

INVITO ALLA LETTURA

giovedì 26 agosto 2010 ore 19.00 - eni Caffè Letterario D5

L'ULTIMA NOTIZIA. Dalla crisi degli imperi di carta al paradosso dell'era del vetro
Presentazione del libro di **Marco Bardazzi**, Caporedattore Centrale de La Stampa e **Massimo Gaggi**, Inviato de Il Corriere della Sera (Ed. Rizzoli). Partecipano gli **Autori**. A seguire: RINFORZARE LA RETE. Imprese e istituzioni nel tempo dell'innovazione e della discontinuità Presentazione del libro a cura di **Giuseppe Capiello**, Docente di Economia e Gestione delle Imprese all'Università degli Studi di Bologna e **Sergio Galbiati**, Direttore Generale di Micron Technology Italia (Ed. Il Mulino). Partecipano i **Curatori**. Introduce **Camillo Fornasieri**, Direttore del Centro Culturale di Milano.

CAMILLO FORNASIERI:

Bene, benvenuti. Forse la nostra presenza è inversamente proporzionale all'interesse della prima proposta di lettura che il Meeting vuole farci. Il libro che presentiamo è sul tema del giornalismo, dell'informazione, coinvolge non solo gli strumenti tradizionali con il quale l'abbiamo conosciuto e dai quali deriva ma incrocia anche una serie di nuove tecnologie, di comportamenti, di apprendimenti, di forme del vivere, di forme del comunicare, ponendo grandi domande al campo, diciamo, di questi strumenti, che sono dei veri e propri luoghi di trasmissione e soprattutto di assorbimento della realtà, del suo racconto.

Bene, il libro è *L'ULTIMA NOTIZIA. Dalla crisi degli imperi di carta al paradosso dell'era del vetro* di Rizzoli. Abbiamo qui i due autori: Massimo Gaggi, che salutiamo, inviato del *Corriere della Sera* a New York. E' anche lui scrittore come i bravi giornalisti, autore de *La valanga*, edito da Laterza, e poi abbiamo con noi Marco Bardazzi, che salutiamo, volto magari più noto. Dopo che *il Corriere della Sera* ha messo le fotine, ormai anche i giornalisti sono diventati persone che cui possiamo conoscere. Bardazzi, portavoce del Meeting delle scorse edizioni, anche lui giornalista, accomuna in senso inverso un'andata e ritorno dall'Italia all'America. E' tornato in Italia, adesso è caporedattore centrale de *La Stampa*, è stato in America per l'Ansa, ha seguito diverse campagne presidenziali, mi pare tre, due senz'altro, tre. Ecco, questo è ciò che li accomuna di questo mondo oltreoceano, dove nascono e si divulgano nel mondo gli strumenti più aggiornati, più forti che poi entrano anche a cambiare le dinamiche del giornalismo del nostro Paese. L'America è anche il luogo dove più si sono sentiti gli effetti, da una parte della crisi economica, perché, essendo grandi aziende, i giornali o i network hanno anche loro esposizioni, controlli e rapporti con l'economia sui quali è rimbalzato un po' lo stesso meccanismo che ha provocato la crisi. Dall'altro è anche il luogo dove accadono prima alcune cose, un po' per una tensione alla curiosità, all'innovazione, un po' anche perché avere un background di grande produzione e innovazione porta sempre questa frontiera più in là e dunque da lì arrivano le onde di qualcosa di cui loro si sono voluti insieme accorgere e ci hanno voluto comunicare, regalare con questo libro. Il libro è molto bello, perché ha uno sfondo culturale importante, cioè, le domande a cui accennavo prima e che svilupperanno loro due insieme con reciproci interventi su vari punti. Da cosa dipende l'autorevolezza di ciò che è la parola oggi? Dipende dallo strumento? E' più importante la velocità con cui arriva? Si è persa dell'autorevolezza, essa ha provocato un po' anche la crisi della carta stampata in comune diffusione e aumentato la nostra singolarità e, tra virgolette, solitudine nel cercare notizie e forme di conoscenza? Qual è il destino della profondità con cui il giornalismo è partito, l'autorevolezza dei suoi autori rispetto al tema di Google, di internet? Qual è il rapporto tra queste grandi biblioteche di notizie e i nuovi gestori delle comunicazioni, la gratuità dell'accesso alla rete e delle informazioni? Insomma i temi sono parecchi. Do prima la parola a Bardazzi.

MARCO BARDAZZI:

Grazie. Buona sera, buona sera a tutti. Il libro nasce da un'esperienza comune fatta con Massimo, un'esperienza negli Stati Uniti, specialmente all'inizio del 2009, quando ancora io ero negli Stati Uniti, poi dopo ci siamo divisi. Tra l'altro il libro è il frutto di una collaborazione trans-oceanica che è resa possibile proprio dalle nuove tecnologie, perché poi l'abbiamo materialmente scritto quando uno era a New York, l'altro dall'altra parte dell'oceano, nasce da una realtà che abbiamo cominciato a vedersi svilupparsi negli Stati Uniti e che ci è sembrata da raccontare, anche perché crediamo che tanti segnali che cominciano, che sono ormai una realtà, un dato di fatto in America, poi ce li ritroveremo qua e in realtà, molti ce li troviamo già, nelle realtà editoriali italiane. Forse da chiedersi è se questo libro è una cosa solo per addetti ai lavori, è una riflessione interna di noi giornalisti che temiamo di perdere il nostro lavoro o se è un qualcosa di interesse più generale. Noi riteniamo che abbia un interesse generale, molto più ampio, che va molto oltre il problema delle redazioni di oggi che sono sicuramente in una fase di estrema difficoltà, perché tocca un terreno che è il terreno delle scelte che facciamo ogni giorno. L'informazione serve a ciascuno di noi per le scelte decisive della nostra vita, serve per le scelte che uno fa sulle proprie finanze, serve per le scelte politiche, serve per le scelte sull'educazione dei figli. Se il meccanismo su cui si basa l'informazione attraversa un terremoto - e ci sembra di aver cominciato a descriver quello che non è nient'altro che un terremoto, cioè una vera e propria rivoluzione - è un qualcosa che tocca la vita di tutti noi. Allora abbiamo provato a raccontare questi nuovi scenari, ciò che sta avvenendo nelle redazioni di tutto il mondo sull'una e sull'altra sponda dell'oceano, utilizzando il metodo che noi sappiamo usare; siamo due giornalisti tra virgolette tradizionali, abbiamo fatto un'inchiesta giornalistica perché ci sembra che il metodo sviluppato per raccontare la realtà nel corso della storia del giornalismo abbia ancora un valore, un'importanza e una capacità di descrivere la realtà che continua ad avere un valore aggiunto ancora oggi. Quindi questo libro è il frutto di un'inchiesta giornalistica, di un racconto dentro quelle che abbiamo descritto come le botteghe digitali, dove si sta ridisegnando la professione che entrambi facciamo, e dove si sta però ridisegnando anche la modalità con cui tutti voi riceverete in futuro le informazioni. Il tipo di scenario che raccontiamo è quello di un ecosistema in cambiamento. Un tempo, quando si andava ai dibattiti sul giornalismo, si usavano tutta una serie di terminologie su che cosa stava cambiando nella professione. Oggi il termine che sembra venir usato di più è quello di ecosistema, perché l'ecosistema sta cambiando in quanto cambia la catena alimentare che lo alimenta; cambiano gli scenari in cui l'ecosistema dell'informazione si muove. Diciamo che se dovessimo paragonare il sistema dell'informazione a un oceano, dove navigano un po' specie di ogni genere - dalle grandi balene, che magari sono i nostri giornali, fino ai piccoli agili gamberetti che possono essere i blog - ecco che ci sembra di percepire che alla base poi di tutto, ad alimentare l'intero sistema continua ad essere un plancton dell'informazione, di cui molto spesso ci sfugge la natura. Ci sfugge la consapevolezza che senza quel plancton l'intero sistema rischia di svanire. Siamo in una realtà che, grazie ai progressi, alle tecnologie di cui siamo dotati, ci permette di raccontare realtà, ci porta a pensare che tutto ciò che circola in rete ormai in sovrabbondanza - ognuno di noi ha un accesso continuo all'informazione - in qualche maniera sia un flusso continuo che alla fine forse non ha neppure un costo di fondo: tanta informazione che riceviamo è fondamentalmente gratis, gran parte di questa informazione è gratis. Credo che sia importante innanzitutto andare a scoprire - come hanno fatto varie ricerche negli Stati Uniti - il fatto che la gran parte dell'informazione di cui discutiamo - si parla di percentuali fino al 95% - in realtà continua ancora oggi a nascere dentro redazioni tradizionali. Il dialogo che viene fatto anche nel mondo dei blog, soprattutto negli Stati Uniti dove questo mondo è

particolarmente attivo, si basa su informazioni che poi alla fine sono raccolte dai grandi colossi, dal *New York Times*, dalla *Cnn*, dal *Washington Post*. Continua ad essere questo il luogo dove ancora oggi l'informazione, il plancton viene prodotto. Che cosa succede se questi luoghi, come sta accadendo, si trovano in una situazione di profonda crisi, perché il loro modello di business non regge più di fronte alla diffusione dei loro contenuti in maniera gratuita? Succede che la catena alimentare traballa, l'ecosistema è in difficoltà; l'intero mondo dei Media, negli Stati Uniti ma anche qua da noi, è alle prese con un terremoto che per di più negli ultimi due anni si è aggravato per la recessione globale, per la difficoltà anche a raccogliere quella raccolta pubblicitaria che fino a oggi è stata una delle fonti di approvvigionamento più importanti. Ecco, noi abbiamo provato a raccontare che cosa già accade in maniera spesso anche traumatica nelle redazioni americane, dove si vedono sparire già giornali, dove scompaiono testate che hanno cento e rotti anni di storia, non è più una garanzia il fatto di essere un giornale ormai radicato nel territorio da così tanto tempo. Io che lavoro in un giornale che porta sulla testata "Fondato nel 1867", tendo come i miei colleghi a sentirmi garantito dal fatto, che c'è sempre stato, fin dal 1867, e continuerà ad esserci. Ecco, negli Stati Uniti uno dei giornali che è sparito, il *Rocky Mountain News*, credo che fosse del 1865, ed è sparito. Quindi niente è più garantito, niente è più scontato; siamo in uno scenario che chiede di cambiare completamente l'approccio, che chiede di ripensare l'informazione. Ma chiede - io penso - anche una consapevolezza da parte di chi l'informazione la usufruisce, cioè da parte vostra, chiede di sollevare interrogativi su quanto vale quest'informazione: è un qualcosa per cui vale la pena continuare a spendere una parte del proprio budget in uno scenario in cui l'informazione ci arriva a valanga da ogni parte. Noi non diamo risposte certe in questo libro, perché saremmo folli a farlo. nel momento in cui nessuno ha risposte certe nel nostro mondo; cerchiamo soltanto di tracciare alcune ipotesi. Io penso che l'informazione stia diventando un qualcosa che scherzosamente nel libro abbiamo paragonato al nostro approvvigionamento idrico: cioè quando aprite il rubinetto dell'acqua a casa avete il flusso dell'acqua più o meno gratuito, poi alla fine si paga pur sempre una bolletta, quell'acqua è comunque a disposizione di tutti. Quel flusso che viene dal rubinetto lo possiamo paragonare alle notizie generali, che comunque ognuno di voi continuerà ad avere sempre in maniera gratuita in uno scenario come quello della rete, in uno scenario come quello delle nuove piattaforme, che poi si stanno accompagnando quello della rete - telefonini, smart phone, *i-pad*, *i-phone*, tutto quanto. Quel flusso gratuito resterà, noi pensiamo; però è anche vero che tanti di noi, tanti di voi hanno spesso l'esigenza, o anche lo sfizio, di avere, non so, l'acqua gasata o effervescente naturale o naturale ma che proviene da una fonte di cui ci si può fidare, vanno sul mercato e comprano delle bottiglie. Ecco, ci sarà, io credo, noi pensiamo, sempre più un'informazione con le bollicine che richiederà una qualche forma di pagamento ed è ciò che sta maturando sempre più all'interno delle redazioni. Ora, è chiaro che ciascuno di noi ha cambiato le proprie abitudini nel corso di questi anni, ha cominciato a pagare per cose che un tempo non facevano parte del budget familiare: paghiamo per l'abbonamento per il telefonino, possiamo pagare a volte la chiavetta per navigare con il computer quando non siamo a casa, e paghiamo magari l'abbonamento a Sky che un tempo non pagavamo. Per convincervi che c'è un'utilità, c'è un interesse, ha a che fare con le vostre vite, che può essere interessante pagare una bolletta delle notizie, una bolletta delle news a fine mese, io credo che i giornali debbano fare ancora molta strada, perché penso che se facessi un sondaggio fra di voi molti mi direbbero che non è che siano entusiasti di come i giornali raccontano oggi la realtà. Quindi, ciò che chiederemo in futuro sui giornali di pagare in qualche maniera, al di là della copia che va in edicola, che continuerà a nostro avviso ad essere in edicola ancora a lungo, sia pur forse in maniera diversa da come è oggi, ecco, questa forma di pagamento, questa forma di bolletta delle news, che con varie soluzioni prima o poi emergerà ed è

inevitabile, richiede un profondo cambiamento della professione stessa del giornalismo. Ecco, noi nel raccontare come stanno cambiando le cose, soprattutto negli Stati Uniti ma ormai anche da noi, dal punto di vista dei modelli di business, dell'organizzazione delle redazioni, di come i giornalisti imparano a maneggiare gli strumenti digitali, siamo arrivati a un punto che a me sembra molto interessante, che è quello di come cambierà la professione giornalistica stessa; cioè di come cambierà, forse in meglio, io lo spero, il modo con cui raccontiamo la realtà, cercando di stare più di fronte a ciò che ci chiede chi poi quelle notizie le leggerà, le usufruirà in varia maniera su vari strumenti. Perché altrimenti se questo non funzionerà, se questo cambiamento non avverrà, io penso che finiremo fuori mercato. Questo era per darvi una idea un po' generale di che cos'è, di ciò di cui si parla in questo libro, che proprio per questo penso possa essere interessante non soltanto per gli specialisti ma un po' per tutti noi. Poi magari andiamo un po' più nel dettaglio.

CAMILLO FORNASIERI:

Grazie. Gaggi, ma come cambia il vostro mestiere e come sono questi nuovi partner della notizia?

MASSIMO GAGGI:

Ma vedi, io quando arrivai negli Stati Uniti qualche anno fa, una delle prime cose che feci fu di andare a visitare la sede di Google, in California. Allora era un'azienda già molto affermata col suo motore di ricerca, ma ancora di dimensioni relativamente piccole. Fui accolto da alcuni giovani ventenni molto affettuosi, un atteggiamento comprensivo, che trattavano il vecchio giornalista come il dinosauro che mangiava carta, che mangiava alberi, che distruggeva alberi, al quale si mostrava quale sarebbe stato il nuovo mondo meraviglioso nel quale andavamo a vivere, il mondo di informazione digitale, di nuovi media, di nuovi aggregatori di informazione elettronica proveniente da varie fonti; il tutto assolutamente gratuito. E poi allora c'era il sogno che poi piano piano in parte hanno anche realizzato, quello della biblioteca digitale universale, che passava sotto lo slogan "Tutto il sapere del mondo in un click", che dava l'idea appunto della grande ambizione di questi giovani che uno guardava con ammirazione e anche con un po' di invidia; perché tra l'altro questi ragazzi ventenni, non solo i fondatori ma anche ingegneri, funzionari, impiegati erano quasi tutti già milionari in dollari, perché essendo stati diciamo i primi mille dipendenti, avevano avuto azioni e quando l'azienda era stata quotata in borsa, queste azioni erano state rivalutate, il valore era esploso enormemente.

Da allora per me è sempre stata una grande sfida quella di vedere come il meccanismo dell'informazione andava evolvendo molto rapidamente negli Stati Uniti e come effettivamente il nostro mondo - quello della carta stampata - stava andando incontro a una crisi realmente di sistema. Noi abbiamo vissuto, appunto come stava dicendo Marco, nel 2009 una crisi drammatica per la scomparsa di molte testate, ma anche una serie di fenomeni nuovi che ci hanno portato a contatto con un'innovazione reale; si è imposta questa nuova realtà dei siti Internet, dei blog, di quest'informazione più orizzontale, fatta dal basso, fatta da persone non professioniste, che proprio per questo si ritenevano capaci di trasmettere su una rete che è una prateria piatta, senza scalini, con capacità d'accesso identiche per tutti, senza barriere di prezzo, di poter offrire un'informazione molto più democratica rispetto a quella offerta dai giornalisti professionisti e dalla carta stampata. Questo mondo, che sicuramente è cresciuto molto negli ultimi anni e noi abbiamo visto anche crescere magari dalle esperienze nuove che sono difficilmente replicabili in Europa, come quelle del sostegno di quest'informazione fatta in modo un po' se volete dilettantesco, con finanziamenti di filantropi che hanno sostenuto queste nuove iniziative. È però un mondo che secondo noi, nell'analisi che abbiamo fatto, nelle realtà che abbiamo

toccato con mano, ha dei limiti molto evidenti, per questo nel sottotitolo del libro si parla di crisi degli imperi di carta, ma anche della trasparenza di un'era del vetro che è una trasparenza reale ma anche in qualche modo fallace. Perché questo? Perché in questo mondo di informazione sicuramente molto più democratica, in cui non c'è più il piedistallo dal quale il giornalista parla a un lettore che poi manda una lettera per iscritto, il lettore dialoga direttamente, manda una mail e il dialogo a questo punto è diretto, il piedistallo si azzera. È anche un mondo nel quale c'è un'enorme offerta d'informazione, un enorme rimbombo, un'enorme difficoltà a selezionare ciò che è autorevole da ciò che non lo è, ciò che è credibile da ciò che non lo è, e nel quale - come dire - chi non fa informazione professionale è sicuramente in grado per il lavoro che fa, per gli hobbies che coltiva, per il tipo di interessi che ha, di raccontare sulla rete un piccolo spicchio di realtà con la quale viene a contatto e sulla quale ha spesso e volentieri informazioni di prima mano molto utili; quindi quando in Iran ci sono i moti di protesta la foto che arriva attraverso Twitter, le immagini che arrivano su Internet che non possono essere prese da giornalisti professionisti che non sono ammessi in quel Paese, ma che vengono fatte da un uomo della strada, sono sicuramente dei fatti giornalistici di enorme importanza, di grande valore. Però l'informazione è qualcosa che dev'essere filtrato, dev'essere analizzato, dev'essere costruito. Questo è ancora il valore che l'informazione professionale, a mio avviso e sulla base della nostra analisi, riesce, o almeno dovrebbe riuscire, a produrre. Ma questo nuovo mondo, però, di cui parlava adesso Marco, di informazione molto più orizzontale e di grandi aggregatori come appunto Google, che riescono a mettere insieme grandi volumi di informazione praticamente a prezzo zero e poi riescono a finanziarsi attraverso la pubblicità, ai media tradizionali, agli editori tradizionali rischiava di togliere sempre più spazio. Quello che noi abbiamo visto negli Stati Uniti ma vale anche per l'Europa, è che l'illusione di editori di riuscire a creare un'informazione on line della stessa qualità, dello stesso valore di quella cartacea, finanziata esclusivamente con la pubblicità, non ha funzionato, perché il mercato della pubblicità non è in grado di sostenere un sistema di questo tipo - per una serie di motivi che adesso non credo abbiamo il tempo per analizzare e credo non sia neanche nel vostro interesse. Questo ha portato a elaborare delle nuove formule, delle nuove piattaforme e l'introduzione di nuove tecnologie come quella - ne avrete sicuramente sentito parlare - dell'*i-pad* uscito negli ultimi mesi anche in Italia, offrono per la prima volta la possibilità di portare in qualche modo il prodotto giornalistico professionale realizzato dalle redazioni su un supporto digitale, che però può essere consultato nello stesso modo in cui viene consultata la carta stampata; e quindi abbiamo già una serie di editori non solo in Italia - lo vediamo con le edizioni on line e *i-pad* dei quotidiani italiani - ma negli Stati Uniti, come Murdoch, che è un personaggio che è stato trattato nel mondo della stampa come il demonio e come il salvatore in epoche diverse, cioè un imprenditore durissimo, un grande approfittatore, un pirata, uno squalo che ha sviluppato in modo selvaggio il suo impero industriale in tre continenti, nell'Australia, poi in Europa, la Gran Bretagna e gli Stati Uniti; qui in Italia è conosciuto soprattutto ovviamente per Sky e per le reti televisive e per il calcio, ma in America è il proprietario del *Boston Journal* e del *New York Post* e di una serie di altre testate molto importanti. Ecco, lui si è impegnato, ha fatto una serie di tentativi, ha acquistato *MySpace* e quindi è entrato nelle reti sociali; ha acquistato appunto nuovi mezzi cartacei come il *Boston Journal*; e negli ultimi mesi si sta impegnando profondamente nello sviluppo di queste nuove tecnologie digitali, e entro l'anno progetta di mettere sul mercato un nuovo quotidiano - di quotidiani nuovi nel mondo ormai se ne vedono abbastanza pochi - lui ha il coraggio di farne uno nuovo, ma fa un quotidiano che non avrà neanche una copia di carta, sarà tutto fatto su supporto elettronico, fatto sostanzialmente per gli *i-pad* e gli altri lettori elettronici digitali, ci si abbonerà come ci si abbona a un giornale normale e verrà fatto sostanzialmente mettendo insieme le redazioni delle sue agenzie *Dow Jones* e del

New York Post, il suo quotidiano più popolare. Questo vuol dire che c'è un'evoluzione rapidissima, molto dinamica di questo mercato. Nella rete Internet noi abbiamo avuto costantemente il confronto fra il mondo dell'informazione professionale che viene dalla tradizione di Gutenberg, da 550 anni di carta stampata, e il mondo invece dei tecnologi della rete, che è un mondo invece molto abituato all'informazione libera, all'informazione piatta e che anche ideologicamente è impegnato in questa direzione, cioè ha vissuto sempre questa libertà di Internet come un passaggio epocale verso una nuova forma di democrazia. Noi nel libro abbiamo cercato di esaminare - e questo magari vorrà essere poi un elemento di dibattito nella fase successiva di questa nostra serata - l'impatto delle nuove tecnologie informatiche anche su una serie di altre questioni: i meccanismi dell'apprendimento, come la gente si rapporta con Internet. Però in modo più specifico è diventato anche un modo ideologico di vivere il rapporto tra l'informazione - pagamento e rete. Molti hanno parlato a questo proposito addirittura di maoismo digitale; ci sono stati dei saggi pubblicati di recente negli Stati Uniti, tipo quello di Lanier che è uscito all'inizio dell'anno, di personaggi che hanno creduto profondamente nella libertà della rete e nella sua democraticità e che adesso un po' ci stanno ripensando, si stanno rendendo conto che questo appiattimento in realtà crea sì l'effetto prateria ma un mondo indistinguibile - nel quale la gerarchia delle voci non c'è più e quindi quello che dovrebbe essere un servizio all'utente, cioè di fornirgli un'informazione attendibile e autorevole, non si riesce più ad offrire; c'è invece un grande rimbombo e l'utente spesso e volentieri non riesce a distinguere ciò che è attendibile, credibile e che può essere realmente utile per lui e ciò che non lo è. E questo è forse qualcosa sul quale Marco avrebbe qualcosa da dirci.

CAMILLO FORNASIERI:

Sì, grazie. Facciamo le ultime due battute di Bardazzi, poi ancora di Gaggi. Forse ci possono essere il tema della credibilità e dell'autorevolezza.

MARCO BARDAZZI:

Dell'attendibilità. Ci sarebbero tante cose da dire, io ne vorrei dire una velocemente perché mi ha colpito rientrando in Italia dopo 9 anni negli Stati Uniti, adesso dopo un anno di lavoro dentro un grande giornale italiano. Io penso che il limite che continueremo ad avere noi, i grandi giornali nel proporre qualsiasi modello di business, qualsiasi forma di pagamento è legato a che tipo di credibilità, di autorevolezza riusciremo ad avere e a come continueremo o non riusciremo a star di fronte a quelle che sono le esigenze reali della gente, io le chiamerei il bene comune. La soluzione ai nostri problemi, anche dal punto di vista delle grandi aziende editoriali, a mio avviso non si ferma alla tecnologia ma è soprattutto legata all'antropologia, alla posizione che uno ha di fronte alla persona. E devo dire da questo punto di vista, un anno di nuova immersione, dopo che ero stato un po' di anni fuori nei giornali italiani, non è che mi ha particolarmente entusiasmato né mi ha fatto pensare che abbiamo un futuro roseo davanti. La credibilità secondo me è legata al fatto di parlare di cose che hanno a che fare con la vita di tutti voi anche. Uno è credibile se è un testimone affidabile, ma anche se parla da testimone di cose che interessano alla gente o di grandi fatti del mondo. Non voglio essere polemico, ma anzi sarò polemico. Nel mese di agosto io ho lavorato tutto il mese e mi sono passati davanti eventi della portata dell'emergenza in Pakistan, che è stata probabilmente peggiore del disastro di Haiti; la fine dell'impegno militare in Iraq; la ripresa del colloquio in Medio Oriente; il sorpasso della Cina sul Giappone dal punto di vista del prodotto interno lordo. E sono convinto che tanta gente qua, anche all'interno del Meeting, di questo sa pochissimo, ma sa tutto sulle case di Montecarlo, sulle regole immobiliari che ci sono nel principato di Monaco. E questo non aiuta a mio avviso la credibilità dei giornali, perché se io facessi sfogliare alle mie figlie un giornale che ha sei pagine su una casa di Montecarlo ed altre sei di firme per protestare

per quella casa di Montecarlo, mi guarderebbero dicendo: “ma questo che centra con la nostra vita, di cosa stiamo parlando?”. La deriva dei giornali italiani e il tentativo ormai di polarizzarsi, dell’essere o da una parte o dall’altra è ciò che io spero possa venir superato anche grazie a questa crisi, che costringerà i giornalisti a star di fronte all’esigenza di parlare di cose che hanno a che fare con la vita della gente - quindi di antropologia, non solo di tecnologia e poi non soltanto di politica - perché altrimenti non vedo perché voi dovrete continuare a darci dei soldi, fareste bene a non darceli.

CAMILLO FORNASIERI:

L’ultimo passaggio potrebbe essere anche quello della... Può essere corretto chi è chiamato a informare, corretto comunque adeguare anche gli strumenti nuovi ad un’idea, un concetto di informazione che sia secondo le linee che ha accennato Bardazzi adesso. Ad esempio, se questo giornale solamente digitale che farà Murdoch sarà apprezzato per la sua autorevolezza, avrà gli abbonamenti. Altresì c’è un modo di apprendere e c’è un modo di chiedere da parte del lettore che seleziona in qualche modo senza creare gruppi, senza creare corporazioni o gruppi di protesta, ma di fatto direziona anche la proposta; e quindi più ci accontentiamo, più si accontenta anche colui che porge e più fa economia colui che sa intercettare meglio questo accontentarsi generale; cioè stando attenti che questo ronzio o rumore di fondo non pervada né chi scrive né soprattutto anche chi legge. Da questo punto di vista è cambiato qualcosa nell’apprendimento, lo vediamo dall’università, dalla scuola, tante forme, però c’è sicuramente una frequenza con dei metodi per cercare notizie che ha modificato un po’ il nostro modo.

MASSIMO GAGGI:

Infatti noi nel libro abbiamo cercato di andare anche oltre il meccanismo crudo e semplice della produzione professionale delle notizie giornalistiche; al di là di come Internet ha impattato sulla nostra vita ma anche su vari meccanismi che sono quelli dell’apprendimento da parte del pubblico, e anche su una sfera più generale che è quella della comunicazione politica. Noi parliamo di comunicazione che può essere giornalistica, politica, di altri settori. Quindi brevemente diciamo che nella nostra analisi abbiamo esaminato quello che è successo nel mondo della politica, e soprattutto della politica americana: Obama, il primo presidente digitale, ha utilizzato massicciamente queste tecnologie, l’informazione delle reti, Internet, dalle quali è stato fortemente sostenuto nel diventare presidente, ma subito dopo ha vissuto invece da questo punto di vista una grave crisi: quando ha tentato di utilizzare i meccanismi democratici della rete, la democrazia della rete per governare, si è accorto che questi meccanismi non funzionavano, perché poi si creavano dei meccanismi di assemblearismo che erano inaccettabili per il governo di un Paese complesso come gli Stati Uniti, o comunque si andavano a deludere tutti i sostenitori che sono soprattutto diciamo della sinistra americana che l’avevano appoggiato, ma che evidentemente lui non poteva inseguire nel loro desiderio di vedere un certo tipo di politica. Quindi, una prima crisi è stata questa: cioè la casa di vetro è molto bella ma è anche molto fragile, è molto difficile da gestire, soprattutto quando c’entra dentro il potere. Gli altri problemi che ci siamo posti e che poi si riverberano anche sulla nostra professione è il cambiamento di vari meccanismi mentali che ci portiamo appresso. La rete, Internet ha cambiato il nostro modo di vivere, per certe cose ce ne accorgiamo, per certe altre meno; la catena dei prodotti che acquistiamo è cambiata, non solo gli acquisti on line, ma il nostro modo di viaggiare, di selezionare gli acquisti, di mettere a confronto risposte di vari servizi. Però è cambiato anche il nostro meccanismo di apprendere, nel senso che Internet ci porta a riflettere un po’ meno; gli scienziati, i neuroscienziati parlano addirittura di passaggio dall’*homo sapiens* all’*homo “zappiens”*, perché con Internet tendiamo a leggere e approfondire abbastanza poco, mentre invece siamo

legati molto al meccanismo dei link, quindi a saltare da un punto all'altro della rete. In questo modo la nostra curiosità è stimolata di più, andiamo a vedere molti più argomenti, ma su ogni argomento ci soffermiamo per 3, 4, 5 paragrafi e poi scappiamo su un tema attiguo. La lettura dei libri e dei romanzi probabilmente in futuro sarà un fatto sempre più episodico, sempre più raro. Tolstoj...

CAMILLO FORNASIERI:

Noi abbiamo Scola e i vari interventi al Meeting che ci tengono ancorati alla riflessione.

MASSIMO GAGGI:

E quindi queste sono un po' le tematiche che ci porteremo nel futuro. L'ultimo tema che sicuramente noi abbiamo trattato e sarà un tema del futuro molto rilevante che ci portiamo appresso da questo sviluppo di tecnologie digitali, della comunicazione digitale, è quello della privacy, della trasformazione del concetto di privacy. Lo sviluppo delle reti sociali che centra molto anche - tipo appunto Facebook - col nostro mondo perché sono diventati anch'essi un luogo dove viene veicolata l'informazione, un aggregatore di informazioni che provengono da vari media professionali, sono anche luoghi nei quali l'identità di ciascuno viene messa in piazza e il concetto di privacy finisce per essere trasformato in modo molto radicale. In questi giorni abbiamo visto notizie di Paesi come la Germania che vogliono impedire ai datori di lavoro di guardare i profili Facebook di persone che si candidano ad essere assunte da aziende; mentre in Italia invece i datori di lavoro vogliono utilizzare queste informazioni. E si arriva fino quasi al paradosso di un personaggio importante nel nostro mondo, che sarà sempre più importante anche per la vita di tutti noi, come l'amministratore delegato di Google, dell'azienda più evoluta su questo fronte, che ha addirittura ipotizzato che, per ovviare a questo problema di privacy - al fatto che soprattutto i giovani immettono in modo un po' sconsiderato in rete nei loro profili delle informazioni anche che possono diventare imbarazzanti tra qualche anno - in poco tempo si può cambiare addirittura identità, una volta raggiunta la maggiore età, si può cambiare nome, identità in modo che tra 20 anni le marachelle o le feste da sballo dei sedici anni non appaiano più, visto che internet ha appunto questa caratteristica, cioè l'impossibilità di cancellare ciò che una volta finisce in rete. E questo è un problema molto pesante, anche rispetto alla nostra professione, perché tutto sommato il nostro è un lavoro di valutazione, un articolo sbagliato può essere corretto e viene dimenticato, un errore, o, spesso e volentieri una informazione messa maliziosamente in rete ci rimane per sempre, e la correzione, spesso e volentieri, è praticamente impossibile.

CAMILLO FORNASIERI:

Non avevo pensato a questo. Molto interessante. In questo libro, le problematiche che abbiamo sentito sono molte, però c'è un aspetto narrativo molto bello e appassionante, che è fatto anche proprio di nomi e cognomi, cioè questo aspetto storico, sia del nostro tempo, ma anche di un tempo più recente, è il punto continuo di confronto che fa di questo libro, direi, un libro umanistico, non un libro che riguarda delle problematiche che non ci interessano, per cui ringraziamo il loro lavoro e anche la loro passione. Grazie ancora. Il libro lo trovate qui in libreria.

Sarò brevissimo perché il tempo scorre. *Rinforzare la rete. Imprese e istituzioni nel tempo della innovazione e della discontinuità*, dell'edizioni il Mulino. Una casa editrice importante sempre legata ai temi dell'innovazione e delle novità del nostro paese. C'è certamente una problematica, un problema che riguarda il fare impresa, creare lavoro in un mondo sempre più complesso, sempre più concorrenziale e in una società sempre più in movimento. Si sono uniti in questa ricerca, perché è un libro che tratta di una ricerca seria con documentazione, due figure: una quella di Giuseppe Cappiello, che salutiamo, che è un

ricercatore e docente nell'Università di Bologna di Economia e Gestione delle Imprese; l'altra è la figura di un imprenditore che è Segio Galbiati, che salutiamo, che è responsabile della Micron Technology Italia, che ha sede in Abruzzo, svolge lì le sue principali attività ed è anche un fisico ed esperto di sistemi industriali high tech. E si sono uniti facendosi delle domande e hanno coinvolto anche delle altre persone in questo lavoro e dunque sono nel solco del nostro interesse, come vediamo dalla mostra sulla crisi economica o da quella del buon governo, cioè su tutto il tema di come dotarsi di nuove modalità di reggere l'impatto con i problemi del nostro tempo. Mi pare che la loro soluzione, il loro metodo, già indichi in questo loro unirsi in discipline dai punti di vista diversi, un grande metodo, una grande possibilità. Cappiello.

GIUSEPPE CAPIELLO:

Io vorrei introdurre solo questo lavoro di ricerca usando il linguaggio degli autori che ci hanno preceduto, la notizia come dire, e la presenza qua di Sergio Galbiati. Micron è una multinazionale con milleottocento dipendenti poi lui dirà, che io ho conosciuto per motivi professionali. Io in realtà ero andato ad Avezzano per fare cose che sapevo già, che conosco bene e mi sono trovato ad incontrare un personaggio un po' particolare che è lui, per cui vorrei lasciare spazio soprattutto al suo pensiero. Perché è un personaggio particolare? Mi ha colpito perché nel condurre questa impresa aveva come una domanda più grande. Cioè lui diceva: io voglio far crescere Micron in un territorio che cresce. Questa è la prima cosa che mi disse alla prima riunione di lavoro.

Quindi parlava delle persone, di un percorso che avevano appena terminato di conoscenza del territorio, di un'analisi anche più particolareggiata dell'impresa, con una gettata più lunga di quella che si trova normalmente quando si ha a che fare con gli uomini di impresa e devo dire anche coi colleghi all'università quando si parla di Economia. Quindi è stato obbligatorio rimettere in discussione quelli che erano i fondamenti delle cose che io avevo studiato. Per cui, sintetizzando, abbiamo iniziato un lavoro in tre punti più uno. Il primo punto era: cos'era l'economia. Cioè siamo partiti dalle fondamenta. Normalmente noi insegniamo l'economia e alle prime lezioni, quando domandi agli studenti che cos'è l'economia, ti rispondono: l'economia è l'uso efficace ed efficiente delle risorse scarse. Per cui, sostanzialmente, l'uomo è mosso da una motivazione limitata al soddisfacimento di un bisogno e più nel dettaglio con un bisogno che viene identificato con l'utilità personale. Cioè le curve di domanda e offerta, come vengono spiegate al primo anno di economia, sono funzioni di un'utilità personale. E allora come facevamo a far crescere un territorio tenendo la gente, o tenendo i nostri interlocutori, o tenendo i suoi dipendenti sull'utilità personale? Quando la nostra esperienza individuale ci diceva che non poteva essere solo così? Cito l'esempio dei donatori di sangue. C'è un noto articolo di stampo sociologico, per cui i donatori di sangue, quando gli viene proposto un compenso, riducono i ritmi in cui vanno a donare, perché vengono letteralmente spiazzati. Perché io non vengo a donarti il sangue per una ricompensa, vengo a donarti il sangue per un altro motivo. E' un po' quello che si vede nei giorni del Meeting, per cui vedi che uno dà una settimana delle sue ferie per fare un lavoro che magari fa, o forse non con la stessa intensità durante l'anno. Faccio l'elettricista non vedo l'ora di andare in ferie, poi vengo al Meeting e faccio gratis l'elettricista. Quindi è evidente che la motivazione, cioè l'agire economico, per usare il linguaggio mio specifico, non poteva essere semplicemente quello della ricerca dell'utilità o meglio, l'utilità non poteva ridursi al profitto. Per cui abbiamo iniziato a ragionare su questo: perché dobbiamo innovare in Abruzzo? Mentre facevamo questi ragionamenti c'è stata la crisi economica, o meglio l'esplosione della crisi economica, e subito dopo qualche mese, il terremoto. Per cui c'era da ricostruire nel senso tecnico e materiale del termine. C'era da ricostruire il territorio che è dove loro operano. Però come si fa a dire alla gente che il motivo è solo un'utilità? E a noi

sembrava, e dalle nostre conversazioni, io lo dico nell' *Introduzione* che queste riflessioni le ho fatte più spesso a tavola che in ufficio, per dire anche di quanto è stato personale questo lavoro. Ci sembrava che il primo punto fosse una chiarezza sui modelli economici dominanti. Cioè l'uomo non è una figura egoista, come viene descritta sui libri di micro economia, solamente egoista, ma l'uomo è qualcuno che è mosso da un ideale, nella fattispecie voglio che il mio territorio si sviluppi. A quel punto subito dopo, non poteva che essere come metodo di lavoro quello di andare a cercare nel territorio chi fa così. Per cui abbiamo cercato altri colleghi che in qualche modo raccogliessero la sfida, e qui sono presentate le loro riflessioni e siamo andati a cercare in Abruzzo chi poteva stare su questa idea. Quindi la motivazione economica che diventa un rapporto con altri, il secondo punto, il rapporto con altri diventa l'unica possibilità di conoscenza nuova. Micron si occupa di microelettronica, quindi al massimo livello dell'innovazione e quest'innovazione poteva solo venire fuori secondo noi dal crescere di una rete di rapporti. Per questo abbiamo intitolato questo lavoro: rinforzare la rete. E' rinforzare la rete di persone che non sentendo adeguati a sé i modelli economici dominanti, noi ci occupiamo di business, si mettono insieme ad altri e sviluppano nuova conoscenza. Gli imprenditori che si incontrano qua al Meeting, le tante testimonianze che si sentono, la mostra sull'economia proposta dalla Fondazione per la Sussidiarietà sono la documentazione di come l'unica possibilità di conoscenza nuova è quella di partire da un desiderio. Quindi la motivazione economica che ci estende ad altri. Questo in estrema sintesi. L'ultimo punto, io, occupandomi di servizi pubblici, ho indicato quello che può essere il ruolo delle istituzioni pubbliche, che è quello di valorizzare questo tipo di atteggiamento. Per cui abbiamo incontrato tante volte, abbiamo chiamato tante volte a ragionare con noi le istituzioni, per valorizzare quei nodi della rete che fossero disponibili a stare su questo livello.

CAMILLO FORNASIERI:

Sergio Galbiati. Perché investire sul territorio quando tutto è delocalizzato?

SERGIO GALBIATI:

Innanzitutto uno può giuocarla in difesa o può giuocarla in attacco questa questione. Ovviamente, primo è sopravvivere, quindi uno parte dall'idea di come faccio a radicare in Italia una cosa che oramai tutti vanno a fare fuori, perché sono i mattoncini che costruiscono la casa di vetro, servono un sacco di soldi, possono essere fatti con le massime competenze in tutto il mondo che fanno questa attività, sono pochi che lo sanno fare bene, l'Italia non è stata scelta da Microm, ci si è trovata quando ha acquisito *Texas instrument*, però poi ci ha investito di suo un miliardo e trecento milioni di euro senza chiedere un soldo allo stato e a noi ha detto, primo dovete dimostrare di essere capaci di vivere senza reti di sicurezza. Ora tutto questo ci ha portato a lavorare per tre, quattro anni per capire se dall'interno delle nostre mura potevamo fare, potevamo documentare con i fatti che si poteva giocare nel nostro paese dai livelli massimi della tecnologia a quelli più *capital intensive*, malgrado tutto quello che sta avvenendo in Europa, negli Stati Uniti come delocalizzazione di questo tipo di attività a fortissimo contenuto intellettuale ma a grandissimo impatto e innovazione. Teniamo presente che quello che è successo nel mondo in questi ultimi quaranta anni, che ha portato a Google e a quello che avete sentito poco fa, lo fabbrichiamo noi alla base della piramide. Quindi la risposta è: da lì però come si passa dalla difesa all'attacco, è possibile giocare in attacco in una analogia calcistica in una realtà come la nostra? La risposta che ci siamo dati è solo se il territorio cresce con la stessa velocità con cui devi crescere tu all'interno, quindi a un certo punto è scattata la molla, o accetto che qualcuno dall'esterno condizioni pesantemente quello che sarà il mio futuro, perché io non faccio politica, non sono un sociologo, sono un ingegnere, le 1600 persone che lavoravano con me ad Avezzano erano tutti o diplomati o comunque gente

che facevano tutt'altro che confrontarsi con le realtà e con i problemi del nostro paese, quindi come faccio a giocare all'attacco? Abbiamo dovuto pensare di uscire all'esterno e di spiegare, provare a spiegare come fatto sociologico, non come fatto industriale, fatto economico, che cosa voleva dire far crescere una organizzazione che innanzitutto fosse una organizzazione di persone, di uomini. Beh è stato un cammino di quattro o cinque anni, questo chiaramente ci ha portato poi a confrontarci in una maniera estremamente *ante litteram* su questioni che adesso vediamo esplosivamente maturare nelle fabbriche della Fiat, facendo degli accordi che cinque anni fa precorrevano quei tempi dove non c'erano numeri negli accordi ma c'erano principi, per esempio il fatto che lo sviluppo avviene su tre gambe, quello dell'impresa, quello delle persone che ci lavorano e che devono trovare un motivo per lavorarci e quello di coloro che hanno l'obbligo di fornire delle infrastrutture sociali intorno, che permettano a questo ecosistema di crescere. Abbiamo imparato un po' di lezioni. La prima lezione è fondamentale, e spero di poterla passare ai miei figli innanzitutto, consiste nel fatto che l'evoluzione avviene per punti di riflesso, avviene per crescita violenta, se sopravvivi alla nascita cresci, ok, diventi maturo e poi declini, è un fatto naturale; se lo applichi alle imprese succede, se non fai niente questo è ciò che ti tocca, a un paese succede, pensiamo a quello che è successo in Giappone, anni settanta e che cosa è adesso il Giappone, sarà così ovviamente a Taiwan, sarà così in Corea, è solo questione di tempo. Quindi la questione è dove e quando intervengo nel ritmo e nel momento in cui cresco, prima al momento della maturità, possibilmente un po' prima, a cambiare, a introdurre innovazione e a cambiare la pendenza: anziché avere una concavità rivolta verso il basso, introdurre una curva che mi riporta verso l'alto. Abbiamo riflettuto su quello che è successo in Micron negli ultimi dieci anni e abbiamo scoperto che inconsciamente avevamo fatto almeno quattro o cinque di questi interventi. La questione è renderli espliciti, pianificarli, e non reagire semplicemente perché hai buon intuito e hai buono spirito di sopravvivenza. La seconda lezione che abbiamo imparato è che Adam Smith magari ha avuto ragione per molto tempo, analizzando soprattutto a posteriori come cresce la società, cioè sostanzialmente il miglior equilibrio si raggiunge quando ognuno cerca ciò che è meglio per sé, e abbiamo determinato, penso in maniera univoca, che aveva torto, che ha torto. Non è vero che quello è l'equilibrio che raggiungi, in una analisi puramente darwiniana forse è così, ma soltanto riguardo al fatto che al pesce a un certo punto, quando esce dall'acqua, spariscono le branchie, ma se guardi l'insieme dell'ecosistema non è così. Terzo, abbiamo capito che serve una massa critica di saperi e soprattutto di sentimenti, cioè le cose che ci siamo dette Beppe e io e tanta gente che adesso è qua con me e tutti coloro con i quali abbiamo interagito prima, quando queste cose qua le elaboravamo e cercavamo di immaginarci nel piccolo mondo della marsica se c'era massa critica, abbiamo capito che in realtà la domanda era: ce l'ha l'Italia una massa critica? Al di là della marsica, ce l'ha l'Europa una massa critica di saperi, probabilmente sì, ma di sentimenti ce l'ha? C'è questa massa critica? In altri termini, se devo cercare di mettere insieme le persone e le loro teste, cerco il massimo comun divisore, cioè tutto ciò che li accomuna, lasciano fuori ciò che li differenzia o cerco il minimo comune multiplo? Cioè tutto ciò che li differenzia e lo faccio diventare un unico insieme? Vi ricordo, penso che ancora lo ricordate, qual è la differenza. Se uno prende dei numeri e fra questi c'è un numero primo c'è una anomalia, qualcuno che ha poco, che è considerato che ha poco da condividere con gli altri, per esempio è un numero primo, il massimo comun divisore è uno cioè l'unità che non serve a nulla se non a capire che siamo numeri; se invece uno cerca il minimo comune multiplo, prende il massimo di ciò che ognuno porta, compresi i numeri primi e li moltiplica e vien fuori un numero altissimo, un numero grandissimo. La questione è dove metto i paletti nel cercare le similitudini, cioè chi porto dentro e chi lascio fuori? Personalmente, la regola aurea l'ho scoperta con una illuminazione, qualche mese fa, direi circa un anno fa, quando

ho partecipato attivamente a una discussione con un sociologo, è molto noto, si chiama Howard Gardner, che ha fatto tutte le cose incredibili sullo studio dell'evoluzione, di come funzionano i vari tipi di intelligenza, è l'autore, è il teorico delle intelligenze multiple, ebbene questo signore cosa dice, parlando di quali saranno gli aspetti cognitivi del futuro, dice va bene, il mondo, da quando l'uomo può risalire indietro nella storia fino probabilmente a qualche decennio fa, forse anche a qualche anno fa soltanto, si è evoluto facendo leva su un tipo di intelligenza che è quella disciplinata, cioè il fatto che nasci e decidi di voler essere un ingegnere, di voler essere un avvocato, di voler essere un giornalista etc., diventi bravissimo in quello e a seconda delle competenze che hai e del bisogno che la società ha in quel momento diventi un leader, diventi il capo, quindi la crescita è sostanzialmente basata sull'intelligenza dominante o ritenuta dominante in quel momento. Oggi, nell'era dell'informazione destrutturata, quello che abbiamo sentito raccontare poco fa, l'intelligenza che sta diventando dominante è quella sintetica, cioè colui che facendo zapping a differenza di altri ha la testa formata in modo tale da trovare il filo conduttore e di sapere estrarre ciò che è comune in ciò che è diverso, di poter presentare un caso, di poter guidare tutti coloro che sono diversi verso un fine comune. Questo è ciò che connota il leader di oggi, poi c'è l'intelligenza creativa, innovativa, che è basata sull'intelligenza disciplinata, cioè tu sei un creativo in ambito tecnico se sei un fortissimo tecnico, al punto tale da mettere in crisi il senso comune che ha creato quella disciplina o quella scienza fino a quel momento, persona molto pericolosa se va al potere, perché per sua natura quel tipo di intelligenza non accetta limiti, non accetta vincoli, non gliene frega niente degli altri in sostanza. Poi c'è l'intelligenza rispettosa, che per la prima volta sentendo associare il termine intelligenza a una connotazione di carattere morale mi ha fatto pensare, cioè l'intelligenza rispettosa è un modo in cui funziona il nostro cervello., Quando uno ha un cervello di questo tipo, tipicamente non ha un cervello di un altro tipo, perché uno è mutuamente esclusivo degli altri. Bene intelligenza rispettosa è la caratteristica di una persona che è in grado, sulla base di chi gli sta intorno e sulla base del rispetto che ha e che riesce ad acquisire da chi gli sta intorno, di creare un senso, di indicare un senso del perché per esempio siamo stasera in questa stanza. E infine, udite l'intelligenza etica, cioè due connotazioni morali attaccate al termine intelligenza, bene l'intelligenza etica è una caratteristica del cervello umano, provato anche da studi tipo risonanza magnetica da contrasto e cose di questo tipo. I cervelli funzionano in maniera diversa, noi pensiamo di avere a che fare con una grossa influenza che possiamo avere come genitori sulla parte evolutiva, ma scopriamo che in buona parte nasciamo così, è madre natura che ci fa così. Bene che cosa facciamo, cosa c'entra tutta questa cosa qua con come sviluppare la rete? Centra tantissimo, perché l'autocoscienza di questo fatto significa determinare come distribuisce il potere nella società, chi vuoi a capo di una società. Vuoi uno caratterizzato da una intelligenza creativa, vuoi uno caratterizzato da una intelligenza etica, o rispettosa? Innanzitutto l'autocoscienza di sé è fondamentale, io questo insegnerei ai nostri figli, a capire come sono fatti e a capire che cosa effettivamente li realizzerà come persona, cosa li renderà felici, e attraverso questo trovare poi lo scopo di mettersi insieme in una azienda multinazionale e da italiani, confrontandosi con coreani e taiwanesi, capire che la vera cosa che ti unisce è lo scopo di ciò che fai, a patto che, e ritorno a ciò che ho detto all'inizio, Adam Smith, siamo tutti d'accordo, ha torto, e chi ha ragione è John Nash cioè colui che, ben sintetizzato nel film *A Beautiful mind*, dice una cosa molto simile ma con una piccola aggiunta: il migliore equilibrio si ottiene quando ognuno cerca ciò che è meglio per sé e per gli altri, dove per altri si intende secondo me il minimo comune multiplo e non il massimo comun divisore. Quando mi sono confrontato poi ovviamente con Beppe su questa questione qua, lui ha un certo modo di intendere la vita che magari è leggermente diverso dalla mia, e infatti disquisivamo davanti a un bicchiere di birra, non mi ricordo se era birra o vino, se questa cosa è il fine o il mezzo.

Ovviamente, un credente dice che è un mezzo, dice che è un mezzo, perché il fine è più alto, io mi accontenterei con una visione puramente laica, che sia un buon fine.

GIUSEPPE CAPIELLO:

Avevo anticipato che mi ero imbattuto in un personaggio strano, cioè che dietro l'i-Phone ci fosse uno che dice queste cose obiettivamente non era immaginabile prima. Ma sono convinto che il motivo, al di là di fine e mezzo, il motivo per cui uno può dire quello che lui ha detto esperienzialmente e quello che io ho provato a modulizzare con gli strumenti dell'accademia, è solo per una fiducia incondizionata nell'altro. Cioè uno può scommettere delle giornate di studi e delle giornate di lavoro, o milioni di euro, perché loro adesso investiranno cifre da far tremare i polsi, può farlo solo uno che ha una fiducia incondizionata nell'altro, fiducia vuol dire che non è ingenuo, che sa che l'altro sbaglia esattamente come sbaglio io, però che c'è una positività su cui io devo scommettere tutto. Altrimenti non puoi dire ragionevolmente per il bene di me e degli altri, o con le parole della mostra della Compagnia delle Opere, il mio bene è il bene per tutti. Perché altrimenti è solo egoismo, e invece dire attraverso la mia opera c'è una possibilità per tutti diventa interessante, perché tra la casalinga e il mega manager non c'è nessuna differenza, per cui dire il mio bene è il bene per me e per tutti, lo si può solo per una fiducia incondizionata nell'altro e nella realtà per cui vai a fare l'investimento più importante per la tua azienda e per le centinaia di famiglia che devono vivere di quell'azienda, in qualche modo con una libertà diversa secondo me, perché sai che tu hai messo tutto quello che potevi mettere e sapendo che il risultato non dipende ottimisticamente solo dal tuo impegno. Quando sentiamo, tu hai citato Marchionne, probabilmente è più l'immagine dei giornali, viene dai giornali, ma viene fuori un po' di etica protestante, cioè tanto più sono bravo io tanto più sarà bene per tutti. Io sentivo, ho sempre sentito nelle conversazioni con te e io ho provato a dirlo appunto con il linguaggio come dicevo dell'accademia, che il risultato non è direttamente proporzionale al mio impegno, ma è direttamente proporzionale a quanto io prendo sul serio l'ideale che intravedo.

SERGIO GALBIATI:

Voglio chiudere, perché mi ha alzato la palla, su questo argomento. Nel frattempo è successa una cosa molto importante per noi, perché nel mezzo della crisi drammatica del 2008, quando abbiamo rischiato di andare in bancarotta come azienda multinazionale, e siamo stati coloro che l'hanno sfangata e ne sono usciti raccogliendo anche un po' di cocci in giro per il mondo, è avvenuta una cosa che per me personalmente è stata incredibile, nel senso che io sono brianzolo, sono nato e cresciuto dalle parti di Milano, sono cresciuto professionalmente in *ST micro electronics* per dieci anni, dopo di che sono andato a lavorare in Abruzzo per far partire questa cosa per venti anni e ci siamo ritrovati con una acquisizione che Micron ha fatto di un pezzo importantissimo della realtà tecnologica e microelettronica mondiale, sicuramente italiana, che ha sede praticamente nello stesso posto in cui ho lavorato nei primi dieci anni. Adesso mi ritrovo a immaginarmi che l'azienda deve crescere facendo crescere il proprio territorio e in qualche modo avendo regionalizzato questo discorso a ben tre o quattro regioni italiane molto diverse, c'è la Lombardia, c'è l'Abruzzo, c'è la Sicilia, c'è la Campania, c'è il Veneto, e mi son trovato intorno tantissimi colleghi con cui stiamo cominciando a fare questo tipo di ragionamenti su che cosa facciamo con tremila e cinquecento persone tra le cui file ci stanno le menti più brillanti in Italia e in Europa che operano nel settore chiave dello sviluppo del mondo, per quanto riguarda informazione, per quanto riguarda tecnologia, con chi parliamo per porre questo problema di base, avendo dietro speriamo la credibilità di chi, senza nascondersi, le pone in questi termini le questioni. Ci auguriamo veramente di trovare una interlocuzione esterna che, come è stato detto, la smetta di guardarsi l'ombelico e cominci

a guardare l'ombelico degli altri.

CAMILLO FORNASIERI:

Domanda, dai, falla al volo.

DOMANDA:

Vorrei chiedere due cose, ma ne chiedo una terza. Interessantissimo quello che avete detto sulle intelligenze, che forse sono di cinque tipi, e poi anche che il mio sviluppo deve riguardare tutto il territorio, è terribile. Vorrei chiedere, sullo sviluppo tu hai detto come nell'organismo umano se uno nasce, poi cresce, maturità, declina, a quanto pare vuoi evitare il declino, per l'azienda. Allora non ti faccio una domanda medico-clinica: come non morire mai, non invecchiare, non decadere?

SERGIO GALBIATI:

Non lo so, non ho questa risposta, cioè chiaramente, cioè non mi sento in grado perché non ho il background sociologico, di dire se c'è una fine. Il concetto di crescita non va inteso soltanto da un punto di vista di guardo quanti uomini ci sono, studio quali saranno i bisogni, se non li hanno glieli creo in modo tale da poter vendere, ma anche va visto verso il basso, cioè quanto più posso arricchire il singolo individuo offrendogli maggiori conoscenze e quanto migliore è il mondo indipendentemente da quanti uomini ci sono. Qua potremmo andare molto lontano, perché o uno dice io ho questa torta e il dieci per cento me lo voglio tenere, il trenta per cento me la voglio tenere nei paesi industrializzati e agli altri dò il rimanente settanta per cento, e che se lo dividano a patto che non tocchino il mio trenta per cento; o uno può veramente dire, io ingrandisco la torta, poi su come dividerla ci mettiamo d'accordo, lì c'è il pensiero socialista, c'è il pensiero liberista, ma se non ingrandiamo la torta non c'è né per nessuno. Un ecologista ti direbbe, ma se tu per ingrandire la torta depauperi qualcosa... Benissimo, discutiamo perché la rete vuole anche dire mettiamoci d'accordo su quali sono i paletti invalicabili, mettiamoci d'accordo, però non facciamo finta di farci la guerra perché dobbiamo difendere la nostra ideologia, quello che qua sta succedendo è che indipendentemente dalla torta, la gente sta discutendo di dove sedersi per mangiarla, la torta nel frattempo diventa appassita.

GIUSEPPE CAPIELLO:

Una risposta flash, se la misura della crescita è il prodotto interno lordo c'è una fine, inevitabile perché il mondo va altrove, la Cina ci passa, ha appena superato il Giappone, supererà anche l'America nel 2020. Se invece la misura della crescita è un'altra, allora si può continuare a crescere, lo sa bene chi ha più di un figlio per cui al secondo figlio non vuoi meno bene, il secondo figlio non toglie del bene al primo figlio perché allarghi la torta, per dirla come di sopra, ma perché l'indicatore della tua crescita non è quello dei modelli economici dominati.

SERGIO GALBIATI:

Inoltre la Cina, ricordiamoci, nell'analogia di prima, per il mondo occidentale è il numero primo, quello dove se cercavo il massimo comun divisore non volevo averci niente a che fare. Può essere un minimo comune multiplo cioè un numero che partecipa insieme a me a una crescita? La Cina ha un cavolo di problema, perché se non gestisce il modo come redistribuirà le ricchezze e non è capace di essere una società democratica, imploderà. Questo a mio modesto avviso, quindi avrà talmente tanti di quei problemi suoi che non ci sarà un problema per noi, non sarà un problema nostro. Il discorso è: come faccio a metterla nella rete? Noi parlavamo di reti in Abruzzo, ma la vera questione è la rete fra gli stati, parliamoci chiaro.

CAMILLO FORNASIERI:

Grazie, siamo contenti di aver conosciuto Galbiati, la sua esperienza, la sua tenacia, facciamo i migliori incoraggiamenti, e anche Capiello schiettezza e capacità di compagnia con questi...l'unica cosa era perché anche istituzioni? Nel sottotitolo, imprese e istituzioni?

GIUSEPPE CAPIELLO:

Perché lo stato è parte in causa, in questa partita, cioè lo stato può soffocare questo tipo di desiderio oppure valorizzarlo, noi siamo a cena adesso con le istituzioni locali dove operano loro e diremo esattamente questa cosa qui, potete valorizzarla o potete soffocarla.

SERGIO GALBIATI:

Bastano piccoli segnali, è un problema di percentuale di ripartizione della ricchezza, di dove tagli e a che cosa tieni. Noi abbiamo sotto gli occhi quello che sta succedendo.

(Trascrizione non rivista dai relatori)