fisica teorica, lanciando il primo Corso di laurea in Artificial Intelligence e inaugurando un dipartimento in Computing Sciences con un gruppo di studiosi rinomati a livello mondiale. Sotto il suo mandato è stato inoltre aperto un acceleratore, B4i Bocconi for Innovation, il cui obiettivo è supportare con le competenze dell'ateneo la creazione e l'accelerazione di start up nell'ecosistema di Milano. A questo fine ha favorito la collaborazione con gli altri atenei milanesi e in particolare con il Politecnico di Milano ha lanciato due Master of Sciences: uno in Cyber Security (2018) e uno sulla Transformative Sustainability (2022) e con Università Bicocca, Università Statale e Politecnico di Milano ha contribuito alla creazione dell'ecosistema MUSA (Multilayred Urban Sustainability Action) con i

fondi del PNRR. Esperto di economia della tecnologia e dell'innovazione, grazie ai suoi studi ha contribuito a far comprendere gli ostacoli al cambiamento organizzativo e a identificare i meccanismi che aiutano le aziende ad adottare innovazioni e tecnologie ad alto potenziale. È autore di più di 80 articoli e di 8 libri e ha pubblicato nelle più prestigiose riviste internazionali di management ed è stato editor di Strategic Organization (2014-2016). Il suo H index su Google Scholar è pari a 31 con più di 11.000 citazioni.

Marco Vitale



Economista d'impresa. Ha svolto intensa attività professionale e didattica presso le Università di Pavia, Bocconi, Libera Università Carlo Cattaneo e scuola di management Istao. Già socio Arthur Andersen, è socio fondatore e Presidente della Vitale-Zane & Co. S.r.l. (società di consulenza di alta direzione) nell'ambito della quale è consulente e amministratore di importanti società. È stato Vicepresidente e membro del Comitato esecutivo della Banca Popolare di Milano. Ha rivestito anche numerosi e importanti incarichi pubblici, tra i quali quelli di Assessore all'economia del Comune di Milano, Commissario dell'Ospedale Policlinico di Milano, Presidente delle Ferrovie Nord, da marzo 2010 a luglio

2013 Presidente del Fondo Italiano d'Investimento nelle Piccole e Medie Imprese, costituito da Tesoro, Confindustria, ABI, Cassa Deposito e Prestiti e un pool di banche italiane. È stato fino al 2019 consigliere del FAI (Fondo Ambiente Italiano). È stato consigliere della Fondazione Adriano Olivetti. È collaboratore di importanti giornali e ha pubblicato numerosi libri.

L'INTELLIGENZA OLTRE LA SUPERFICIE

Riscoprire il pensiero e la speranza

XIV Leadership Learning Lab ASFOR

ASFOR
Associazione Italiana
per la Formazione Manageriale

ISVI
ISTITUTO PER I VALORI D'IMPRESA

Con il contributo delle Alte Scuole dell'Università Cattolica del Sacro Cuore

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore
ALTE SCUOLE
CONOSCENZA IN AZIONE

EDUCatt - Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica
Largo Gemelli 1, 20123 Milano | tel. 02.7234.22.35 | fax 02.80.53.215
e-mail: editoriale.dsu@educatt.it (produzione);
librario.dsu@educatt.it (distribuzione)