



CENTRO STUDI ROTARIANI  
VALORI, CULTURA, UMANITÀ

# NUOVA REALTÀ



CENTRO STUDI ROTARIANI  
VALORI, CULTURA, UMANITÀ

# NUOVA REALTA'

Anno I – n. 1 – 2021

## *Un anno di pandemia*

- Pag. 3      Editoriale  
(Gennaro Maria Cardinale)
- Pag. 7      Progresso tecnologico  
(Edoardo Sinibaldi)
- Pag, 20     Italia Futura  
(Giuseppe Bellandi)
- Pag, 37     Il Nord Est  
(Renato Duca)
- Pag, 39     Il ruolo della cultura  
(Giovanni Padroni)



GERENZA

Pubblicazione registrata al Tribunale di Firenze

DIRETTORE EDITORIALE

Gennaro Maria Cardinale

DIRETTORE RESPONSABILE

Mauro Lubrani

Numero chiuso il 31 Maggio 2021

Copyright© I testi e le immagini contenuti nel presente numero di Nuova Realtà sono soggetti a copyright e altre forme di tutela della proprietà intellettuale. Tutti i diritti sono riservati. È vietata qualsiasi utilizzazione, totale o parziale, dei contenuti inseriti nella pubblicazione, ivi inclusa la memorizzazione, riproduzione, rielaborazione, diffusione o distribuzione dei contenuti stessi mediante qualunque piattaforma tecnologica, supporto o rete telematica.



# Editoriale

di Gennaro Maria Cardinale

**E'** ormai da tutti condivisa la previsione che la pandemia sanitaria che ancora soffriamo, una volta scomparsa, definirà i contorni di una Nuova Società e ci porrà al cospetto di una dimensione vitale diversa dal nostro modo di essere abituale.

In tale ottica abbiamo varato il progetto di realizzare una seconda rivista e di inoltrarci ancor più nel mondo editoriale, dopo "Prospettive", sempre più apprezzata, che ci ha introdotti nel meraviglioso mondo della comunicazione, fonte di conoscenza, di ricerca di nuovi sentieri lungo i quali indirizzare il cammino.

La testata scelta è, appunto, "Nuova Realtà" che illustra di per sé la finalità del progetto proponendosi di osservare le innovazioni che la nuova fase della nostra esistenza vorrà prospettare. Senza l'illusione di scoprire nuovi mondi, ma nell'intento di tentare di interpretare gli eventi nei quali potremmo imbatterci lungo quel percorso.

Per una Associazione come la nostra, che va ancora muovendo i primi passi dopo questi primi quattro anni, ma che avverte l'incedere di una crescita qualificata, poter affidare i propri messaggi a due riviste, entrambe proiettate in termini di positività, nel rigore della salvaguardia dei Valori e delle necessità vitali e culturali, può rappresentare un valido motivo per rafforzare fiducia, impegno, consapevolezza.

Al 30 Aprile scorso l'orrendo male che ci assedia ha contagiato, a livello mondiale, 151.399.480 esseri umani, mentre si sono verificati 3.180.238 decessi. In Europa i contagiati sono stati 35.676.429 e i decessi 824.091, di questi ultimi l'Italia detiene il primato con 4.022.653 contagi e 120.807 decessi.

Una sciagura di indefinibile gravità che ha provocato ingenti danni al mondo del lavoro, travolto molte famiglie che oggi rappresentano una nuova povertà.

L'umanità, attonita, spaventata, osserva il fenomeno e interroga la storia che ci riconduce a pandemie altrettanto stravolgenti, ad eventi che in varie epoche hanno alterato l'esistenza umana, come ad esempio, in tempi più vicini, la prima guerra mondiale che comportò l'avvento di due dittature in Europa, ed il secondo conflitto mondiale che, pur provocando la caduta dei regimi promotori della guerra, fu causa della decimazione di molte famiglie rimaste senza padri, senza fratelli, senza mariti, senza figli, senza casa. Ma mai si è verificata una catastrofe umana come quella che stiamo soffrendo.

Abbiamo vissuto nel terrorismo morale, assiduo, giornaliero, che i mezzi di comunicazione hanno diffuso con scenari apocalittici e previsioni poco rassicuranti, che ancor più hanno inciso sugli equilibri di uomini e donne, obbligati a non uscire dalle proprie abitazioni condizionati da un improvvido terrorismo.

E questa la grandezza del giornalismo moderno? È questo l'impegno morale televisivo?

Probabilmente avremo una **Nuova Realtà**, un nuovo modo di relazionarci, forse più prudente, più circospetto, più equilibrato, più rispettoso del malessere che oggi assilla l'anima della gente sempre più preoccupata per la grande crisi economica. Una crisi che ne ha già provocato una più grave, quella occupazionale, che con tutta probabilità non dipende solo dal Covid 19, troppo usato come alibi per giustificare i molti errori di una indefinibile assenza di leadership, e non solo nel nostro Paese. Una crisi generazionale?

Detto ciò, non possiamo immaginare il poi, o almeno è troppo presto per tentare di farlo. Possiamo solo rilevare ciò che oggi accade, a pandemia appena rallentata, con il grande desiderio di allontanarsi da un abusato lockdown, causa del dramma che vivono imprenditori e sindacati che convergono nell'urgenza di riaprire le fabbriche.

Si avverte dunque la necessità di una modalità esistenziale che consenta alla popolazione la possibilità di un prudente ritorno alla normalità, logica eventualità per una ripresa economica legittima

quanto indispensabile alla nostra economia e alle esigenze vitali di famiglie in difficoltà.

Ecco perché si dovrebbe evitare di abbracciare la catastrofica Cassandra, ma neppure imitare Apollo che sfidò le tenebre.

Mi chiedo se le attuali tendenze di pensiero consentiranno di accostare il futuro con saggezza e moderazione, se cioè verrà osservata la necessità di intuire quel futuro nei suoi molteplici aspetti, ed esaminarlo, adattarlo alle esigenze di un mondo che possa risultare migliore di quello che stiamo vivendo, e soddisfare esigenze sanitarie, alimentari, lavorative, momenti vitali per una convivenza pacifica e dignitosa.

Il Centro Studi, che non a caso si riconosce in “Valori, Cultura, Umanità”, nonostante la fase di sviluppo che tuttora vive si cimenta in una Nuova iniziativa editoriale che potrebbe giungere opportuna proprio per definire una presenza, una partecipazione al processo innovativo che potrebbe manifestarsi, e per penetrare maggiormente le Realtà vitali della società.

Siamo ancora piccola cosa, è vero, ma siamo comunque parte di un mondo che vive un momento di smarrimento, in una atmosfera che sembra porre distanze importanti tra coloro che dovrebbero governare il barcone di Noè e tutti noi sempre più ai margini di una convincente considerazione.

Saremo quindi una voce, una presenza che proporrà interrogativi culturali ed esistenziali. In fondo, se vogliamo dirla tutta, siamo al fianco di una Associazione che potrebbe apparire “piccola cosa” al cospetto di miliardi di anime che movimentano l'universo umano, ma che pur si pone in prima linea per alleviare sofferenze, là ove si manifestano, o per tentare una concordia umana che i tempi correnti vorrebbero rendere una meta irraggiungibile.

E dunque questa “Nuova Realtà” si propone ai nostri soci come un ulteriore impegno culturale, con l’auspicio di poter riprodurre anche la loro voce con presenze che arricchirebbero le sue pagine con esperienze vissute in un momento del generale bisogno di un confronto, serio, professionale, apolitico, concreto, nelle Realtà che intende esprimere.



“Nuova Realtà” avrà un indirizzo monotematico al fine di una poliedrica visione dei fenomeni che ci proporremo di osservare.

Questo primo numero prende l’abbrivio dal punto di partenza che si è proposto quale causa propedeutica del nuovo percorso verso il quale sospinge l’umanità: il Covid 19.

# Dal COVID-19 alla Responsabilità di trasformare il Progresso Tecnologico in Sviluppo per l'Uomo

di Edoardo Sinibaldi

Uscendo dallo studio, il silenzio è quasi assordante: un'atmosfera rarefatta, in cui ogni tanto compare una persona, a volte apparentemente anche un po' stordita. Mentre re-impariamo a salutarci e ci scambiamo qualche battuta, risulta chiaro che, in qualche modo, alcuni strumenti tecnologici ci hanno permesso di rimanere in comunicazione. In comunicazione o in contatto? In contatto o semplicemente connessi? Comunque sia, ci hanno senz'altro aiutato a reagire all'insorgere della pandemia: cosa sarebbe successo se la diffusione, a livello locale, del COVID-19 non fosse stata "scavalcabile", a livello globale, dalla rete di tecnologie che permea e alimenta l'**infosfera**? Non solo: abbiamo anche intravisto alcuni dispositivi (ad esempio nelle corsie d'ospedale) o tecniche di elaborazione dei dati (ad esempio per il tracciamento del contagio) che aumentano la fiducia riposta nella tecnologia: qualche titolo che contrappone lo sviluppo tecnologico alla diffusione del COVID-19, arrivando a presentarlo come una sorta di super-vaccino, probabilmente, l'abbiamo letto tutti. Chi non cede all'iperbole, tuttavia, riflettendo sul presente prima che sul futuro, si pone una domanda quasi opposta: dov'era la tecnologia, in quel momento in cui ne avevamo davvero bisogno?

Una chiave per affrontare questa (apparente) antinomia può essere cercata nella coesistenza di "due tempi", quello del presente e quello del futuro, che probabilmente riusciamo a vedere con questa chiarezza solo in momenti di crisi. Cercherò di sviluppare questo tema, sbrogliando per quanto possibile la fitta rete di interconnessioni tra gli aspetti tecnologici, sociali, economici, politici e culturali, in senso ampio. Per chiarezza, tratterò prima i sistemi *hardware*, quelli che hanno anche un "corpo", come le macchine e i robot, per poi passare a

quelli più squisitamente *software*, come le *app*, intrinsecamente legate al tema centrale dei dati. Chiuderò tornando alla riflessione sui “due tempi”, passando per un tema di grande rilevanza culturale: la formazione dei giovani.

Quali sono quegli artefatti che, storicamente, sono stati introdotti per svolgere lavori (noiosi, ripetitivi e) in ambienti ostili per l'uomo? I **robot**. Diffusi dapprima in ambito industriale, il loro potenziale uso nella lotta contro le malattie infettive è stato identificato da tempo. Già nel 2015 (dopo l'epidemia di ebola), ad esempio, nel corso di seminari organizzati dall'Ufficio di politica scientifica e tecnologica della Casa Bianca e dalla National Science Foundation, sono state identificate tre grandi aree in cui la robotica può fare la differenza: **assistenza clinica** (ad es. telemedicina e decontaminazione), **logistica** (ad es. consegna e gestione dei rifiuti contaminati) e **ricognizione** (ad es. monitoraggio del rispetto delle quarantene). La riflessione è tornata attuale con il COVID-19. Sul fronte della prevenzione, sono stati proposti dei robot mobili su ruote, sia telecomandati che autonomi, per la disinfezione delle superfici, in particolare per mezzo di luce ultravioletta (i coronavirus possono persistere su superfici di metallo, vetro, plastica, etc. per giorni, e la luce ultravioletta si è dimostrata efficace nel ridurre la contaminazione su superfici altamente esposte al contatto come negli ospedali – ma il discorso che stiamo facendo si applica in ambito più esteso). Accanto ad alcuni prototipi, abbiamo visto anche qualche prodotto. Un'azienda cinese, ad esempio, ha messo in commercio (in Cina) dei robot per disinfezione che rilasciano spray e uno di essi è stato offerto in regalo all'Italia. (La notizia è arrivata il 17 marzo 2020, quando il numero dei contagi rilevati nel nostro Paese stava aumentando drammaticamente, per mezzo di un messaggio inviato da un mio ex studente cinese: confesso che è stato toccante, sia per me che per gli altri destinatari del messaggio!) Robot in grado di muoversi nelle corsie degli ospedali potrebbero essere usati anche per consegnare farmaci e cibo. Inoltre, per quel che riguarda diagnosi e screening, robot mobili potrebbero essere usati, ad esempio, per misurare la temperatura, la frequenza cardiaca e il livello di ossigenazione del sangue.

Anche se gran parte della tecnologia necessaria è attualmente disponibile, non abbiamo robot di questo tipo che siano “già pronti” per navigare nelle corsie degli ospedali. L'assenza di una richiesta di mercato sufficientemente motivante, o di una normativa stringente,

non ha incentivato negli scorsi anni la produzione di sistemi di questo tipo, certificandoli in particolare per ambienti delicati come quelli in questione. Infatti, quando una tecnologia viene sviluppata, attraversa diversi stadi che tecnicamente sono misurati da un “livello di maturità tecnologica” (*Technology Readiness Level*, TRL). La scala va da TRL<sub>1</sub> a TRL<sub>9</sub>: una tecnologia convalidata in laboratorio raggiunge il grado di TRL<sub>4</sub>; un prototipo di sistema dimostrato nell’ambiente operativo per cui è stato concepito raggiunge TRL<sub>6</sub>; per passare a TRL<sub>8</sub> serve il sistema completo e certificato; per raggiungere TRL<sub>9</sub> bisogna anche dimostrare il sistema reale nell’ambiente operativo. Solo con TRL<sub>9</sub> si accede alla produzione competitiva e alla commercializzazione. È facile intuire che, senza un *driver* vero e proprio, è estremamente difficile immaginare un’evoluzione che porti una tecnologia fino allo sfruttamento commerciale. A meno di riconoscere, nel presente, un valore per il futuro, e di riconoscere la necessità di agire, comunque, nel presente. Il tutto, inoltre, a livello sufficientemente esteso e condiviso, da un punto di vista sociale, economico e antropologico, perché la visione di singoli individui, quasi sempre, da sola non basta. Ecco che, allora, quando leggiamo la proposta di usare sistemi robotici anche per operazioni più complesse, come i tamponi rino/orofaringei o i prelievi del sangue, intuiamo che la strada da percorrere è relativamente più lunga, motivo per cui, se riteniamo di doverci mettere in cammino, conviene farlo presto e con le risorse adeguate per arrivare al traguardo. Quale? Beh, ad esempio, arrivare ad avere ospedali in cui il rischio di esporre a infezioni pazienti e personale è ridotto, liberando al contempo gli operatori per altre attività. Anche in questo caso, il contesto ospedaliero ci offre la possibilità di dipingere uno scenario chiaro, ma l’estensione ad altri ambiti è facilmente intuibile.

Sistemi robotici in grado di muoversi e raggiungere le persone in quarantena possono anche contrastare alcuni problemi legati alla ridotta interazione sociale. In questo caso si parla di “**robot sociali**”. Ne esistono in commercio alcuni, tra cui robot dalle sembianze antropomorfe che si spostano e interagiscono con le persone anche attraverso un *tablet* posto all’altezza del petto: possono percepire suoni, riconoscere oggetti, muovere la testa, analizzare/interpretare l’espressione e il tono di voce degli interlocutori, e sostenere semplici conversazioni. Usarli per fare compagnia alle persone, in particolare per anziani e soggetti fragili, è una questione a sé, che solleva anche

questioni di carattere etico che non possono essere qui affrontate. Poterli usare in un contesto di emergenza, anche relativamente prolungata, come quello del COVID-19, è tuttavia un'altra questione (e il pensiero va a chi il COVID-19 non ha concesso neppure un ultimo saluto). Anche in questo caso, difatti, non avevamo dei sistemi facilmente usabili già pronti. Al tempo stesso, abbiamo visto delle proposte messe in campo velocemente, come quel prototipo ottenuto mettendo un tablet sopra a un robot-aspirapolvere usato come base mobile. L'abbiamo visto raggiungere alcuni pazienti e consentire loro di parlare, tramite comuni software per videoconferenza che ora ben conosciamo, con i propri familiari. Un prototipo avanzato, reso tra l'altro possibile dal fatto che l'azienda produttrice del robot-aspirapolvere (possiamo dirlo apertamente, era Roomba, un prodotto ormai popolare) ha concesso la possibilità di interfacciarsi con il software che ne controlla il movimento, altrimenti inaccessibile per ovvie ragioni commerciali. Questa concessione ha permesso di sfruttare, oltre a motori e sensori, tutti gli algoritmi di controllo del robot, che impara l'ambiente in cui si muove mentre naviga, bordi e ostacoli inclusi. Potrebbe sembrare poca cosa (dopotutto, verrebbe da dire, è un "semplice aspirapolvere", una scatola cilindrica che si muove pulendo i pavimenti!), ma non lo è. Ebbene, far navigare un robot in un ambiente dinamico, affollato di persone, con ostacoli che magari compaiono e scompaiono troppo velocemente per poter essere riconosciuti e ricostruiti nella mappa di navigazione, è un'altra questione, ben più difficile. Ma se riconosciamo il valore di farci aiutare da questi sistemi in un futuro prossimo, è necessario metterci in cammino ora, presto e con le risorse adeguate per arrivare al traguardo.

Concedetemi una digressione software, mentre siamo ancora nel capitolo hardware, per evidenziare un importante aspetto complementare. Da un lato, abbiamo bisogno di conoscere sufficientemente bene l'ambiente in cui far muovere il robot per portarlo a maturazione tecnologica; dall'altro, gli chiediamo di poterlo imparare da sé mentre si muove, sapendo che l'ambiente è molto più vasto del robot stesso, ma anche all'ambiente stesso potrebbe essere richiesto un certo grado di dinamicità! Il COVID-19 ci ha visto allestire ambienti per l'assistenza sanitaria di emergenza in tempi molto rapidi. L'abbiamo fatto riconfigurando edifici precedentemente destinati ad altro, grazie all'esperienza di svariate professionalità ma,

per certi versi, senza avere il tempo per fermarci a riflettere più che tanto, vista l'emergenza, sui costi, sulla sostenibilità di alcune operazioni e investimenti. Ecco, allora, che emerge un'altra tecnologia: quella dei cosiddetti "gemelli digitali" (*digital twins*). Si tratta di copie virtuali, software, di ambienti quali, ad esempio, un ospedale o un aeroporto, pensate per poterli riconfigurare e per valutare gli effetti delle variazioni via via introdotte prima di implementarle materialmente. Una sorta di "costruzione Lego virtuale", in cui si ottimizza la quantità e la forma dei mattoncini per poter costruire più oggetti diversi tra loro, "semplicemente" ricombinando i mattoncini (ho citato Lego perché effettivamente progetta le costruzioni in questo modo). I gemelli digitali permettono di fare simulazioni molto più flessibili e meno costose delle implementazioni fisiche: pensate alla possibilità di progettare oggi un ospedale, per il futuro, in modo da sapere come riconfigurarli quando (nota bene: quando, non se) saremo costretti a fronteggiare la prossima pandemia. Certo, il gemello digitale potrebbe già prevedere gli strumenti per consentire a robot mobili di muoversi all'interno delle varie configurazioni dell'edificio (e potrebbe dispensarli qualora, ad esempio, prevedesse già dei sistemi di telepresenza per far comunicare i degenti con l'esterno). Sapevamo che un'altra pandemia prima o poi sarebbe tornata, ma non pensavamo che "sarebbe toccata" proprio a noi, ai nostri figli e ai nostri nipoti. Mentre fronteggiamo il presente, il senso di responsabilità ci spinge a pensare al futuro anche sulla base di queste opportunità.

L'epidemia COVID-19 ha evidenziato anche la necessità di considerare i robot per garantire continuità alle attività produttive. L'**automazione**, la **robotizzazione**, la **cobotizzazione** (cobot è un neologismo per collaborative robot, un robot che collabora con l'operatore, anche tramite interazione fisica, per un determinato compito), finora spinta da driver per lo più economici, ora poggia su motivazioni più ampie. Ma la questione rimane delicata: i robot non si ammalano, vero, ma tolgono pur sempre alcuni posti di lavoro alle persone. Al tempo stesso, stanno permettendo ad alcune realtà commerciali di sopravvivere all'attacco del COVID-19, impendendo l'interruzione della catena di fornitura, arginando così ulteriori emorragie di posti di lavoro. In questo momento appare chiara la necessità di dover riconfigurare le linee di produzione e il layout degli impianti produttivi anche per garantire il distanziamento. Inoltre, a

fronte di una maggior flessibilità produttiva (pensate alle riconversioni effettuate per produrre, ad esempio, mascherine), sembra auspicabile un ripensamento della produzione *just-in-time*, andando a ripopolare i magazzini. Inoltre, mentre da un lato sembra opportuno accorciare la catena dei fornitori (pensate ai famosi componenti che, ormai prodotti solo in Cina, non arrivavano alle nostre industrie nella prima fase di avanzamento del COVID-19), dall'altro sembra strategico non intaccare alcuni collegamenti produttivi a livello internazionale per non diminuire il valore dei prodotti. Alcuni robot si stanno riposizionando in questo scenario, ad esempio nella filiera agroalimentare. Un articolo sul *Financial Times* del 20 maggio 2020, ad esempio, citava cinque robot che stanno alleviando la tensione a cui è attualmente sottoposta la catena di fornitura negli Stati Uniti. Il primo robot opera nelle aziende agricole, per gestire le colture in modo automatizzato: grazie a sensori visivi e algoritmi di processamento delle immagini, consente di identificare le erbe infestanti da rimuovere, aiutando i coltivatori ad aumentare la resa dei campi e l'efficienza della produzione. Il secondo robot opera nei magazzini, trasportando le merci (e l'azienda che produce il robot è in grado di monitorare la sua flotta a livello globale, grazie alla connessione dei vari robot a internet, in quella superstruttura chiamata ***Internet-of-Things***, alias IoT, che contribuisce in modo fondamentale a definire l'infosfera). Il terzo robot opera nei supermercati, lavando e asciugando i pavimenti in modo autonomo, ventiquattro ore al giorno, sette giorni alla settimana (restituendo anche in questo caso tempo utile agli operatori, ad esempio per compiti a maggior contenuto cognitivo). Il quarto robot è un corriere dell'ultimo miglio, pensato per salire le scale e consegnare i pacchi arrivando alla porta di casa. È ancora un prototipo che punta a raggiungere il livello TRL<sub>6</sub>, per essere operativo entro la fine del 2020, ma la principale azienda interessata dice che le consegne robotizzate diventeranno la norma nei prossimi 18-36 mesi (essendo FedEx, non possiamo snobbare troppo questa considerazione). Il quinto robot aiuta i negozi di alimentari che consentono di fare la spesa online, andando a raccogliere e imballare gli articoli per la consegna. Per le attività più piccole è una possibilità per non abdicare di fronte ai concorrenti online, anche a costo di rimetterci un po' nel breve, nella speranza che il cambiamento stesso muti in modo duraturo anche il modo in cui i consumatori acquistano generi alimentari, rendendo più appetibile quella che prima poteva

essere una piccola nicchia commerciale. In linea di massima, è ragionevole attendersi che le mansioni più ripetitive e ad alto rischio di contagio (ad esempio cassieri e addetti alla preparazione del cibo) siano rimpiazzate dai robot (*automation*), mentre negli altri casi vedremo robot che aiutano gli operatori (*augmentation*), affiancandoli da vicino (*robot companions*). In ogni caso sarà necessario formare gli operatori per costruire nuove professionalità, il che in certi casi pone altre problematiche che qui non possiamo trattare. L'epidemia COVID-19 ha accelerato queste tendenze: questo futuro, oggi, è più vicino.

Chiudo con una breve nota sulla **produzione dei vaccini**. Abbiamo bisogno di miliardi di dosi di vaccino, non appena, speriamo, sarà disponibile. Da qui la necessità di sviluppare sistemi per testare i vari candidati in modo affidabile e standardizzato, ad alta resa e costi contenuti, per produrre e distribuire su larga scala. Anche questo fronte, assolutamente impellente, richiede uno sforzo tecnologico notevole, a partire dai sistemi attualmente disponibili, che sono in grado di manovrare materiale biologico, reagenti chimici e parti strutturali con grande precisione anche grazie a raffinati algoritmi di elaborazione delle immagini.

In questo momento, decine di centri di ricerca in tutto il mondo stanno facendo analisi di tipo chimico, biologico, fisico e biomedico: comprendere quali misure possono rallentare la diffusione del COVID-19, quali sono le persone più vulnerabili e come trattare i pazienti critici in circostanze difficili sono gli obiettivi prioritari immediati, seguiti nel breve dalla decifrazione della biologia del virus per sviluppare e testare i vaccini. Queste ricerche si basano su grandi quantità di dati (*big data*): l'idea è quella di arrivare a darli in input ad algoritmi specializzati (la cosiddetta **intelligenza artificiale**) che "girano" su potenti calcolatori, per ottenere in output delle "correlazioni", dei legami che permettano di asserire con un certo grado di affidabilità, ad esempio, come varia una certa proprietà di un possibile farmaco che vogliamo sintetizzare, quando variamo in un certo modo la sua formulazione. Il punto fondamentale è che ci si affida ai dati (*data-driven approach*) laddove non disponiamo di un modello (*model-based approach*), ovvero una relazione causale tra input e output che sia formalizzabile esplicitamente, in termini matematici. Per problemi complessi, in cui sono molti i parametri in gioco, si arriva presto al punto in cui non sappiamo scrivere delle



espressioni matematiche effettivamente usabili e, ora che disponiamo di grande potenza di calcolo e delle innumerevoli connessioni dell'infosfera, è sempre più comune affidarsi ai dati. L'intelligenza artificiale, dunque, processa moltissimi dati per suggerirci delle soluzioni che per noi sono praticamente impossibili da vedere. Da questo punto di vista, il COVID-19 ci ha costretto a condividere dati e informazioni, nell'interesse di tutti.

Ma affinché l'intelligenza artificiale possa funzionare bene, è importante non solo la quantità ma anche la qualità dei dati. Se vogliamo capire, ad esempio, gli effetti del COVID-19 su un certo tipo di cellule, ma disponiamo di un database di osservazioni ottenute aggregando diverse popolazioni cellulari, la correlazione fornita dall'intelligenza artificiale non sarà molto affidabile. Anche se avessimo un database contenente le osservazioni relative alle sole cellule di interesse, ma raccolte ad es. solo in soggetti di genere maschile, la correlazione offerta in output dall'intelligenza artificiale potrebbe non essere molto affidabile, perché condizionata da un "pregiudizio" (*bias*) sui dati che mina l'applicabilità dell'output a tutti i soggetti (maschi e femmine). Ecco, dunque, che in questo frangente di crisi, le decine/centinaia di gruppi di ricerca nel mondo che stanno studiando il COVID-19 stanno collaborando, condividendo in particolare dati e metodiche di indagine, con modalità che non hanno precedenti. Anche le riviste scientifiche internazionali, incluse quelle più prestigiose, stanno favorendo la circolazione di informazioni e scoperte permettendo la pubblicazione gratuita di tutti articoli sul COVID-19 (anche in modo rapido, sempre, però, rispettando il rigore della revisione scientifica tra pari). Stanno nascendo **piattaforme di condivisione** mai viste prima. Cito, ad esempio, *Crowdfight*, in cui gli esperti propongono progetti di ricerca e chiunque può aiutare su base volontaria, oppure *Kaggle*, che sfida i ricercatori a sviluppare strumenti per l'estrazione dei dati (*data mining*) di un nuovo database online gratuito, chiamato CORD-19, che raccoglie articoli scientifici sul COVID-19 (al 6 aprile 2020, il database conteneva 36.000 articoli a testo integrale). Anche alcune aziende che fanno affari con le tecniche di intelligenza artificiale stanno fornendo delle piattaforme per aggregare "bacini di dati" (*data lakes*) usabili pubblicamente: il vantaggio per l'azienda (oltre al ritorno di immagine) è lo stesso *data lake* su cui allenare, ad esempio, ulteriori algoritmi di intelligenza artificiale; per la comunità il vantaggio risiede nelle tecniche di

processamento dei dati fornite dall'azienda (un sottoinsieme, ovviamente, di quelle che vende: si intravedono nuovi modelli di *business*). Rientra in questa casistica il *Covid-19 Data Lake* dell'azienda C3.ai, (AI è l'acronimo inglese per intelligenza artificiale) alimentato, tra gli altri, dalla *Johns Hopkins University* e dalla Protezione Civile Italiana. Anche in Italia abbiamo visto iniziative sorte con lo stesso spirito, come ad esempio la piattaforma AI-for-Covid, promossa da un consorzio guidato dal Centro Diagnostico Italiano di Milano, che mira a sfruttare i dati forniti dalle immagini radiografiche del torace per comprendere meglio il decorso della malattia, migliorare il triage in ospedale e consentire terapie personalizzate e tempestive. Alla luce di queste riflessioni, il valore delle iniziative di aggregazione di banche dati è evidente, ma la dimensione dei *data lakes*, la qualità dei dati e la potenza di calcolo per processarli farà la differenza. Nel presente stiamo reagendo velocemente, anche condividendo; come riusciremo a sostenere, nel futuro, queste modalità di interazione e queste innervazioni dell'infosfera? C'è qualcuno che sta già guardando oltre? (Sì.) Con la solidarietà che pensiamo essere alla base degli sforzi attuali?

Dietro al problema di condividere tanti dati si celano questioni critiche, non solo tecniche (come il formato dei dati, che dovrebbero essere processabili in modo omogeneo in zone diverse del mondo), ma anche economiche, sociali e politiche. Oltre a poter creare nuovi mercati, infatti, avere a disposizione molti dati può dare la possibilità di esercitare un controllo maggiore, in accezione ampia. In questo frangente, la necessità di contenere la diffusione del COVID-19 sta alimentando la discussione sull'adozione di *app* di tracciamento: la tensione dialettica rimbalza tra la sicurezza di tutti (il diritto alla salute) e il rischio di essere sorvegliati (il diritto alla privacy). Non solo: siccome la diffusione del COVID-19 non conosce confini politici (avviene localmente: non ha molto senso che le misure adottate in Valle d'Aosta siano coerenti con quelle siciliane ma non con quelle francesi), risulta evidente che serve uno sforzo di integrazione sovranazionale. In questo contesto, il dibattito sembra concentrarsi sulla tecnologia più adatta per lo scambio di dati: il **GPS** risulta essere quella migliore per localizzare le persone, il protocollo **Bluetooth** quello che rispetta meglio l'anonimato. Per dirla con Sven Mattisson, co-inventore del *Bluetooth*: se teniamo il cellulare in borsa, o se ci sono alberi fra noi, la capacità di ricezione decresce (può

passare da dieci a un solo metro) falsando il tracciamento: la stima della distanza tra due dispositivi *Bluetooth* diventa inaccurata. L'unico metodo certo per tracciare spostamenti e incontri sarebbe unire il *Bluetooth* al GPS, erodendo in parte la privacy. Tecnicamente, almeno per ora, non sembra ci siano alternative. Per rendere utili queste *app*, ad esempio a livello Europeo, è necessario svilupparle in conformità con la legislazione nazionale ed europea (in particolare al regolamento sulla privacy, **GDPR**), potendo ciascun Paese scegliere la soluzione che meglio si integra nel proprio sistema sanitario nazionale ma garantendo l'interoperabilità transfrontaliera. Dietro a questa frase apparentemente innocua si celano, ovviamente, mille negoziazioni. Non solo: senza un'adozione diffusa, queste *app* non sono efficaci. Mentre alcuni paesi, come l'India, hanno imposto l'adozione obbligatoria ai propri cittadini, altri stanno cercando di motivare l'adozione volontaria. Non è facile: in un Paese relativamente tollerante verso la sorveglianza statale come Singapore, solo un quarto della popolazione ha scaricato volontariamente l'app; in Norvegia solo un quinto (dati ad aprile 2020). In Israele l'accesso ai dati sulla posizione mobile dei cittadini è stato reso disponibile allo scopo di rintracciare i movimenti delle persone. Il governo del Regno Unito è in trattativa con le società di telefonia mobile sull'accesso ai dati, così come il governo degli Stati Uniti. La Germania ha modificato la formulazione della legislazione che abilita il GDPR, per consentire il trattamento dei dati personali in caso di epidemia. In Italia abbiamo sentito parlare da tempo di una *app*; speriamo che la discussione per svilupparla e adottarla restituisca la profondità e l'ampiezza di questa tematica.

Bene, finora ho cercato di far vedere come stiamo cercando di sviluppare e impiegare l'innovazione tecnologica per contrastare gli effetti della pandemia, ma non è sfuggito a nessuno, credo, che in molti casi il tentativo è quello di contenere, non annullare, dei mutamenti apparentemente irreversibili che il COVID-19 ha accelerato anziché imposto. Come non riflettere, allora, sul fatto che sono più di due mesi che molti di noi guardano il mondo solo attraverso un *display*? Siamo certi di riuscire a trasmettere, da un *display* a un altro, quelle parole come **Valori, Cultura e Umanità** significano? Mi sento "sufficientemente giovane" per percepire il potenziale che l'infosfera offre alle persone, ad esempio in termini di accessibilità alle informazioni (penso a Wikipedia, almeno in ambito

scientifico, o alla possibilità di inviare, ad esempio, informazioni e articoli scientifici a ragazzi che studiano in Paesi in cui l'accesso ad alcune riviste non è immediato), alla possibilità di creare collegamenti e aumentare la resilienza di comunità, etc. Al tempo stesso mi sento "sufficientemente vecchio" per percepire che, per navigare velocissimamente in orizzontale, in superficie, rispetto a immergersi in verticale, necessariamente a più bassa velocità, si rinuncia a qualcosa. Soffro questo compromesso laddove tocca l'**istruzione** dei giovani, in particolare di quelli che sono nati avendo già uno *smartphone* in mano. Per alcuni, la didattica a distanza di questo periodo si è concretizzata nella possibilità di ascoltare tramite le cuffie del cellulare, a letto, qualcuno che parlava, anche sfruttando il fatto che oscurare lo schermo serviva a limitare il consumo della banda di trasmissione dati, auspicabilmente svegli. Al di là dell'iperbole, voluta e non irrealistica, è chiaro che il COVID-19 modificherà presto il modo in cui i giovani sono formati. Anche in questo caso, a fronte dei vincoli di sicurezza imposti dalla pandemia, c'è un *driver* economico fortissimo, quello dei "sistemi di gestione dell'apprendimento" (***Learning Management System***, LMS), per cui si prevede un mercato in forte crescita (si parla di un tasso di crescita annuale composto attorno al 20% dal 2019 al 2027), tirato da Paesi come Singapore, Cina, Giappone e Corea del Sud, che nel campo dell'istruzione sono *Leader* nel presente, e che stanno già dettando il passo per il futuro. Da un lato, è vero che gli LMS possono offrire piattaforme sicure (meno attaccabili da parte di *hacker*) e che possono fornire agli studenti contenuti personalizzabili, mantenendoli e sviluppandoli in modo da favorire i tempi di apprendimento di ciascuno. Dall'altro, le evidenze attuali mostrano il rischio di una partecipazione passiva da parte dei ragazzi. La tecnologia può darci lavagne virtuali tali da consentire un alto grado di interattività, ma l'immersione in un ambiente virtuale difficilmente può essere sufficiente, di per sé, per far nascere nei ragazzi il desiderio di Conoscenza. Non solo: alcuni ricercatori stanno sottolineando come le dinamiche interattive e la socializzazione all'interno di classi, scuole e campus, sono percepite come aspetti critici mancanti nell'istruzione online. L'aula fisica, quella "vera", è percepita come un ambiente dedicato che facilita l'apprendimento, non solo a causa della possibilità di impegnarsi in interazioni "ricche" da un punto di vista cognitivo, psicologico e antropologico, ma anche perché stabilisce confini chiari nella vita di

uno studente, costringendolo a entrare “in modalità di apprendimento” (per un attimo mi è sembrato di parlare di un dispositivo invece che di una persona: l’aereo che entra “in modalità autopilota”, il robot che entra “in modalità automatica” ... è inevitabile, il nostro linguaggio vive e si evolve con noi). Non solo: come si integrano, ad esempio, gli insegnanti in tutto ciò? Così come l’introduzione di un nuovo farmaco, magari sviluppato grazie a tecniche di intelligenza artificiale, non può prescindere dallo sviluppo del sistema sanitario che lo connette alle persone, allo stesso modo i sistemi LMS non possono prescindere dal tessuto vivo del sistema scolastico. Argomenti analoghi potrebbero essere sviluppati per la transizione che il COVID-19 ha accelerato verso lo *smart working*. A riguardo, credo sia interessante menzionare che diverse aziende stanno sviluppando software in grado di facilitare un certo grado di monitoraggio dei tele-lavoratori. Il tutto rimanendo nel lecito, ovviamente, ad esempio in nome della tutela dei dati e della proprietà intellettuale aziendale, perché se un tele-lavoratore fa uno *screenshot* mentre sta assistendo a una presentazione di dati aziendali, potrebbe voler usare quell’immagine per divulgarli a terzi. Gli strumenti informatici, apparentemente semplici da usare, poggiano su un supporto complesso, e molti di noi non pensano che uno *screenshot* creato mentre sediamo sul divano del salotto sia percepibile da qualcuno a distanza! Questo, nel presente, è possibile e nel futuro probabilmente identificherà una fetta di mercato.

Da queste riflessioni emerge l’opportunità di orientare lo sviluppo tecnologico per realizzare la nostra visione del mondo, collegando il presente al futuro. Risulta chiaro che, **anche se spesso leggiamo che ‘la tecnologia è neutra’, all’atto pratico difficilmente lo è. Sta a noi metterla al servizio dell’Uomo, tenendo l’Uomo al centro.** Il COVID-19 ha messo in azione o accelerato tutta una serie di processi. In alcuni ambiti sarà più facile comportarsi in modo solidale: ad esempio, è ragionevole aspettarsi che i governi dei Paesi più ricchi aiutino quelli a basso e medio reddito distribuendo vaccini e aiutandoli a irrobustire il proprio sistema sanitario, anche mettendo a frutto esperienze e sensibilità preziosissime come quelle sviluppate dal Rotary International. In altri ambiti, invece, il nostro operato sarà più difficilmente valutabile, soprattutto se l’attenzione viene focalizzata principalmente sul presente. Le conseguenze delle scelte che stiamo facendo, anche in ambito tecnologico, sono molteplici e permeano con continuità l’infosfera. Usare l’emergenza della

pandemia per mettere in campo di alcuni strumenti senza discutere, ad esempio, l'eventualità di accantonarli una volta cessata la fase acuta di necessità, potrebbe essere un rischio. In alcuni casi potremmo essere in procinto di innescare transizioni difficilmente reversibili. Ma chi farebbe affari a discapito dei propri figli o dei propri nipoti? Forse colui che, magari anche in buona fede, non riconosce il legame tra presente e futuro. Sì, perché i due tempi, in realtà, sono uno solo.

# Emergenza sanitaria da Covid-19 e tracce di Italia futura Le prospettive del riccio

di Giuseppe Bellandi

**L'**esplosione in tutto il mondo del virus Covid-19 con i suoi milioni di contagiati e migliaia di ospedalizzati e di morti e con le misure di contenimento e contrasto a questa pandemia, ci ha portato di getto ad una situazione mai sperimentata prima, di prolungata emergenza e di crisi globale che si riverbera a 360 gradi su tutte le attività dell'uomo, da quelle produttive a quelle relazionali. In passato il mondo era in effetti già stato terrorizzato quattro volte con il manifestarsi rispettivamente dell'epidemia da *Sars*, da mucca pazza e poi dall'influenza aviaria e suina. Ma la pandemia attuale risulta di dimensioni numeriche e geografiche ancor più drammatiche, accentuate da una comunicazione continua e martellante di tutti i media nazionali ed internazionali (televisioni, radio, giornali e *social network*) sulle popolazioni, affinché seguano le norme di sicurezza sanitaria per evitare il perpetuarsi dei contagi.

E' difficile negare e non prendere atto che con l'attuale emergenza sanitaria – che colpisce praticamente tutti i Paesi - molte cose nei vari sistemi economici e società civili sono fortemente cambiate: basta qui per tutte evidenziare che il *World Food Programme* dell'ONU ha stimato in 265 milioni le persone che sono oggi al limite della morte per fame a causa del blocco delle catene di fornitura, dei commerci e del lavoro, per effetto delle politiche di *lockdown* globali.

Il prof. *Adam Tooze* della *Columbia University* (USA), in collaborazione con l'ILO (*International Labour Organization*), ci segnala, ad esempio, che l'81% della forza lavoro globale è stata a mani ferme per i confinamenti domiciliari e che un quarto delle piccole aziende tradizionali, economicamente fragili, operanti nei settori del commercio e nei servizi alle persone, non riapriranno più a pandemia terminata, poiché nel conto economico i ricavi saranno nulli

o prossimi allo zero, mentre i costi gestionali e fiscali continueranno a lievitare anche con il fermo dell'attività.

Si tratta quindi di una situazione di crisi di grande impatto negativo sull'economia e la vita delle imprese, delle famiglie e delle persone; ma queste tristi conseguenze potrebbero essere solo la "punta" dell'iceberg e cioè di un fenomeno più vasto e corrosivo se, come ammonisce l'OMS e confermano molti virologi, in autunno il Covid-19 si ripresenterà e se altre pandemie o altre calamità di livello mondiale dovessero seguire. In effetti quest'ultimo scenario pessimistico non è del tutto arbitrario e improbabile se, come ha scritto proprio recentemente il giornale on line *Fanpage.it*, dopo il pipistrello di *Whuan*, si stà prospettando il pericolo di una nuova pandemia dovuta alla trasmissione del virus dell'epatite passato ora inaspettatamente dal topo all'uomo con un paziente zero ad *Hong Kong* nel 2018 ma purtroppo con nuovi 10 casi sempre ad *Hong Kong* nel mese di maggio 2020 (fonte *OMS*). Rischio che il giornale on line *Huffington Post* del 9 maggio 2020 conferma quando scrive: "il virus fa un salto di specie: ad *Hong Kong* l'epatite dei ratti colpisce l'uomo".

La situazione traballante dunque dello stato di eccezione sanitaria in tutti i Paesi del mondo, potrebbe paradossalmente far prolungare le misure di confinamento a casa della popolazione (*lockdown*), il distanziamento sociale, l'uso delle mascherine ed il divieto di assembramento, che da straordinarie e inimmaginabili fino a pochi mesi fa, potrebbero divenire accettabili, in una sorta di scambio tra sicurezza sanitaria (della vita) e debolezza endemica della situazione economico-sociale di imprese e famiglie.

### **La crisi socioeconomica in atto in Italia: una visione d'insieme**

Tutte queste inaspettate novità, "costringono" tutti noi a riflettere socraticamente sul futuro che ci aspetta, anzitutto a livello di sistema economico.

Si stima che il confinamento in casa della popolazione porterà a fine anno 2020 ad una caduta tra il 10 ed il 15% della ricchezza nazionale prodotta (rispetto allo scorso anno), la chiusura di molte piccole imprese nei settori tradizionali ed un aumento consistente della disoccupazione, specie giovanile.

[I giovani tra i 15 ed i 29 anni non occupati e non in formazione](#) (NEET), che erano in Italia ben 2,2 milioni nel 2018 (Istat, Rapporto



Annuale 2019), sono stimati come percentualmente raddoppiati nei primi tre mesi del 2020 a seguito della chiusura di tutte le attività economiche non essenziali; fanno eccezione i settori dell'agricoltura, quello alimentare, energetico e sanitario.

Ma l'impatto della pandemia da Covid-19 sulla stessa economia italiana si presenta preoccupante e molto significativo quando consideriamo che il *Cerved*, ha stimato in 275 miliardi la perdita di ricavi (fatturati) da parte delle aziende nel biennio 2020-2021, cioè 220 miliardi nel 2020 e 55 miliardi nel 2021 rispetto alla situazione ante Covid-19. Una voragine dunque che diventerebbe ancora più profonda arrivando appunto fino a 641 miliardi - (cioè 470 miliardi nel 2020 e 172 nel 2021 rispetto alla situazione ante Coronavirus) - se le cose si mettessero male davvero e l'emergenza riprendesse vigore.

Ma quello che più colpisce non è solo questa situazione di crisi che richiederà tempo, impegno finanziario e sacrifici per annullarla, quanto il parallelo consolidarsi del modello di sistema economico basato sul potere assoluto dei mercati e della finanza internazionale rispetto ai soggetti dell'economia reale.

Ad una prima superficiale analisi la crisi sanitaria attuale evidenzia che anche l'Italia - con il suo sistema sanitario pubblico - è impegnata a salvare vite umane tra coloro che hanno contratto il virus, mentre in economia si abbandona il tradizionale obiettivo della piena occupazione e del miglioramento delle condizioni economiche e sociale della popolazione.

Come scrive Giulio Sapelli in *Pandemia e Resurrezione* (Guerini editore, Milano, 2020), la assoluta novità di questa crisi da pandemia è che colpisce non solo l'offerta (e quindi le imprese), ma anche la domanda (i consumi), ora in caduta libera.

Il nuovo mantra dei mercati globalizzati nell'era del coronavirus non è dunque più quello dell'economia umanistica, finora almeno formalmente perseguita, che cercava, con la leva fiscale e con il *Welfare's State*, di aiutare gli ultimi, quanto di aumentare l'efficienza economica a tutti i costi, in modo da perseguire l'obiettivo principe del miglioramento del rapporto debito/PIL (Prodotto interno lordo) e dell'abbassamento dello spread, cioè del differenziale di rendimento tra i nostri titoli pubblici e le obbligazioni tedesche di egual durata, seguendo la teoria che pontifica che aumentando il rischio (*probability default*) per il rimborso dei titoli dello Stato italiano, il prestatore pretenderà un conseguente aumento del loro rendimento.

Questi due parametri sono già da tempo il nostro *tallone d'Achille*, anche per scelte del più lontano passato: si pensi all'abbandono della sovranità monetaria da parte dello Stato e della conseguente autonomia della Banca d'Italia; oppure alla pressoché totale privatizzazione delle banche che, in quanto tali, si affidano nell'elargire i finanziamenti al sistema delle imprese, al solo "merito creditizio" redendo difficoltoso ottenere prestiti alle tante imprese familiari e micro-imprese (con meno di 10 dipendenti), che sono il 96% del totale delle imprese italiane. Si tratta infatti, per loro natura, di imprese molto vulnerabili che però sono il perno del *made in Italy* e della creatività che ci fa unici nel mondo. Quest'ultime proprio a causa delle ridotte dimensioni hanno spesso difficoltà ad aumentare il capitale proprio (o di rischio), per irrobustirne la struttura e la gestione, con la conseguenza che se non sarà incentivata la loro patrimonializzazione, si assisterà al loro assottigliamento in termini numerici, ed il vuoto di mercato che si aprirà di conseguenza, sarà inevitabilmente ricoperto da imprese estere, connotate da maggiori dimensioni.

Con l'emergenza sanitaria in corso si stima che 1/4 di esse non riaprirà e questo vuoto di mercato sarà coperto in Italia da un rafforzamento della globalizzazione e dall'aumento del peso delle imprese estere nell'economia italiana ed un'ulteriore crisi dell'economia umanistica e delle microimprese di filiera e di prossimità, che erano il nostro punto di forza.

D'altronde l'esigenza di superamento delle barriere nazionali è stata in passato ripetutamente invocata, ancor prima dell'apparizione del Covid-19, come panacea per superare le molteplici contraddizioni ed i nodi della realtà socio-economica italiana - l'intreccio tra squilibri nei conti pubblici e alta tassazione; tra immigrazione, disoccupazione e società multietnica e così via – in favore dell'avvento di una *società Aperta (Open Society)* e di un *Nuovo Ordine Mondiale (World New Order)*, ben descritto nel studio riportato sul sito [www.ID2020.org](http://www.ID2020.org).

Possiamo perciò dire *quod erat demonstrandum* !

### **L'approccio del Riccio e le forzanti del cambiamento**

Se è indubbio che ci troviamo ad un punto critico della nostra storia, è altrettanto evidente che per interrogarci socraticamente

sull'Italia del futuro è indispensabile anzitutto possedere una adeguata conoscenza di cosa si muove sotto la superficie del Paese e del mondo. Poiché questa al momento è incompleta, labile ed in rapida ed imprevedibile evoluzione (o involuzione?), conviene partire dall'individuazione di alcune più evidenti direttrici di marcia, vere e proprie forzanti dei cambiamenti in atto, per immaginare come esse incarnaeranno una visione complessiva di futuro in termini di sistema economico e sociale, di libertà e valori in Italia.

Ora, in filosofia come in economia, un celebrato paradigma di analisi, richiamato da *Isaiah Berlin* in un saggio su *Tostoj* (dal volume *"Il Riccio e la Volpe"*, Adelphi edizioni), distingueva le Volpi dai Ricci. Volpi sono coloro che ricercano una visione panoramica di ciò che studiano; i Ricci, al contrario, preferiscono la cura dei dettagli e solo successivamente le grandi linee della scena. Così gli studiosi Volpi preferiscono analizzare la foresta, mentre i Ricci non perdono di vista gli alberi, cioè la visione locale e minuta dei fenomeni osservati.

Certo, sarebbe bello ed utile essere contemporaneamente Volpe e Riccio, cioè guardare, nel nostro caso, alla nuova realtà nazionale, elemento per elemento ed al tempo stesso riuscire a delinearne il quadro d'insieme. Ebbene, oggi mancando un adeguato *plateau* di dati, le informazioni e quindi le coordinate per ricostruire dall'alto le prospettive future, l'approccio del Riccio è forse al momento il più utile ed idoneo a farci intravedere il futuro che ci aspetta.

Ma oltre a ciò, va sottolineato che anche il nostro sistema cognitivo, essendo per sua natura limitato, rende difficoltoso perseguire contemporaneamente aspetti generali e particolari, alberi e foresta, figure e sfondo.

Si deve dunque scegliere l'approccio del Riccio, usando però la forza dell'assertività e della resilienza e facendo nostra la frase che *Edgar* rivolge a *Re Lear* (*W.Shakespeare*): "Noi non dobbiamo accettare il peso di questo tempo triste, ma dire ciò che sentiamo e pensiamo e non ciò che ci conviene".

Anzitutto, si è assistito ad una sospensione di molteplici diritti costituzionali sulla base di pareri, di fatto vincolanti, di esperti virologi e specialistici con competenze tecniche in campo sanitario, divenuti di fatto gli unici depositari di ciò che è vantaggioso per la sicurezza della popolazione.

Tutto ciò è fonte di perplessità quando si rifletta sul fatto che ci troviamo per la prima volta, nella storia recente dell'Italia, di fronte a problemi nuovi e complessi, dove ognuno di essi non conduce direttamente alle soluzioni, men che mai ottimali, sulla base della sola istruttoria tecnica, ma spesso ad altri problemi, come le matrioske russe.

Ecco quindi la necessità per i decisori di essere affiancati da persone dotate di una professionalità integrale e di una Cultura vasta e variegata, arruolando così la mente (e la sua razionalità) al servizio del cuore, cioè potenziando equilibrio e saggezza.

Con questo approccio, questo spirito e questi sentimenti, analizziamo dunque quei “*fili di futuro*” che, per robustezza, appaiono le “tracce” attualmente più significative della nuova realtà che si va formando. Tali “*fili*” paradigmatici riguardano i cambiamenti nei modi in cui le persone lavorano, vivono gli spazi urbani e utilizzano le tecnologie digitali.

### **Il nuovo modello di lavoro a distanza: lo *smart working***

Il lavoro d'ufficio in Italia è praticato come lavoro a distanza solo dal 7% dei lavoratori, di cui il 5% in modo occasionale (v. *Eurofound e Organizzazione Mondiale del Lavoro, Rapporto Working anytime, anywhere: the effects on the world of work, 2020*) contro il 17% In Europa.

L'Italia occupa infatti in questo campo l'ultima posizione, preceduta da Grecia, Repubblica Ceca, Polonia, Slovacchia ed Ungheria. In testa sono i paesi nordici, cioè Danimarca, Svezia, Paesi Bassi, seguiti da Regno Unito, Lussemburgo, Francia e un'insospettabile Estonia

L'Italia è dunque fanalino di coda, nonostante che nel 2019 il tasso di crescita del lavoro a distanza, rispetto all'anno precedente, sia stato del + 20%, arrivando così a coinvolgere in valore assoluto 570.000 persone (v. Osservatorio del Politecnico di Milano).

A loro volta Stati Uniti e Giappone, dove lo *smart working* è fenomeno già molto diffuso (37%) e consolidato, sopravanzano di gran lunga la vecchia Europa nella diffusione del lavoro a distanza.

Con l'emergenza coronavirus questo modello di lavoro, in breve tempo, è decisamente aumentato anche in Italia, per la prolungata chiusura delle aziende ed il confinamento in casa dei lavoratori dei

settori non essenziali per assicurare i servizi di sopravvivenza delle persone (cibo, trasporti, sanità).

Per renderlo da provvisorio a permanente c'è certamente ancora tanto da fare, iniziando da un'attività formativa adeguata dei lavoratori coinvolti e da un'organizzazione flessibile; in secondo luogo passare da un controllo gestionale verticistico e centralizzato ad uno decentrato, fiduciario e partecipativo. Vi è infine la necessità di disporre di adeguate tecnologie (es. connessioni veloci in fibra) per renderlo concretamente agile, intelligente e ben integrato con le normali attività aziendali.

E poiché, nella pratica incontri informali e scambi di idee “*vis a vis*” con i colleghi talvolta sono fondamentali per dare impulso alla creatività ed al *lavoro in team*, molte aziende che lo praticano stanno sperimentando l'alternanza tra giorni di lavoro da casa con altri dove si continua ad andare in ufficio, in modalità *coworking*, cioè senza una “propria” scrivania, ma utilizzando gli spazi di volta in volta disponibili, in modo da non sprecare gli spazi fisici. Ciò richiederà non solo di sedere dove c'è posto, ma programmare movimenti e spostamenti, per non abbassare produttività e l'efficienza. Ciò presuppone di comunicare preventivamente le proprie esigenze al proprio capo o manager, quest'ultimo farà quindi da coordinatore delle diverse situazioni (personale in missione, in ferie, malato o al lavoro a casa) in modo da ottimizzare gli spazi ed evitando sia il sovraffollamento che i tavoli vuoti.

Ma è molto probabile che questa peculiare organizzazione del lavoro si consolidi specie nei settori dei servizi alla persona, delle banche e delle assicurazioni, per tutti i dipendenti che hanno possibilità di farlo, non solo perché fa aumentare la flessibilità e la produttività del lavoro, senza sacrificare i diritti dei dipendenti, ma perché consente insieme a risparmi significativi su affitti e bollette e soprattutto un salto culturale verso il futuro. Ciò richiederà di far nascere una nuova legislazione del lavoro che coniughi flessibilità e diritti e superi l'attuale legislazione ora incardinata sull'orario di lavoro verso una centrata su obiettivi di risultato.

Le disposizioni dei DPCM 8 marzo 2020, 11 marzo 2020 e 10 aprile 2020 consentono, nella attuale situazione emergenziale, di attivare il lavoro agile anche in assenza dell'accordo individuale, il quale, ai sensi dell'art.19 Legge n. 81/2017, disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali,

anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro e agli strumenti utilizzati dal lavoratore". La dirompenza della deroga al principio dell'accordo individuale, che nel lavoro agile ordinario regola aspetti relevantissimi dello svolgimento del rapporto di lavoro, si giustifica con la necessità di adottare immediatamente misure volte a minimizzare gli spostamenti e le presenze sui luoghi di lavoro al fine di contenere la diffusione del contagio. Lo *smart working* poi non solo ridurrà il traffico sulle strade urbane ed extraurbane, ma anche il fabbisogno di spazi per uffici ed incrementerà gli acquisti su internet, ma con la permanenza forzata a casa probabilmente si incrementerà l'uso delle consegne di prodotti a domicilio e le relazioni virtuali sui *social network*.

Le aziende che trarranno effettivi e concreti vantaggi da questa modalità di lavoro saranno quelle che sposteranno a casa, in maniera virtuale la gran parte delle attività, lasciando un piccolo presidio per le sole mansioni strategiche e di supporto che devono essere presidiate, ma che al contempo riusciranno ad associare obiettivi qualitativi all'attività di ogni singolo lavoratore a distanza.

Anche se è inevitabile riorganizzare i processi aziendali al nuovo contesto dettato dal coronavirus, peraltro sempre cangiante, rimane il dubbio però che il lavoro *smart*, detto anche *home working*, cioè lavoro svolto da casa, finisca per abbattere ogni barriera divisoriana tra tempo della vita e tempo del lavoro. In futuro questi confini probabilmente si faranno labili ed il lavoro, con i suoi obiettivi di massimizzazione della produttività, invaderà e scalzerà molti spazi prima dedicati alla vita familiare, affettiva e di relazione, restringendo il perimetro del proprio *oikos*. Sarà infatti inevitabile dover rispondere prontamente a sollecitazioni impreviste quali la risposta ad una *email* o ad un *sms* proveniente dall'azienda in cui si è dipendenti.

### **La nuova realtà della vita nelle città**

Le nostre città stanno già ora cambiando parzialmente le infrastrutture fisiche (*l'hardware*), con la trasformazione di uffici in appartamenti, l'aumento delle piste ciclabili, onde usare massivamente biciclette e monopattini; la pedonalizzazione spinta di intere strade e piazze; le modifiche fisiche ed organizzative ai servizi pubblici (tram, metropolitane e bus) per sviluppare la micro-mobilità, consentirne la fruibilità in totale sicurezza sanitaria (mantenendo il

cosiddetto distanziamento sociale) e favorendo la trasformazione ecologica in atto.

Ma la dimensione ancor più innovativa sarà quella del modo in cui le persone vivono le città (il *software*): accanto all'*home working*, muteranno comportamenti e abitudini radicate fatte di tragitti quotidiani casa-lavoro, pranzi di lavoro in trattoria, uso delle auto private e *car-sharing*. Si ridurrà permanentemente il traffico sulle strade urbane ed extraurbane, e il fabbisogno di spazi per uffici. Una ricerca molto curata ed emblematica su "I tormenti della fase 2" è il titolo generale dell'inchiesta in più puntate svolta dal giornalista Ettore Livini. La prima puntata si trova su *La Repubblica* del 28 maggio 2020 (p. 13), nell'articolo a tutta pagina dal significativo titolo "*Uffici vuoti e ristoranti in crisi. Citylife vittima dello smart working*".

Certo l'esistenza dell'uomo sulla terra non è racchiusa nel solo atto del vivere come organismi biologici che respirano e si alimentano e svolgono le funzioni vitali fondamentali, quanto piuttosto, come ci insegna *Aristotele*, collegata anche alla dimensione sociale ed alla sfera affettiva e di relazione.

Per contemperare sicurezza (della salute) e libertà, occorre un cambio di visione del nostro essere e stare sul pianeta, vivendo la quotidianità con stili di vita innovativi. Fa riflettere la decisione del comune di Milano di abbattere di 10.000 unità i posti di parcheggio in città a favore dell'uso della bicicletta e dei monopattini (anche elettrici) e la costruzione di numerose piste ciclabili e di pedonalizzazione (seppur temporanea) di strade e piazze della città, in modo che sia possibile vivere in città non inquinate e dove i servizi essenziali sono accessibili a tutti, così come l'energia, l'acqua, il cibo, la sanità. Con le norme sulla sicurezza sanitaria dunque molte altre abitudini, che sembravano consolidate, sono destinate a cambiare: una per tutte riguarda l'uso della plastica, che considerata causa di inquinamento ambientale, grazie al Covid-19 riacquista una certa importanza come composto utile per l'igiene e la sicurezza sanitaria, in quanto con l'usa e getta consente evitare il pericolo di contagi. Una rivalutazione inaspettata dunque per molte usanze quotidiane.

### **Il dilagare della rivoluzione tecnologica digitale: dalla salute al lavoro**

La rivoluzione tecnologica e digitale con internet, la tecnologia *smart* e la transizione verso il 5G, stanno portando alla connettività di tutto (cose e persone) ed alla smaterializzazione delle imprese, grazie alla produzione con macchine intelligenti, alla stampa 3D e *big data*, analizzabili solo mediante sofisticati algoritmi, per effetto della complessità e dell'incertezza delle variabili in gioco.

Come già osservato, la salvaguardia della salute individuale e collettiva a seguito del Covid-19, richiede di fronteggiare il pericolo nascosto che ognuno di noi, inconsapevolmente, in quanto asintomatico sia trasmettitore del coronavirus verso coloro con cui la persona viene in contatto.

Ciò spiega perché in tutti i Paesi colpiti dal Covid-19 si stia predisponendo, con l'ausilio delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale, apposite applicazioni (*app*) - (in Italia quella denominata *Immuni*) - o braccialetti elettronici che segnaleranno, appunto elettronicamente, quando ci stiamo per avvicinare ad un possibile "contagiato". Tali applicazioni terranno memoria dei contatti fisici pregressi, in modo da risalire alla catena delle persone da curare, salvaguardando così la salute individuale e collettiva, in attesa, di disporre di idonei vaccini con cui svolgere una campagna universale di liberazione da questo pericoloso virus.

Ad esempio il 19 luglio 2017 un noto quotidiano nazionale riportava questa notizia: "impiantato a Perugia un innovativo sensore sottocutaneo per il monitoraggio 24h della glicemia" e nel testo dell'articolo si osservava che "il nuovo dispositivo – denominato *Eversense* – è un sensore in grado di monitorare la glicemia fino a 90 giorni consecutivi dall'impianto sottopelle (rispetto ai 7-14 giorni dei sistemi per il monitoraggio continuo non impiantabili ad oggi ma disponibili sul mercato). Il primo impianto in Umbria è avvenuto il 7 luglio 2017 presso il Poliambulatorio Europa, diretto dalla Dr.ssa *Barbara Blasi*, su quattro pazienti con diabete tipo 1, afferenti al Servizio di Diabetologia, diretto dalla Dr.ssa *Paola Del Sindaco*, ed è stato eseguito dalla dottoressa *Roberta Celleno* assistita dalla equipe infermieristica". E più avanti la stessa dott.ssa *Celleno* ci fa capire meglio come funziona questo nuovo sensore, basato su tecnologia *smart*, quando afferma che "...negli ultimi anni la tecnologia ha fatto passi da gigante per supportare i pazienti diabetici, in particolare i soggetti in terapia insulinica che devono monitorare costantemente la glicemia per adeguare la posologia dell'insulina esogena, onde



evitare ipoglicemie e picchi iperglicemici. Grazie ai dispositivi tecnologici oggi disponibili, la gestione e la qualità della vita dei pazienti è notevolmente migliorata”.

Un altro esempio eclatante è quello illustrato alla stampa da *Eric Clarsen*, Ceo di *Bioaxitalia*, azienda americana *leader* nel campo della produzione di microchip sottocutanei, che ha fatto sapere di essere in attesa da parte delle Autorità sanitarie del Ministero della salute italiana, per poter diffondere la propria tecnologia anche in Italia, impiantando microchip sottocutanei a circa 2500 cittadini italiani tra Milano e Roma.

Migliaia di svedesi e tedeschi si sono già fatti impiantare questo microchip sotto la pelle della mano ed ora l'azienda americana è pronta ad allargare il proprio mercato anche all'Italia.

Quello dei microchip sottocutanei è uno dei temi più controversi e delicati: proprio dalla Svezia infatti sta dilagando in tutto l'occidente questa nuova tendenza che porta all'abolizione del contante: questa tecnologia può contenere, nella sua memoria, tutti i dati personali sensibili quali password, il pin delle carte di credito, credenziali degli abbonamenti a mezzi pubblici, a spettacoli, nonché evitare di portarsi dietro perfino le chiavi dell'auto. Questi dispositivi sono poco più grandi di un chicco di riso e vengono “sparati” sottopelle (2/3 millimetri) tra il pollice e l'indice della mano destra, in anestesia locale ed in modo rapido (pochi minuti) ed indolore; una volta inseriti sottopelle rimangono invisibili a occhio nudo.

Vittorio Colao, a capo della *task force* governativa incaricata di definire la cosiddetta strategia di ripartenza, sul quotidiano *La Repubblica* del 28 maggio 2020 (pagine 4 e 5), intervistato da Francesco Manacorda che gli chiede se, così facendo, andiamo verso il *Big State* cioè uno Stato onnipotente, testualmente afferma “Non si tratta di *Big State* ma di *Friendly State!*”; e più avanti: “a volte mi pare che quello di uno Stato troppo invasivo sia un argomento utilizzato per difendere pratiche meno nobili”.

Peccato che il giornalista non gli abbia ricordato il contenuto di un articolo apparso su *Scenari Economici.it* del 21 aprile 2020 n.21 dal titolo “*Il marchio della bestia esiste ed è stato brevettato, da Microsoft*” dove si fa riferimento ad un fatto recentemente accaduto : il 26 marzo 2020 è stato infatti pubblicato un brevetto dalla *Microsoft Technologies (licensing LLC 060606*, Ufficio brevetti di Washington, USA), la cui domanda, basata su un progetto di *mining* di una

criptovaluta, presentato il 20 giugno 2019 (appuntamento, all'Ufficio Brevetti di Washington ), invece di monitorare le capacità computazionali di una macchina, consente il monitoraggio del lavoro corporeo manuale (i cosiddetti *lavoratori di gambe e braccia*).

L'invenzione si intitola “ *Cripto currency system using body activity data*”. Un sensore sotto pelle dell'utente ne può rilevare l'attività corporea e trasmetterla in *real time* ad un data base centrale. Se i risultati trasmessi soddisfano una o più condizioni definite dal sistema – e quindi dall'organizzazione per la quale il soggetto lavora - al lavoratore viene assegnato un premio in criptovaluta .

Si tratta in sostanza di un sistema di “*mining*” che invece di utilizzare le capacità computazionali di una macchina, utilizza il “lavoro” del corpo umano come “sottostante” per creare una valuta digitale in funzione dei risultati di volta in volta raggiunti dalle attività corporee dei lavoratori (v. fig.1 sotto, schema di funzionamento del sensore *microchip*).

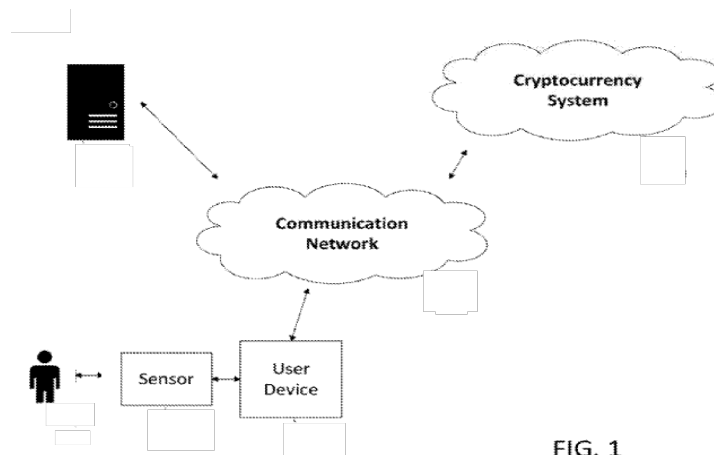


FIG. 1

Più precisamente – spiega *Scenari Economici* – abbiamo ora il primo dispositivo al mondo capace di assegnare dei compiti al lavoratore che saranno valutati e controllati da un dispositivo con sensore che ne misurerà i parametri fondamentali del lavoro corporeo svolto, ricevendone un premio in una criptovaluta a fine lavoro, in

funzione dei risultati raggiunti; ma solo se quest'ultimi saranno considerati soddisfacenti dal sistema.

Senza contare la nuova radicale proposta di digitalizzazione del contante in relazione al Covid-19, confermata da Vittorio Colao nella già menzionata intervista a *La Repubblica* del 28 maggio 2020: "Oggi la tecnologia...permette di fare un grande salto in avanti introducendo pagamenti senza contante". Si tratta di un progetto era già stato segnalato peraltro dal sito *Ravennanotizie.it* del 24 aprile 2020 che così spiegava: "E' noto che monete e banconote possano essere veicoli di trasmissione di germi e virus. Sarebbe opportuno così che anche sulle spiagge, fosse limitato il più possibile l'uso della carta moneta, incentivando l'utilizzo delle carte di credito e di debito e la moneta elettronica a favore del contrasto al Covid-19". Altri quotidiani confermano il progetto: *La Repubblica* del 30 aprile 2020 con un articolo dal titolo. "La distanza sociale ed il declino irreversibile dei pagamenti in contanti"; *QuiFinanza.it* del 1° maggio 2020 annuncia: "Coronavirus: la rivincita della carta di credito. Addio ai contanti"; infine *Avvenire* del 9 maggio 2020 riporta a sua volta questo titolo: "La proposta: ora aboliremo il contante".

Da questi articoli resta dubbio del perché sul piano sanitario il virus Covid-19 dovrebbe prediligere il contante rispetto alle carte elettroniche, mentre sul piano finanziario le ragioni ufficiali della proposta fanno tutte riferimento alla lotta all'evasione. Questi nuovi mezzi tecnologici si dice infatti che ci porteranno velocemente verso una società totalmente trasparente in cui ogni nostra attività è tracciata e monitorata: movimenti, acquisti, abitudini, relazioni, interazioni che possono essere mappate, schedate, controllate.

Resta il fatto però che se l'obiettivo primario è la lotta all'evasione, si sarebbe potuto da tempo combattere subito quella legalizzata delle grosse organizzazioni commerciali che oggi a norma di legge pagano il 3% circa di imposte contro oltre il 60% delle piccole imprese commerciali nazionali.

La moneta elettronica non solo sposterà la gestione di tutti i movimenti di denaro dai cittadini alle banche, che possono lucrare su essi in modo automatico e parassitario, ma con la perdita della sua concretezza materiale si assisterà col tempo probabilmente all'indebitamento di un numero sempre più vasto di persone, con l'effetto di rafforzare le catene invisibili del debito usurario che si voleva inizialmente combattere, ma diffondendo nell'opinione

pubblica l'idea che un chip sottocutaneo sia utile e comodo e che con esso si risolverebbero molti problemi pratici e burocratici.

Non solo però sono le persone singolarmente ad essere “folgorate” da questa moda dei microchip sottocutanei; molte aziende svedesi fanno a gara per impiantare questi microchip sotto la pelle dei propri dipendenti. Un esempio per tutte è dato dall'azienda *Epicenter*, impegnata nel settore *higt-tec* che propone fatture elettroniche e dispositivi *contactless* per l'eliminazione progressiva del contante.

Questa tendenza però non è un'esclusiva svedese ma si va diffondendo in tutto l'occidente, dal Belgio al Regno Unito, raggiungendo accordi tra governi e sindacati, che però genera perplessità sul controllo dei dipendenti che vedono minacciati i loro diritti di *privacy*. La domanda che alcuni opinionisti si fanno è, se tutto ciò non porti, sotto la spinta della sicurezza sanitaria e della comodità, al “controllo” della popolazione limitandone la *privacy*.

Nel libro dell'Apocalisse (versetti 13,16,18) e precisamente in uno dei passaggi più citati dell'intera Bibbia, ma molto difficile da comprendere fino in fondo e su cui si sono imbastite anche vere e proprie leggende, si legge: “...Inoltre obbligo tutti, piccoli e grandi, ricchi e poveri, liberi e schiavi a farsi mettere un marchio sulla mano destra o sulla fronte. Nessuno poteva infatti comprare o vendere se non portava il marchio, cioè il nome della bestia o il numero che corrisponde al suo nome: 666 . Qui stà la Sapienza. Chi ha intelligenza calcoli il numero della bestia perché è un numero d'uomo ed il suo numero è 666”. Ebbene, ironia della sorte il microchip brevettato da Microsoft a maggio 2020 (sopra citato) porta il numero 060606; forse è per caso ma tutto ciò sembra comunque richiamare proprio il marchio della bestia!

Ora se ci trovassimo in un giallo di *Agatha Christie*, saremmo immersi in quello che si è solito definire delitto perfetto, quello cioè in cui queste tre notizie sulle tecnologie digitali diventando indizi convergenti conducono in quello che è usualmente definito delitto perfetto: la transizione verso una vita digitalizzata. Purtroppo tutto ciò sembra avvenire in modo inconsapevole e senza intralci ed interferenze, grazie alla disattenzione dei mass media ed all'ignoranza di gran parte della popolazione, in gran parte concentrata sui pericoli e sulla paura di contrarre il Coronavirus.

### **Un antidoto per l'uomo digitalizzato: Cultura, Valori ed una professionalità integrale**

La nuova realtà tecnologica e digitale sopra succintamente delineata, ci conduce verso una società da taluni evocata come fattore di modernità e di progresso; da altri, al contrario, temuta perché considerata troppo invasiva e penetrante verso tutti gli aspetti della vita dell'uomo.

Umberto Veronesi, grande chirurgo oncologico, ma al tempo stesso curioso conoscitore di molti aspetti dell'esistenza umana, definiva con ironia questa nuova società *nano scientifica*, fatta di tante scoperte che meravigliano, dove le persone sono dotate tutte di un'identità digitale, grazie alle *nano chip* inserite sul corpo, che consentono di risolvere comodamente e velocemente molti problemi del vivere quotidiano, ma anche il tracciamento ed il controllo delle proprie azioni. Senza contare che uffici e case avranno qualità domotiche diffuse ([www.alexasmarttv.it](http://www.alexasmarttv.it)) che ne assicurano il funzionamento intelligente preprogrammato e l'autonomia energetica essendo, ad esempio, le pareti esterne dei vari locali dotate di vernici contenenti invisibili pannelli solari.

Socraticamente dobbiamo dunque chiederci se così operando, all'intelligenza (emotiva ed empatica) dell'uomo, pur con tutti i suoi limiti (umani), subentrerà in parte od in toto l'intelligenza senza sentimento delle macchine. D'altronde nel campo dei calcoli computazionali tutto questo è già da tempo realtà: se prendiamo, ad esempio, un millimetro e immaginiamo di volerlo dividerlo un milione di volte la nostra mente non ci riuscirà; la tecnologia sì.

Però psicologi ed esperti della mente umana sottolineano che quando cresce esponenzialmente l'entità, la durata e la velocità delle informazioni e delle immagini che scorrono sul display dei nostri *iphone* e *tablet*, all'essere umano restano due possibilità: entrare in una situazione di angoscia ed impotenza; oppure appiattare la propria psiche, riducendo l'elaborazione e l'interiorizzazione dei segnali esterni, in modo da diminuirne la risonanza sul proprio vissuto personale. In questo secondo caso, il rischio è quello di scivolare verso l'apatia ed una psiche che più non elabora né si evolve.

L'uomo digitalizzato, infatti potenzia certamente di molto le sue capacità operative, ma non necessariamente l'intelligenza speculativa; quest'ultima utile per captare e decodificare i segnali deboli

provenienti dall'ambiente esterno e progredire in Conoscenza ed Assertività. Con un'intelligenza senza sentimenti, è probabile che le persone tenderanno ad immagazzinare informazioni piuttosto che i concetti; ricercheranno prioritariamente una cultura pratica, facilmente applicabile, puntando sulle tecnicità in ciò che fanno, tralasciando di perseguire una professionalità più integrale, dotata di un'etica della responsabilità e quindi di principi e valori. Quest'ultimi da assoluti e positivi, diventeranno così semplici regole relative, dove la persona, da essere in divenire, non ricerca più soluzioni a domande fisse e temi universali ma, nel silenzio del cuore, cerca risposte a domande contingenti, immediate. Diventa insomma più consumatore edonista, che cittadino responsabile. La Verità da unica e vera, *hic et nunc* (qui ed ora), diventerà molteplice ed estranea al suo universo mentale: i valori legati all'apparenza ed al successo, visto come unico, prevarranno sui bisogni trascendentali (valori morali). Con l'uso poi di tecniche di comunicazione sempre più sofisticate e manipolative, probabilmente si formeranno personalità con un *io* debole e fragile, inclini a chiudersi in sé stesse, riducendo al minimo la vita relazionale e sociale.

Questo scenario pessimistico può essere scongiurato e neutralizzato se ci si affiderà alla Cultura ed ai Valori. Molti pensatori del passato ci ricordano infatti che un desiderio profondo di ogni essere umano è quello di migliorare, di crescere ed evolversi come persona. *Diderot*, ad esempio, già nel 1758 (*Diderot-D'Alabert*, "Encyclopedie ou dictionnaire raisonné des sciences del arts et des metiers", 1758, tome troizieme, pag.139) scriveva convintamente che: "colui che attribuisce valore solo al momento della propria esistenza è persona fredda e incapace di entusiasmo". In tempi più vicini a noi *Herman Hesse* (1929) sottolineava che: "la Cultura non è quella che mira ad un dato scopo, ma al pari di ogni ricerca della perfezione, ha il suo significato in se stessa, in quanto esalta il senso vitale e la fiducia, aiuta a dare un senso alla vita, ad interpretare al meglio il passato ed ad aprirsi al futuro con coraggio". Possiamo perciò far nostro e condividere il pensiero di Carlo Cattaneo quando afferma che "ogni uomo ha interesse alla Cultura di tutto il genere umano (v." *Del pensiero come principio d'economia pubblica*", pubblicato ne "Il Politecnico", vol. X, aprile maggio 1861, p. 402-428),.

Insomma, per vivere una vita a pieno, in un mondo totalmente digitalizzato, è essenziale puntare sulla Cultura, sui Valori e sul possesso di una Conoscenza olistica, più orizzontale e generale. Ciò consentirà di mantenere spirito critico e capacità di giudizio, giungendo ad una visione meditata, profonda e vera della realtà osservata, perché come suggeriva *Luigi Einaudi* (“*Prediche Inutili*”): “non conosce chi cerca ma chi sa cercare”.

Perché però Cultura, Valori ed Professionalità integrale non siano parole vuote, ma diventino dimensione costitutiva e motore di sviluppo personale, occorre unire alla *Conoscenza*, la *Consapevolezza* e la *Coscienziosità* per non fare degli individui maschere umane, che agiscono senza emozioni, parlano senza pensare e vivono senza amare, trasformando il Progresso in Dinamismo ed i moti dell’animo, quali amore, odio e potere, in stereotipi legati e condizionati dal perseguimento dell’efficienza e dei risultati materiali.

E’ questa la grande sfida che abbiamo di fronte; essa va affrontata e perseguita con determinazione e lungimiranza, in modo da aprirci con maggior fiducia al futuro, senza rinnegare le nostre radici. *Platone* nel *Mito della Caverna* (v. libro *La Repubblica*), ci esorta, nonostante le forze avverse, a voltare la “testa” verso l’esterno (della caverna), che è Luce e Verità e, per conseguenza, fonte di autentica Libertà e Pace interiore.

# Il Nord-Est vive una fase di incertezza dopo il virus Cosa può fare il Rotary

di Renato Duca

**C**arissimo Rino, in chiusura della riunione di Consiglio del 20 aprile hai chiesto a tutti noi una riflessione su *quale sarà il futuro, domani* sia in generale, che con lo sguardo rivolto all'ambito in cui viviamo ed operiamo.

Non sono in grado di rispondere. Incombono troppe incognite a livello globale, europeo e nazionale: dall'evoluzione del virus e relative ricadute sul comparto sanitario, all'effetto reale delle misure adottate dai vari Paesi per la ripresa socio-economica, alla capacità delle nostre Istituzioni di continuare a gestire l'emergenza con chiarezza di obiettivi, non procedendo in ordine sparso, in un clima di conflittualità permanente e prevaricante. Di sicuro nulla sarà più come prima. Le prossime settimane, i mesi a venire saranno rivelatori di ciò che accadrà, anche pesantemente, soprattutto a danno delle giovani generazioni, dei nostri figli e nipoti. Mi chiedo se la globalizzazione incalzante avrà finalmente un freno, se ci sarà una riscoperta dei Valori veri, che l'odierna Società civile ha smarrito, sopraffatta proprio da quella globalizzazione, che tende ad affievolire la forza formativa ed educativa delle radici delle nostre Comunità, le Piccole Patrie fondate a suo tempo su solidi principi universali, posti poi alla base della crescita della Società moderna.

Quale ruolo, allora, spetta al Rotary nel nuovo contesto nazionale ed internazionale? Quello di soggetto capillare propositivo ed operativo, assicurando affiancamento e supporto, ponendo in sinergia le molteplici professionalità dei Rotariani, le capacità operative dei Club e dei Distretti nei rispettivi territori e le numerose opportunità di progetti mirati. Tutto ciò non disgiunto da un ritorno al rigore della tradizione, all'autorevolezza istituzionale e ad una ritrovata qualità, soprattutto in termini di qualità di Socio



e qualità di azione rotariana.

Nella mia Regione, il Friuli Venezia Giulia, e nel vicino Veneto le molteplici problematiche che gravano sui vari settori produttivi attendono soluzioni, risposte puntuali e tempestive, cui le rispettive amministrazioni regionali, consapevoli della non uniformità territoriale di tali problematiche, sono impegnate a porvi rimedio tra mille difficoltà. Sono in fase di ripartenza condizionata, ma con forti aspettative, tra gli altri: l'apparato industriale e manifatturiero, l'artigianato, le opere pubbliche, il turismo museale, balneare, montano e congressuale (Città d'Arte, Dolomiti e Giulie), il mondo delle professioni, l'agricoltura nei vari cicli produttivi, la portualità dell'Alto Adriatico (Venezia, Trieste, Monfalcone, Chioggia, Porto Nogaro), i porti legati alla pesca ed alla nautica da diporto, la cantieristica navale, che utilizza tramite l'indotto migliaia di addetti provenienti da altre regioni italiane, dall'Est europeo e da Paesi asiatici, esercitando una pesante pressione sulle strutture sociali dei tessuti urbani di residenza (Venezia-Marghera e Trieste-Monfalcone) e del loro hinterland.

Sul Friuli Venezia Giulia incombe, poi, come ho avuto modo di segnalare in altre occasioni, la vicenda umanitaria dei migranti, che, percorrendo la via balcanica verso l'Europa distratta e divisa, giungono da noi forzando il confine italo-sloveno ed italo-austriaco. Rispondo, dunque, solo con queste brevi riflessioni alla Tua stimolante domanda, consapevole che non sono meritevoli della prestigiosa Rivista dell'Associazione, ma quale doveroso, peraltro modesto, contributo di conoscenza sul momento che stiamo vivendo al Nordest della nostra cara e stupenda Italia: un momento pieno di interrogativi, di incertezza e di preoccupazione, ma anche di speranza.

# Il ruolo della Cultura negli scenari complessi della Pandemia di COVID-19

di Giovanni Padroni

**S**e le antiche pestilenze procedevano a piedi o con lente imbarcazioni, questa pandemia si muove in aereo.

In un breve lasso di tempo un virus ha cambiato radicalmente assetti globali e processi minuti su cui poggiavano equilibri esistenziali e sociali, evidenziando il forte impatto su molti aspetti della convivenza umana e squisitamente personali. Se non ci sarà la fine del mondo, saremo testimoni e protagonisti di un cambiamento profondo del nostro mondo.

Gli scenari di molte società sono oggi messi in crisi da una struttura di acido ribonucleico che sta travolgendo organizzazioni e Istituzioni mondiali che faticano ad individuare terapie efficaci per contrastarla.

Fa meditare come un'entità biologica microscopica, descritta come organismo ai margini della vita, possa sconvolgere drammaticamente l'esistenza del genere umano, creando sofferenze e incidendo su persone, economie, società: costringendoci a riflettere sul significato dell'esistenza: sulla vita, sulla sofferenza, sulla morte. Qualcosa, impercettibile ai nostri sensi, ci porta a meglio comprendere il valore del qualitativo rispetto al quantitativo, i limiti di globalizzazioni incapaci di offrire risposte valide, irrigidite da burocrazie e meccanicismi.

Se anche la gestione di questa crisi richiede sistemi ricchi di efficacia, efficienza, continuità, emerge l'esigenza di strutture aperte ad attività "intangibili" e approcci innovativi con risposte credibili. Ciò configura nuovi "paradigmi" in cui sono presenti, talvolta in maniera inestricabile, elementi che vanno dalla medicina alla tecnologia, dagli aspetti economico-finanziari ed organizzativi alle comunicazioni, coinvolgendo assetti culturali capaci di illuminare la profondità delle persone, dei fatti, delle cose.

Tuttavia la cultura, nonostante le sue molte facce, è “una”. Se esigenze di tipo tecnico-scientifico, economico-finanziario, organizzativo, si saldano e interagiscono in modo sistemico con quelle mediche, assistenziali, umane, lo spirito “filosofico” aiuta a comprenderne i significati complessi evidenziando la centralità della persona. Perché la filosofia è stata la prima disciplina con cui gli esseri umani si sono misurati per rispondere a domande primordiali: dal significato della vita e delle cose alle relazioni con gli altri e con stessi.

Se nello scientismo che ci ha accompagnato per lunghi periodi è attendibile solo ciò che è dimostrabile in base ai canoni dell'esperienza, il virus ci fa comprendere i limiti di una scienza e una tecnica incapaci di esaurienti risposte.

I presenti scenari della complessità non solo enfatizzano una visione del “Risk Management” in chiave "olistica" ma altresì spingono verso la considerazione delle infrastrutture come parte del progetto organizzativo di fronteggiamento del rischio stesso.

La critica allo scientismo non è ovviamente rivolta alla scienza in sé bensì al discorso che su di essa si costruisce con la pretesa di esaurire la realtà e risolverne le antinomie. Perplessità si appuntano sul disinteresse nei confronti del "non dicibile", del "non spiegabile", che anche nel terreno organizzativo ha avuto come sbocco e "soluzione" l'utilizzo "fideistico" di punti di riferimento, ancorché non dimostrati, tuttavia capaci di sorreggere acclamate costruzioni.

La pandemia mondiale, anche influenzata dai comportamenti umani, è suscettibile di aprire variegati scenari. Può divenire formidabile acceleratore per trasformazioni globali; attivare processi di selezione naturale richiamando la “teoria ecologica delle popolazioni” che favorisce la sopravvivenza degli assetti più adatti; oppure segnare, dietro cambiamenti formali, una sostanziale condizione di conservazione.

Gli studi sulla complessità riguardano, in un ampio ventaglio d'approcci, strutture riconducibili a comportamenti non descrivibili partendo dai singoli elementi. Se già in dottrina molti erano stati i contributi e le occasioni per non più tenere separate le facce dei sistemi, dalla scienza alla tecnica, dall'economia all'etica, dal lavoro alla salute, dall'ambiente alla cultura, la pandemia ha determinato una tremenda accelerazione in queste consapevolezza.

In scenari di vera e propria “rivoluzione” è comunque importante comprendere la natura e le prospettive del cambiamento, il reale grado di incidenza su persone, situazioni, cose. A questo proposito, e su questa lunghezza d’onda, Einstein ricorda come niente sia più “pratico” di una buona teoria. E attraverso una lente filosofica, e ineludibilmente culturale, Baruch Spinoza suggerisce, prima di disperarsi, oppure rassegnarsi, di “cercare di capire”.

Anzitutto sono venute meno piccole e grandi “certezze” che hanno modificato, in misura più o meno grande, orizzonti e cultura. E questa emergenza potrebbe essere utilizzata, dopo la fase più acuta, per ripensare modelli socio-economici e di vita: nuovi paradigmi che, se da tempo invocati, il virus ha reso urgenti e indilazionabili. Ma piuttosto che una società ideale sarà opportuno cercare l’uomo ideale, nell’integralità di elementi materiali e spirituali, non manipolabile da oligarchie mosse da interessi meramente economici o politici.

Specifici set di valori sono infatti in grado di influenzare le modalità per affrontare le nuove “sfide”. E vale la pena di capire se alcune prospettive, che chiamiamo “postmoderne”, risultino utili per la comprensione di fenomeni quali le emergenze e i rischi.

Un’ulteriore urgenza, di fronte a scenari in cui vediamo irrompere la medicina, la farmacologia, l’economia, è il bisogno di leader in grado di indicare con chiarezza fini, strategie, obiettivi.

Leadership, anche in tempi di pandemia, vuol dire anzitutto dare l’esempio, ispirare e motivare, agire in termini di servizio ma anche “arte” di realizzare più di quanto le “tecniche” rendono possibile, nel possesso di una profonda conoscenza delle relazioni che stanno alla base: significa non soltanto far “bene”, ma fare bene le cose “giuste”, mettersi al servizio degli altri cercando risultati non effimeri ma “a valere nel tempo”.

Il vero leader sa che non c’è incompatibilità tra aspetti economici, sociali, etici, riguardanti la salute, ma eventualmente solo asimmetrie, e temporanee. Tutto ciò significa, tra l’altro, passare da una leadership basata sull’attitudine a “gestire” le contingenze ad un concetto maggiormente legato alla capacità di promuovere, indirizzare e controllare, anche in scenari di crisi, il cambiamento: una vera e propria “Total Leadership”, analogamente a quanto avviene nelle combinazioni aziendali, con sensibilità in senso proattivo.

Così, se la rete digitale genera dinamiche inter-organizzative originali, manifesta nel contempo elevati gradi di vulnerabilità

proporzionali alla sua complessità e quindi alle sue relazioni. Tutto ciò fa emergere una sfida anzitutto culturale orientando la ricerca all'approfondimento dei significati e delle conseguenze che riguardano le conoscenze così come le comunicazioni e la compresenza di aspetti individuali e network.

Dunque se tradizionalmente i problemi legati alle emergenze ed ai rischi erano concentrati su uno o pochi campi, appare oggi fondamentale un equilibrio tra l'allargamento delle discipline ed una crescente attenzione verso le risorse umane.

Una struttura rivolta ad affrontare le situazioni di crisi, caratterizzata da accentuata complessità, appare difficilmente "gestibile" con strumenti organizzativi tradizionali: le emergenze della salute hanno infatti radici e collegamenti in processi diffusi nei quali trovano spazio competenze professionali, etiche, spirituali, culturali.

Se nell'universo sanitario e socio-economico cresceranno le spinte a collegarsi e fare sistema, scoprendo il rinnovato valore dell'integrazione sociale, ciò non escluderà l'impegno individuale che, anzi, potrà essere arricchito in un continuo processo di bilanciamento. L'emergenza aiuterà l'uomo ad abbandonare l'eccessiva fiducia nei mezzi, spingendolo verso processi in cui una leadership ricca di solida cultura sappia individuare, oltre le pur importanti "technicalities", la direzione verso cui dirigersi: capace di offrire soluzioni e occasioni di miglioramento autenticamente reali.

Interpretare il futuro è sempre azzardato, e la prudenza suggerisce di formulare ipotesi prima che previsioni. Ancorché i calcoli in questo campo possano essere corretti e rigorosi, il grado di affidabilità è verosimilmente sempre basso.

Se non si può tornare indietro nel tempo per decidere come avremmo pianificato ed operato conoscendo in anticipo la pandemia, ci può aiutare Shakespeare quando ci ricorda che "il passato è il prologo": dunque è utile, oggi, cercare di comprendere e tesaurizzare eventi ed esperienze vissute; ad esempio, accettando l'idea di operare non estemporaneamente attraverso una "manutenzione programmata" in chiave culturale di strutture sanitarie, tecnologie, processi socio economici. Se in passato avessimo meglio compreso almeno alcune delle caratteristiche dei sistemi in cui siamo immersi potremmo verosimilmente contare su strutture e istituzioni con maggiore capacità di resilienza. E forse, anche di fronte al coronavirus, è utile ripensare a Isaac Asimov, valoroso biochimico oltre che brillante

scrittore di fantascienza, sicuro che “non vi sarebbero catastrofi impossibili da evitare”.

Le conseguenze delle grandi crisi sono in generale polisemiche. Ricordiamo che nel Novecento molte generazioni sono state protagoniste e vittime di situazioni drammatiche e sconvolgenti: dalle guerre mondiali alla Grande Depressione del 1929, dalle rivoluzioni politiche e sociali ai conflitti etnici, con radicali trasformazioni nella scienza e nella tecnica, nell'economia, nel costume, nell'arte. Allora è giusto riflettere se e come questa pandemia potrà creare simili o diversi sconvolgimenti: negli scenari degli Stati, nei processi organizzativi, nei bisogni e nelle aspettative dell'uomo.

Se, come in altri periodi di emergenza, il virus potrà far accelerare la ricerca e l'innovazione, anche in processi già in atto da tempo, è importante creare strumenti per migliorare le strutture e le strategie nelle fasi successive: ponendo in giusta luce le questioni reali, facendo nascere una corretta cultura capace di “rispondere” in termini sistemici.

Sul piano organizzativo, grande attenzione deve essere rivolta al ruolo e alla responsabilità dei comitati tecnico-scientifici, spesso circondati da un'aura di infallibilità. Oltre alle ricadute positive non possono essere trascurate le perplessità connesse alla riduzione dell'area discrezionale di organizzazioni e Istituzioni rispetto ad élites tecnocratiche tradizionalmente poco sensibili alla comprensione di ciò che non si spiega in termini puramente razionali. E non si dimentichi che lo studioso dovrebbe essere sempre coinvolto nel dubbio di non sapere: infatti più ottiene risposte più si pone, e si deve porre, nuove domande.

Come ci ammoniva Stephen Hawking, fisico e “profeta” di straordinaria lungimiranza, siamo entrati nel Secolo, forse nel Millennio della complessità, da studiare e interpretare anzitutto attraverso il paradigma della realtà.

Ragionare in termini di complessità significa, anche in tempo di pandemie, pensare all'organizzazione in modo meno rigido; enfatizzare criticamente le conoscenze provenienti dall'ambiente e dalla struttura, spesso coinvolte in interpretazioni contingenti e provvisorie, relative a particolari contesti e spazi temporali; considerare le vicende del sistema alla stregua di “tracce”, suscettibili di una molteplicità di interpretazioni; trasformare il terreno caratterizzato da regole “certe” in una pluralità di scenari con un

indefinibile numero di opportunità e di rischi che illuminano ulteriormente i limiti dei modelli tradizionali.

Se la capacità di far fronte all'emergenza si sposta dal piano della mera prevedibilità a quello, più realistico, della probabilità, l'impegno dei leader dovrà riflettersi in programmi che inseriscono politiche di fronteggiamento all'interno di coraggiosi cambiamenti organizzativi: perché la pandemia, oltre ai drammatici effetti sulla salute, rappresenta uno spartiacque capace di influenzare dinamiche socio-economiche e culturali, in ampio spettro.

Anche in drammatici scenari la complessità oggi dominante è suscettibile di varie interpretazioni nessuna delle quali la esaurisce. Richiede nuove sensibilità, con valori che vanno dall'etica alla "Corporate Social Responsibility". Tocca una pluralità di campi con varie opportunità e rischi: dall'interazione tra variegati elementi alla difficoltà di controllare il sistema, dall'opportunità di suscitare, piuttosto che imporre rigide norme di comportamento, all'attenzione alle diversità e ai processi piuttosto che alle funzioni.

Cresce l'esigenza di "valorizzare" tutte le risorse umane, sia "interne" sia "esterne", portando a sintesi il valore intellettuale delle persone, le potenzialità tecnologiche e delle informazioni: con la gestione polarizzata verso il cambiamento, la formazione, lo sviluppo, l'attenzione verso i valori, il clima organizzativo orientato alla collaborazione e alla qualità totale, la cultura capace di favorire sinergici sistemi di comunicazione e decisionali.

Se in passato la capacità di "collegare" le persone era essenzialmente legata alla "forza" della burocrazia, le realtà attuali e prospettive enfatizzano l'importanza, in un quadro di Learning Organization, di "condivisione", flessibilità, resilienza, capacità di fronteggiare eventi traumatici.

Vi è sempre meno tempo di insegnare in dettaglio alle persone ciò che devono fare in ambienti fortemente dinamici, quali le situazioni di emergenza. La soluzione consiste verosimilmente nell'offrire con continuità una formazione che dia loro l'habitus per pensare ed agire correttamente e tempestivamente, espliciti i fattori critici, gli obiettivi e gli standard qualitativi irrinunciabili.

Un mondo apparentemente solido grazie alla scienza e alla tecnica appare dunque improvvisamente dipendente e fragile: così la conoscenza può divenire una formidabile leva per orientarsi in scenari

carichi di incertezze e rischi che ha rivelato, insieme alle possibilità, i limiti di culture fortemente globalizzate ma poco resilienti.

Se la realtà mostra come le emozioni siano alla base delle motivazioni, il comportamento umano durante l'emergenza risulta difficilmente prevedibile, e possediamo solo indicazioni di massima di quanto potrebbe accadere in alcune situazioni. Tuttavia di fronte al virus colpisce la generale condizione di insicurezza. E, come lo psichiatra Vittorino Andreoli ci ammonisce, se la paura diventa panico si rischia la paralisi, non solo fisica.

Dunque è fondamentale, sempre, una speranza per vivere, un'idea di futuro, nella rinnovata certezza che l'uomo ha bisogno dell'altro uomo. Perché, come non cessa di ricordarci Tucidide, testimone di una micidiale epidemia ad Atene, a distruggere la città fu la paura, lo scoraggiamento, il panico, più che la peste in sé.

Così, nella visione di Bernard Arthur Williams, uno dei maggiori filosofi morali britannici, trova rilievo la pluralità delle ragioni interne degli individui, del loro carattere, delle emozioni, motivazioni e virtù, dell'infinita varietà di ruoli in cui esse s'intrecciano tra loro e con le circostanze della vita.

Neppure nella scienza, nella quale è proposta addirittura una visione "fallibilista", si può far riferimento a fatti incontrovertibili, validi per sempre, corrispondenti ad una pretesa "immagine vera" del mondo. Se ciò non consente di affermare che le asserzioni scientifiche sono prive d'oggettività, dobbiamo prendere atto che si tratta di verità "rivedibili", in ogni momento oggetto di potenziale discussione.

La ricerca scientifica non ha conclusioni definitive, né un unico fine. Alcuni concetti sono ritenuti "veri" ancorché non se n'abbia esperienza concreta che, in ogni modo, come per gli enti matematici, neppure elementari, non costituirebbe criterio d'esistenza. Alcune verità profonde del nostro mondo riguardano verosimilmente non tanto gli elementi costituenti il mondo stesso quanto l'organizzazione complessiva.

La distinzione tra "verità scientifiche" segnate da oggettività ed il mondo dei "valori" in cui non sarebbe possibile alcun'oggettività porterebbe alla negazione della possibilità di assegnare uno statuto cognitivo non soltanto alle affermazioni morali ma anche a buona parte delle nozioni storiche, sociologiche e psicologiche.

Se vivevamo in situazioni di crisi ed emergenza, acute dall'aver perduto dimensioni etiche, umane, affettive, morali, religiose,



sostituite dalla scienza e dalla tecnica, in un processo di dissolvenza incrociata, l'angoscia di perdere la vita e la salute fisica può nascondere un mostruoso leviatano, che non è opportuno consegnare meramente ad "esperti" ritenuti unici a sapere qual è il vero bene per gli uomini.

La pandemia rischia di far regredire gli uomini a puro istinto di sopravvivenza, mossi dalla paura che può nutrire latente ostilità nei confronti dell'altro, obnubilando ogni istinto di prossimità. E in tempi di sorveglianza elettronica e di fantasmi orwelliani, il distanziamento sociale può significare disconnessione non solo fisica.

Il fatto che non riusciamo o sappiamo pesare e misurare gli aspetti qualitativi non significa che questi siano pregiudizialmente di rango inferiore a quelli tradizionalmente misurabili. Spesso percepiamo l'importanza di alcuni fattori quando, magari in modi carsici, ne vediamo le conseguenze: come le condizioni di stress psicologico, la salute mentale, il timore di vulnerabilità socio-economica.

C'è una corsa all'immunizzazione dai rischi e dagli imprevisti, per esorcizzare ogni tipo di emergenza o minaccia: con la possibilità, paventata dal filosofo Roberto Esposito, che se il "sistema immunitario" costruito per proteggere il corpo politico di un sistema oltrepassa una certa soglia, si possa creare una sorta di patologia auto-immune, capace di danneggiare altri organi, in una vera e propria condizione di ambivalenza del paradigma immunitario.

Il grande interrogativo a cui possiamo e dobbiamo dare risposta riguarda, dopo il Covid-19, la volontà di ridisegnare strutture e strategie di un mondo, diverso dal precedente, anzitutto capace di riconsiderare la salute e l'economia, ma anche la libertà della persona, anzitutto in termini reali.

E forse, benché valorosi studiosi si siano spesi da tempo per dimostrare la necessità di un cambiamento di paradigma, non abbiamo sufficientemente riflettuto sull'opportunità di correggere visioni socio-economiche limitate a un ristretto numero di variabili: con il rischio di usare i sentimenti, come sospetta Andreoli, alla stregua di mero oggetto di consumo.

Anche in tempi di coronavirus bisogna essere consapevoli che, insieme all'opportunità di misurare quello che può essere facilmente misurato, affermare che tutto ciò che non può essere misurato non esiste è non solo errato ma anche potenzialmente pericoloso. Del resto

lo stesso Max Weber ci spiega con chiarezza che ci sono cose che si possono dimostrare e altre “solo mostrare”.

Insufficiente attenzione e semplificazioni metodologiche hanno trascurato la possibilità di edificare non solo piani e programmi, quanto una vera e propria “cultura” capace di considerare le situazioni di emergenza: perché è importante avere risposte ma anche porsi domande corrette, con modalità proattive piuttosto che meramente adattive.

Questa emergenza ci fa riflettere sull’opportunità di interrogarci sul cambiamento di strutture, abitudini, comportamenti, che possono crollare e travolgerci, con ulteriori danni e costi non solo finanziari. Così uno stato di eccezione, con grande limitazione delle libertà, una sorta di coprifuoco giustificato da ragioni sanitarie può preoccupare per le reali e potenziali conseguenze, non soltanto giuridiche ma anche culturali.

Nella cultura, intesa anzitutto come sistema di valori condivisi, l’emergenza potrebbe costituire un’occasione per correggere ciò che non ha funzionato e che occorre cambiare, magari realizzando strutture e reti collaborative resilienti: perché in presenza di forti sollecitazioni le vecchie strutture potrebbero collassare.

Così, nella ricerca di armi per sconfiggere il virus, e verosimilmente utili anche per affrontare emergenze future, sono emblematici, oltre agli impegni comuni di collaborazione tra Stati, Istituzioni, organizzazioni, i progetti di “*Crowd Computing*” per strumenti di calcolo potenti da utilizzare nella ricerca, frutto della collaborazione tra colossali centri mondiali ma anche tra reti di “*personal*” sparsi nel mondo.

Se per far fronte alle emergenze occorrono livelli sempre più elevati di cultura, è fondamentale abbandonare ogni tentazione di più semplice e comoda “erudizione” insistendo sui Valori.

Nei momenti drammatici che stiamo vivendo, forse spartiacque tra due epoche, le organizzazioni si trovano di fronte all’emergenza della pandemia che si salda ed amplifica altre recenti sfide quali il fronteggiamento dei cambiamenti scientifici e della tecnologia, la disoccupazione, la crisi economica e finanziaria.

E proprio la cultura, interpretata come strumento di scelta libera e consapevole, può divenire veicolo efficace per orientare l’insieme, spesso tumultuoso, dei bisogni, delle attese, dei valori dell’uomo, al

fine di favorire un migliore equilibrio del sempre più complesso e problematico rapporto con una condizione di emergenza.

Come rileva il filosofo Marcello Pera la pandemia, da sanitaria e socio economica, è divenuta sistemica, capace di dissolvere decennali illusioni e rivelare segni di profonda crisi culturale e spirituale: dunque difficile da affrontare con un approccio limitato. Occorrono risposte non soltanto scientifico-tecniche, nel sentiero della realtà e della concretezza: perché in gioco c'è il bene comune, che esiste come fine morale, confermato dalle molte persone che si impegnano e lottano con abnegazione ed eroismo.

E' il bene comune che ci fa comprendere che la salute rappresenta un valore che tutti devono promuovere. Ciò richiama forme di sussidiarietà che considerano i diversi apporti alla soluzione dei problemi con la partecipazione di molte strutture radicate in solidi fondamenti etici illuminati dall'ordine finalistico della vita socio-economica.

Con il filosofo Francesco Barone l'etica è la considerazione analitica e sintetica dei principi che noi chiamiamo morale, insieme che sono plurimi e diversi nel tempo e nello spazio. Allora la natura e l'ambito della "*business ethics*", da considerare alla stregua di un processo, appaiono molto ampi: dalla responsabilità soggettiva a quella delle aziende, da una generale impalcatura morale al senso del servizio e della creazione di idonee strutture di socializzazione nei confronti di soggetti appartenenti ad etnie e culture diverse.

L'etica è la capacità di conoscere il bene e la volontà di seguirlo. Ricordiamo, parafrasando Aristotele, che l'uomo è un animale etico. Infatti, ogni azione e giudizio presuppone una scelta ed una scelta basata su valori presuppone l'etica.

Anche mediante una forte cultura etica è possibile disegnare ruoli che consentano il raggiungimento dei peculiari obiettivi di ognuno in sinergia con gli interessi degli altri: fronteggiando i perversi e dirompenti effetti delle crisi, sempre di segno e natura polisemica.

L'etica non è infatti meramente una nuova "tecnica" ma piuttosto una "linea guida", "missione" che consente di vedere e agire in modo più completo; che può rendere possibile, in un'ottica svincolata dal contingente, l'ottenimento di positivi risultati economico-finanziari anche percorrendo strade lontane e divergenti.

L'etica deve essere considerata come un processo: non solo dovere morale ma pure scelta obbligata per un equilibrio durevole. Anche le

catastrofi naturali, socio-economiche o riguardanti la salute possono avere alle spalle comportamenti eticamente o moralmente disordinati dell'uomo. Ciò implica, tra l'altro, l'attenta identificazione dei legami che essa manifesta con il comportamento, i valori, la cultura dei soggetti con i quali la struttura si trova in relazione, con l'esigenza di dar vita a comportamenti coerenti sia nell'ambito interno sia dell'ambiente esterno.

Lungi dall'essere in contrasto con la normativa intrinseca alle singole discipline, il rispetto di valori etici serve a darsi un preciso codice di comportamento, garantendo alle discipline stesse quell'indeclinabile finalizzazione umana che i loro cultori, scienziati, tecnici, ricercatori, imprenditori, si prefiggono nelle loro attività.

Comportarsi tenendo conto di una cultura etica significa porre il fondamento su valori presenti nella nostra coscienza e condivisi, accettandone la responsabilità.

Nell'ambito delle risorse umane insieme all'etica pare opportuna un'ermeneutica delle dinamiche socio-economiche: una continua ricerca volta all'interpretazione di realtà che sono in continuo divenire, ciò che richiede anzitutto una lucida coscienza del valore della persona, nella sua complessità ed integralità.

La pandemia, come tutte le emergenze, ci fa ricordare come sia inopportuno che la tecnologia, l'economia, la finanza, abbiano un primato assoluto rispetto all'etica e alla morale.

La crisi, che ci obbliga a riprogettare il nostro cammino, può divenire occasione per il discernimento e la riflessione sul futuro: generata ed amplificata dalla pandemia enfatizza il bisogno di creare e sviluppare conoscenze e informazioni, non soltanto relative alla medicina.

L'esperienza conferma che il successo nel fronteggiamento dei rischi è fortemente correlato con ciò che è stato programmato e realizzato prima della situazione di emergenza per un corretto management delle emergenze.

Comunque se grazie all'abbondante quantità di informazioni, riguardanti presente e passato, possiamo avere l'illusione di dominare l'interezza del "quadro", in realtà la complessità rende ciò soltanto "probabile".

Tutte le crisi, non solo quella collegata al coronavirus, evidenziano la debolezza di organizzazioni con interconnessioni eccessivamente rigide e automatiche. E attente, anzitutto al fine di ridurre i costi, all'

”efficientismo” piuttosto che all’efficienza. Capaci di soddisfare bisogni e aspettative purché operanti in condizioni di stabilità ma, come tutte le strutture rigide, fragili se sottoposte a sollecitazioni e traumi.

Risalta l’urgenza di una vera e propria cultura della resilienza, che gli studiosi della complessità hanno da tempo evidenziato: con incidenze su leadership, ricerca, strutture.

Covid-19 ci ha fatto capire che anche una cosa infinitamente piccola, che non può essere assimilata a criteri quantitativi tradizionali, può avere un influsso enorme nelle nostre esistenze, rivelando carenze ed errori di visioni impregnate di empirismo e materialismo.

Se la grande pandemia confermerà alcune tendenze già presenti nel recente passato, spingerà a intervenire con rapidità ed energia applicativa in un ampio ventaglio di terreni: da una maggiore attenzione a comprendere lo scenario scientifico e della complessità al senso della realtà che si sviluppa a contatto con il quotidiano, alla creatività che spinge a “rinnovarsi”.

Dovrà stemperarsi la visione di una società ridotta a puro mercato a favore di una concezione che valorizza il servizio e uno stile di vita orientato alla crescita integrale della persona, attenta ai bisogni degli altri e alle modalità più adatte a soddisfarli.

In ambienti sconvolti da crisi imprevedibili, i processi decisionali dipenderanno dall’utilizzo dell’”intelligenza misurata, oltre che dai tradizionali” quozienti”, dalla capacità di risolvere problemi, operare da soli e in team, dominare e “gestire” lo stress, adattarsi all’ambiente, inserirsi in una rete di relazioni in maniera adeguata, affrontare con resilienza gli eventi avversi.

Se l’intelligenza e la conoscenza, sempre più interrelate con i network e i mezzi di archiviazione virtuale, hanno comunque nel cervello il suo centro di elaborazione più importante, su queste tracce lo scienziato Lamberto Maffei, medico e neurobiologo, ci induce a far riferimento sia alla plasticità sia all’immensità di un organo forse sottoutilizzato quanto nessun altro, ricco di potenzialità insondate.

E’ stupefacente osservare come se alla nascita il cervello è già formato, le capacità sono presenti solo come potenziale e il successivo sviluppo è influenzato dagli stimoli, sia interni sia ambientali. E proprio questi stimoli, che il mondo virtuale e atomistico in cui siamo

piombati sembra limitare, sono essenziali per rendere più efficace ed efficiente il comportamento proattivo di fronte alle emergenze.

Migliori conoscenze delle attività cerebrali possono mettere in discussione le tradizionali impostazioni sul comportamento delle persone in tempo di coronavirus, in situazioni di vero e proprio "caos deterministico" in sistemi che appaiono dominati dalla non linearità, razionalità limitata, probabilità invece che prevedibilità: tutto ciò spingendo alla comprensione di elementi intangibili largamente sottovalutati.

Anche lo stesso ambiente colpito dalla pandemia non è meramente riconducibile ad un meccanismo deterministico e prevedibile ma piuttosto un "organismo" che si sviluppa in funzione dei suoi protagonisti e bisognoso di adeguati strumenti interpretativi.

Gli stati "caotici" sono instabili, poiché non tendono a resistere ad ogni turbolenza esterna ma piuttosto a reagire in maniera espressiva: non passano sopra alle influenze esterne, ma sono parzialmente influenzati da esse.

Al fine di guadagnare soluzioni negli ambienti che la pandemia ha generato o anche semplicemente contribuito ad enfatizzare, le risorse umane devono evolversi dal tradizionale "focus" funzionale a quello orientato al processo, con sensibilità in chiave strategica e sociale, con conseguenze organizzative che riguarderanno la necessità di mansioni polivalenti, coinvolgimenti sulle strategie, ruoli specialistici più che specializzati, livelli decisionali portati verso il basso, strutture più leggere.

Dunque in ogni organizzazione il fattore critico per la creazione del valore si conferma costituito dalle persone, configurando una vera e propria "rivoluzione", in scenari sempre più spesso di "*Brain Power*" piuttosto che di "*Manpower*".

Le crisi rendono dunque la questione antropologica centrale e critica, ampliandone i volti, di fronte alle scienze che offrono un contributo essenziale ma non possono, e non devono, coprire tutto il reale. E il campo ci conferma che soluzioni efficaci potranno realizzarsi se si coltiveranno idee e progetti che prendano in considerazione l'uomo, oltre che gli strumenti.

Mettere al centro il valore della persona significa dare un solido contributo, oltre che alla salute, alla solidarietà, alla pace, all'educazione. Perché, con Jeremy Rifkin "l'oro del duemila non sarà verosimilmente costituito dalle merci, ma dalle idee".

Il sociologo descrive un futuro che potrebbe essere quello che segue la pandemia, in cui la proprietà sarà sempre meno importante.

Si venderanno tempo e servizi anziché beni materiali; il capitalismo non sarà più uno scambio di beni materiali ma piuttosto l'accesso a una rete di servizi; si dematerializzeranno i prodotti stessi, sempre più leggeri e dalla vita brevissima, tanto che spesso non converrà più comprarli ma averne la disponibilità. Verosimilmente nuove dimensioni, oltre lo spazio e la geografia, saranno il tempo e il "cyberspazio", i sistemi sociali caratterizzati da "reti" di parti "viventi" auto-organizzate di un intero costantemente co-evolvente e sempre più complesso, qualificate da variabili interconnesse.

Con la pandemia i principali componenti del valore economico non risiederanno più nei beni tradizionali ma piuttosto nelle idee, nelle esperienze da cedere "a tempo". Passeremmo verosimilmente da un "capitalismo industriale" a un "capitalismo culturale", che si nutre di conoscenze, informazioni, esperienze, idee: in cui l'etica costituirà un fattore di interrelazione, caratterizzato da vitali sinergie. Variabili del successo organizzativo, sia per gestire le conseguenze di eventi avversi sia per governare le emergenze ed il soccorso, diverranno in particolare i concetti, le competenze, i collegamenti.

Se in passato la capacità di "collegare" le persone era essenzialmente legata alla "forza" della norme, le realtà attuali e prospettive enfatizzano anzitutto la libera cooperazione delle persone, che arricchisce e indirizza ogni ricerca e ogni intervento. Perciò si impone una vera e propria "*Corporate Social Responsibility*", nella considerazione di tutte le risorse umane, sia "interne" sia appartenenti al mercato o all'ambiente e dell'importanza cruciale della "condivisione". Del pari l'orientamento verso i processi diviene mezzo efficace per migliorare, oltre che la soddisfazione dei bisogni, l'efficacia e l'efficienza delle strutture, ciò che richiede interfunzionalità, elevato grado di cooperazione, focalizzazione bilanciata verso obiettivi specifici e globali.

La pandemia ha trasformato in fretta comportamenti e processi, modulati da conoscenze formazione e tipologie culturali, soprattutto digitali: dal modo in cui si fa la spesa alla didattica a distanza, dai viaggi che offrono contenuti esperienziali sempre più immersivi alla pervasività dei social networks, dalle proliferazioni delle chat a eventi promozionali sempre più virtuali, in cui "esserci" non è più fondamentale, allo "*smart working*", modalità organizzativa cresciuta

enormemente durante la limitazione di movimento causata dalla pandemia, che sarà difficile abbandonare totalmente.

Lo “*Smart Working*” potrà rappresentare un terreno in cui muterà radicalmente il rapporto spazio-tempo: il lavoro subirà desincronizzazioni che trasformeranno impegni e tempo libero attraverso una diversa scansione di eventi e scadenze, spalmati su tutto l’arco della giornata, con modalità non standardizzate.

Quasi profeticamente, prima del Covid-19, il “World Economic Forum” ha individuato quattro ambiti destinati a dominare entro il 2022: Internet mobile ad alta velocità, intelligenza digitale, “*Big Data*”, “*Cloud*”. La pandemia imporrà verosimilmente una forte presenza e azione in questi quadri, non solo sul piano squisitamente tecnico.

E si ricordi come “Accenture”, multinazionale di consulenza e direzione strategica, abbia enfatizzato, ben prima della crisi, fondamentali “*new skills*”: dall’abilità a interagire e costruire relazioni sia personali sia virtuali al bisogno di competenze vaste e composite.

Ciò peraltro senza nascondere timori e perplessità. Se infatti Stephen Hawking afferma che in teoria il computer può superare l’intelligenza umana e l’intelligenza artificiale, e potrebbe essere il più grande evento della storia consentendo di sradicare malattie e povertà riparando danni fatti alla natura, il grande fisico non sottovaluta il rischio che possa del pari rappresentare il peggiore evento della nostra civiltà, sviluppando volontà in conflitto con la nostra. Allora la “*digital transformation*” non è solo una questione tecnologica: deve aiutare a sviluppare nuove competenze e professionalità, far ripensare a tutti i processi per renderli coerenti col mondo digitale, essere letta attraverso le lenti dell’etica.

E lo stesso fondatore di Alibaba, Jak Ma, non nasconde gli evidenti o nascosti timori legati all’innovazione affermando che non dobbiamo bloccare l’evoluzione tecnologica ma cercare piuttosto di sfruttarne le caratteristiche umane negate alle macchine: anzitutto la saggezza.

Dunque si dovrà riflettere su vantaggi e svantaggi di ogni soluzione: così, se in situazioni di emergenza la didattica a distanza è inevitabile, è importante non dimenticare il valore dell’aula nella comunicazione non verbale, dagli sguardi agli atteggiamenti, che arricchisce i saperi e il metodo, facendoli diventare profondi. Il concetto era ben chiaro nell’antica Grecia in cui *paidéia* denotava anzitutto un modello pedagogico che dall’istruzione scolastica si



estendeva allo sviluppo etico e spirituale per una formazione culturale ricca e armoniosa: un ideale di vita che si oppone alla frammentazione, capace di rendere l'essere umano veramente tale, ricco di solidi riferimenti morali, impregnati di responsabilità e solidarietà.

Con la pandemia, che spingerà la "cultura digitale" a svilupparsi con eccezionale vigore, sarà necessario un "nuovo umanesimo": perché solo capacità cognitive dell'uomo permettono di entrare in relazione sinergica con scienza, tecnica, tecnologie, caratterizzate da turbolenti dinamiche.

Per metabolizzare la rivoluzione digitale bisogna dunque partire dalle persone prima che dalle tecnologie, perché non esiste una dicotomia tra tecnologia e cultura. Non si possono formare scienziati e umanisti in recinti diversi lontani e impermeabili. Il collegamento, prima che tecnico scientifico e tecnologico è filosofico: e la pandemia ci ricorda quanto siamo dipendenti gli uni dagli altri.

Essere digitale significa allargare l'area della propria coscienza, con una rivoluzione che è comunque culturale.

Anche se l'abilità tecnologica di operare sui processi e distribuire informazioni strutturate in modo sofisticato rappresenta una straordinaria risorsa di questo momento storico, le organizzazioni richiedono in sempre maggior misura l'intelligenza e l'esperienza degli esseri umani per trasformare un certo tipo d'informazione in conoscenza utile e in un corretto processo decisionale.

Ogni emergenza ci spinge a immaginare e costruire nuovi scenari complessi basati su nuovi valori: dalla resilienza alla conoscenza, dai sistemi informativi alla soddisfazione delle motivazioni e dei bisogni, sempre nell'ottica di una integrale "unità di vita".

Il grado di connessione tra gli elementi, associato alla quantità dei flussi d'informazioni esistenti, fa sì che i processi decisionali non rimangano limitati a singoli aspetti dell'organizzazione, ma riguardino anche tutti gli altri, più o meno strettamente collegati.

Mentre diminuiscono le "certezze" sugli stessi significati del termine "organizzazione", la sfida emergente deve concentrarsi nella capacità di comprendere, dare senso e governare la complessità insita in sistemi capaci di metterne in discussione lo stesso bagaglio teorico. Anche l'ambiente, nei suoi molteplici aspetti, le strutture aziendali e le Istituzioni sono osservate con attenzione, alla ricerca di nuove configurazioni.

Di fronte ad ambienti turbolenti, frequenti nelle situazione di crisi, è alto il rischio di vuoti o ritardi nelle capacità d'adattamento e recupero. L'organizzazione deve, infatti, acquisire continuamente strumenti e caratteri adeguati per assorbire sollecitazioni senza subire apprezzabili traumi, e adeguata "risonanza" con il mercato-ambiente, legata ai fenomeni della globalizzazione, coinvolta e messa in discussione dal Coronavirus.

La globalizzazione è fenomeno multidimensionale e polivalente, che esige di essere colto nella diversità e nell'unità di tutte le sue dimensioni, di cui la pandemia ha rivelato i limiti, con il pericolo di creare nuovi confini tra povertà e ricchezza che possono attentare alla pace.

Così l'uniformità imposta della globalizzazione articolata su rigide connessioni e incastri meccanicistici, spesso senza collante morale, dovrà essere superata attraverso una riconsiderazione dei valori anzitutto della prossimità, del servizio, della gratuità, dell'amore, che segnano una nuova visione di cultura: utile per ritrovare la sintesi tra bellezza, bontà, verità, in una paziente ritessitura della società centrata sulla persona.

Nuovi problemi globali esigono infatti nuove responsabilità e originali protagonisti per realizzare una solidarietà universale in particolare tra Paesi sviluppati e Paesi in via di sviluppo.

Le emergenze generate dal coronavirus inducono anche a riconsiderare i rapporti con l'Europa da cui dipendono molte decisioni e lo stesso concetto di globalizzazione, già indebolito dalla crisi socio-economica del 2008: utopia del non luogo che prefigurava con orgoglio i valori di una società aperta, il pianeta come un sistema sostanzialmente lineare e razionale con variabili ben conosciute, e dinamiche "prevedibili". Una costruzione che si è nei fatti dimostrata debole, travolta da effetti domino devastanti, con problemi sociali, economici, umani che hanno diffuso e amplificato gli effetti della pandemia: in cui il debole collante etico, morale, socio economico non è stato compensato da quello istituzionale e politico.

Un aiuto allo studio della pandemia può derivare da un'intelligenza collettiva di gruppi di ricerca interdisciplinare con la partecipazione di studiosi che, guardando oltre la catastrofe, possono spingersi verso la soluzione di problematiche correlate: dal benessere psicofisico ai rapporti con una natura che non può mai prescindere dal ruolo

dell'uomo e che deve essere con sapienza e responsabilità umanizzata, in sistemi comunque complessi.

E i sistemi complessi, consistenti in un gran numero di forze e attori che interagiscono tra loro in varia forma, appaiono anche in tempi di coronavirus ad un meta-livello rispetto alla tradizionale modellizzazione scientifica, ciò che impone la rinuncia a procedure standard a favore di soluzioni maggiormente "adattive", tipiche degli esseri viventi.

Se la pandemia, quasi lente di ingrandimento, amplifica situazioni fatti e processi già esistenti, tuttavia costringe, e in tempi molto contratti, a scelte non solo tattiche e strumentali ma anche strategiche.

Il crescente interesse verso concezioni sistemiche e dinamiche, l'attenzione verso la complessità e il "caos", in collegamento con visioni postmoderne e post positiviste invece che relative a modelli astratti, contribuiscono ad estendere l'interesse dai meri contenuti delle decisioni ai contesti di riferimento, particolarmente critici durante una situazione di emergenza.

Leadership sintonizzate in questa direzione si qualificano per precisi elementi che vanno dalle scelte innovative nella soluzione di problemi complessi alla "gestione" e armonizzazione delle diversità, dalla valorizzazione di networks, team, strutture per progetto all'accettazione di auto controlli, Empowerment, Learning Organization.

Un ostacolo da superare è costituito dalle necessità di creare un'autentica sintesi tra il valore intellettuale, etico e le potenzialità tecnologiche, nel segno di una visione del lavoro maggiormente arricchita dalle relazioni sociali e dalla capacità di comprensione delle azioni reciproche fra persone che interagiscono come produttori-consumatori in un sistema "sociale" reticolare.

La coerenza tra la cultura ed i valori manifestati dai soggetti che fanno parte degli ambienti colpiti dalla pandemia si conferma dunque come fattore di grande momento per l'equilibrio durevole.

Costante è l'interrelazione tra il comportamento delle persone e la cultura aziendale di riferimento, in una prospettiva socio-culturale del lavoro attenta anche all'identificazione etnica, all'appartenenza religiosa, all'impegno sociale e civile. Ciò contribuisce a spingere il lavoro fuori dei quadri culturali della "modernità", tradizionalmente correlata a "ideologia" e "scientismo", verso un'idea di scienza tesa a descrivere ciò che avviene invece che a dare giudizi.

Se il cambiamento ha tra i principali fattori propulsivi i processi tecnico-scientifici, che studiano i fatti come un sistema di forze, è sempre importante ricordare che la scienza è per sua natura anassiológica, e non può essere diretto fondamento di valori e cultura.

Tra le molte sfide che l'uomo postmoderno deve affrontare vi è la capacità di governare le crisi mediante una migliore capacità di descrivere, raccontare, rappresentare: una "cultural sensitivity" con la quale è possibile conoscere ed utilizzare le specificità di persone, fatti e cose, che può favorire l'innovazione, la circolazione delle conoscenze, la soluzione anche non tradizionale dei problemi (si pensi al cosiddetto "pensiero laterale").

Sappiamo che la risorsa fondamentale per comprendere e affrontare il Covid-19 nella società complessa è costituita dalla conoscenza che richiede apprendimento ininterrotto, riqualificazione delle competenze, formazione permanente, attenzione al cambiamento, lavoro di gruppo, impegno sugli obiettivi oltre che sugli strumenti, leadership partecipativa: vivendo e valorizzando una cultura che non può che essere dell'uomo e per l'uomo.

Se, come ha scritto Shakespeare, siamo tutti fatti della stessa materia dei sogni, la vita ricorda percorsi fisici e mentali guidati da valori ma anche da forze capaci di aiutare a comprendere, emozionare, dare forma ad azioni nuove.

Come affermava un grande filosofo della scienza, Francesco Barone, molte delle attuali ricerche non permettono più una netta distinzione tra la scienza "pura", di per sé buona, e le sue applicazioni tecnologiche, valutabili a seconda dei fini per cui vengono utilizzate: e verosimilmente queste riflessioni possono applicarsi alla ricerca sul coronavirus.

È stato giustamente osservato che mentre nel passato discipline "mediche" tendevano a "descrivere" oggi invece cercano di "modificare". Di qui, dunque, la esigenza che le scelte etiche e morali non intervengano solo nel momento dell'applicazione delle conoscenze scientifiche, ma siano presenti sin dall'inizio come una delle condizioni della ricerca. E si tratta di scelte non solo degli scienziati, ma di tutti coloro, "laici" e "chierici", su cui la ricerca può interferire. Occorre dunque agire sulla coscienza dell'uomo e mobilitarla, per conoscere e far conoscere.

Le scienze offrono un contributo essenziale ma non possono, e non devono, coprire tutto il reale. Il senso del mondo si trova oltre le

scienze, lo sviluppo è anche radicalmente questione culturale. Allora i sistemi socio economici devono cercare anzitutto "fini" e obiettivi: "bussole" per orientarsi nelle situazioni tumultuose che la quotidianità produce senza sosta.

Perdere le tradizionali "certezze" non significa peraltro cadere in totale insicurezza e indeterminazione ma piuttosto avere bisogno di maggiori e migliori strumenti e conoscenze per cercare di penetrare, probabilisticamente, il futuro.

Nell'attuale scenario postmoderno al centro non è l'uomo ma piuttosto la natura o la tecnica che rischiano di assorbire processi di sviluppo anche di segno umano. Se si materializza la tendenza ad affidare il processo dello sviluppo socio economico ai soli aspetti tecnici, tecnologici scientifici, di fronte a tecnologie che consentono di individuare soluzioni a problemi considerati insormontabili fino a pochi anni fa, oggi il tema centrale risiede nella necessità di darle il giusto orientamento, con approcci che si chiedono "perché", dunque vicini alla filosofia.

Questi pensieri si accompagnano al bisogno di considerare alcune problematiche in maniera differente rispetto alle visioni tradizionali: dalla "razionalità" alla "sensibilità" verso elementi intangibili. Anche il comportamento organizzativo emerge quale motore di cambiamento capace di influenzare variegata discipline e strutture.

Nei giorni del coronavirus la consapevolezza che tali processi influenzino le componenti relazionali, non circoscritte ad aspetti quantitativi, contribuisce a enfatizzare il valore dell'interdisciplinarietà: diventa sfida ed obiettivo per comprendere ed affrontare una realtà complessa.

Dunque non è sufficiente limitarsi ad annunciare i valori ma occorre impegnarsi per renderne concreta la conoscenza e l'esperienza, sviluppando anche innovazione e immaginazione.

Sappiamo come la complessità spinga verso la valorizzazione di tutte le risorse: umane, socio-economiche, tecnologiche. Un paradigma capace di far leggere e impregnare ogni aspetto della cultura, che suggerisce di non confinare l'attenzione ad ambiti chiusi bensì aver sempre coscienza dei rapporti di causa-effetto, concausa ed effetto molteplice. E ciò anzitutto con opportuni sistemi valoriali.

Se nei sistemi profondamente incisi dalla pandemia devono essere oggetto di attenzione anche gli aspetti riferibili all'equilibrio economico, una riflessione arricchita dalla cultura della complessità e

dai contributi teorici che la illuminano deve spingere le organizzazioni ad orientarsi verso una generazione del valore che tende a scaturire dall'interazione di elementi quali gli atteggiamenti dei soggetti ed il senso complessivo di progetti e proposte.

Ciò suggerisce di spostarsi dal momento meramente "produttivo" di un servizio alla considerazione degli elementi intangibili legati al ben-essere della persona e della sua famiglia, all'organizzazione globalmente considerata. E spinge, anche in una logica "economico-aziendale" verso paradigmi interpretativi che includono aspetti intangibili, il coinvolgimento di tutto il personale in chiare logiche collaborative e interattive.

Divengono così motivo di rinnovata attenzione gli studi di Frederick Herzberg sui "fattori motivanti" riguardanti in particolare il piacere di svolgere il lavoro, il riconoscimento del proprio operato: ciò che porta ad una maggior soddisfazione spingendo a lavorare meglio verso il raggiungimento degli obiettivi.

E la ricchezza dei livelli di interazione, caratteristica dei sistemi complessi, fa osservare come *inputs* anche modesti possano scatenare effetti ampi ed imprevedibili, di tipo "caotico". E non possiamo non osservare come la frammentazione insita nella postmodernità si accompagni a pesanti impressioni di insicurezza, instabilità, precarietà, sofferenza sociale.

A differenza dei sistemi semplici per i quali vale una descrizione riduzionistica, un'organizzazione complessa richiede un approccio sistemico nonché un nuovo "senso comune" consistente nella comprensione di cause, effetti, interazioni, anche alla luce di esigenze legate ad un concetto di sostenibilità non soltanto collegato all'ambiente ma anche attento ad una vera e propria "ecologia" delle relazioni. E' sempre più "aperta", per cui è in pratica difficile determinarne con rigore i confini. Risente delle vicende passate che ne influenzano il comportamento, risultano fattore di apprendimento, ne codeterminano la struttura.

La pandemia e in generale le emergenze, oltre che riguardare la salute, il lavoro, l'economia, la pace sociale, gli equilibri politici e le istituzioni, dell'azienda, coinvolgono direttamente la persona che perde, talvolta drammaticamente, molti riferimenti di fondo, talvolta essenziali.

L'approfondimento di queste riflessioni potrebbe condurre ad una conferma che la cultura, anche in situazioni di turbolenza e pandemia,

influenze non soltanto la percezione dei problemi ma anche le stesse modalità di soluzione, gli aspetti strutturali non meno che quelli più squisitamente strategici.

Se il dibattito futuro in campo organizzativo riguarderà significativamente le tecnologie, l'etica si presenterà come vera e propria "bussola morale". Con le risorse culturali fattore strategico di elezione per far fronte in modo proattivo alle emergenze: anzitutto leggere e comprendere il mondo di oggi, capire le basi su cui si baseranno gli scenari di domani e disegnarne le caratteristiche. E non basterà fare qualche piccola modifica: basti pensare all'impatto del digitale che dai domini della tecnologia sta diventando fenomeno pervasivo con incidenze e interrelazioni, anche culturali, enormi.

E se le strategie di difesa dalla pandemia coinvolgono la cultura, i sistemi socio economici, sempre più interrelati, dovranno cercare anzitutto "fini" ed obiettivi, per orientarsi nelle situazioni tumultuose che la quotidianità produce senza sosta.

Le conseguenze dei disastri provocati dal coronavirus, drammatiche e con tante facce e significati, induce ad affrontare emergenze in modo sistemico: coinvolgendo, come si è sottolineato, un alto numero di variabili, quantitative e qualitative.

La ricerca organizzativa, negli scenari delle emergenze e dei rischi connessi, presuppone sforzi mirati capaci di amplificare opportunamente i "segnali deboli" provenienti da fattori, operazioni, forze interne ed esterne di vario segno al fine di individuarne il corretto significato nel sistema.

La pandemia spinge altresì a ripensare ai rapporti tra vita naturale ed esistenza politica. Così uno stato di eccezione, adottato ma non dichiarato, può creare condizioni di limitazione alla libertà in un clima di provvisorietà ansiogena.

Anche situazioni eccezionali possono assumere contorni opachi e favorire condizioni di esasperata solitudine, pur in presenza di tecnologie digitali che consentono facili comunicazioni a distanza, surrogati di relazioni dirette personali.

Di fronte a una crisi planetaria drammatica pare in sintesi evidenziarsi una diversa sensibilità rispetto al passato: attenta al

rischio specifico sanitario ma anche volta ad aspetti culturali, strutturali, strategici, morali.

Se questi scenari possono essere osservati da molti punti di vista, prende corpo il ruolo del filosofo, “specialista dell’universale”.





