

# IMMAGINARI SOCIOLOGICI E MUTAMENTI SOCIALI

COLLANA DI STUDI E RICERCHE  
SU SOCIETÀ, CULTURA E LAVORO

1



DIRETTORE

Emanuele Toscano

Università degli Studi “Guglielmo  
Marconi”

Andrea Grippo

Università degli Studi “Guglielmo  
Marconi”

COMITATO SCIENTIFICO

Giovanna Campanella

Università degli Studi “Guglielmo  
Marconi”

Laura Iannelli

Università degli Studi di Sassari

Eleonora Costantini

Università degli Studi di Modena e  
Reggio Emilia

Francesca Romana Lenzi

Università degli Studi di Roma  
“Foro Italico”

Daniele di Nunzio

Università degli Studi “Guglielmo  
Marconi”

Domenico Morreale

Università degli Studi “Guglielmo  
Marconi”

Antimo Luigi Farro

Sapienza Università di Roma

Marcello Pedaci

Università degli Studi di Teramo

Renato Fontana

Sapienza Università di Roma

Fabrizio Pirro

Sapienza Università di Roma

Francesca Davida Pizzigoni

Università degli Studi di Torino



## IMMAGINARI SOCIOLOGICI E MUTAMENTI SOCIALI

COLLANA DI STUDI E RICERCHE SU SOCIETÀ, CULTURA E LAVORO

«La sociologia non si scrive con le maiuscole»  
ALAIN TOURAINE

«Immaginari sociologici e mutamenti sociali» è una collana con vocazione multidisciplinare aperta ad accogliere studi e ricerche che abbiano l'obiettivo di indagare con rigore metodologico e originalità dell'analisi i conflitti, le dinamiche, le trasformazioni e le sfide che si presentano nelle società contemporanee da una prospettiva sociale, politica, culturale e del lavoro.

La collana è aperta al contributo di studiosi, italiani e stranieri, diversi per natura disciplinare, approccio e metodo di analisi.

I principali, ma non esclusivi, ambiti di studio, analisi e ricerca all'interno della collana sono:

- l'azione collettiva, nella sua più ampia accezione che coinvolga tanto lo studio dei movimenti sociali quanto un più ampio contesto di mutamento sociale, culturale, politico, economico e del lavoro;
- le questioni teoriche e i nuovi orientamenti della sociologia;
- la metodologia di ricerca sociale, con particolare attenzione, sebbene non esclusiva, alla ricerca empirica qualitativa;
- la cultura del lavoro e processi di cambiamento in atto.

Sulla base della loro aderenza agli interessi della collana e in base alla loro rilevanza all'interno del dibattito scientifico, le proposte di pubblicazione saranno selezionate dai membri del comitato scientifico e sottoposte ad un sistema di valutazione basato sulla revisione paritaria e anonima (*peer review*).

Con il contributo di:



Progetto: “Scenari del cambiamento”

DOMENICO BARRICELLI

# L'ERA DELLA GRANDE INCERTEZZA

SCENARI E PROSPETTIVE  
PER LE ORGANIZZAZIONI  
DEL XXI SECOLO



aracne



©

ISBN

979-12-5994-205-5

PRIMA EDIZIONE

ROMA 22 LUGLIO 2021

*Adattarsi come l'acqua di un torrente che,  
nel suo continuo ed incessante movimento,  
modella ciottoli e ghiaia*





# INDICE

11 *Prologo*

## Parte I Scenari, visioni, prospettive

17 Capitolo I  
*Lo spirito del nostro tempo*

23 Capitolo II  
*Cambiare rotta*

27 Capitolo III  
*Uno sviluppo tra prossimità e globalizzazione*

## Parte II Artefici del proprio destino

37 Capitolo IV  
*La necessità del cambiamento. Immaginazione, fantasia, creatività*

41 Capitolo V  
*Nuovi apprendimenti per nuove competenze*

- 53 Capitolo VI  
*“Istruzioni per non rendersi infelici”*

Parte III

La vita insieme agli altri

- 61 Capitolo VII  
*“Come una corrente d’acqua, la vita scorre... anche nelle organizzazioni”*

- 65 Capitolo VIII  
*Alla ricerca di un buon “groove”*

- 67 Capitolo IX  
*A tempo di swing: “quando, come e quanto”*

- 71 Capitolo X  
*Il cambiamento (organizzativo): “spazio, tempo, forma e armonia”*

- 73 Capitolo XI  
*“Call & response”: l’arte di ascoltare (e di ascoltarsi)*

Parte IV

Epilogo

- 77 Capitolo XII  
*L’interpretazione oltre lo spartito*

- 79 Capitolo XIII  
*Immersi... nello scorrere del momento*

- 81 Capitolo XIV  
*“Sottili visioni”*

- 85 *Bibliografia*

## PROLOGO

Le idee cambiano il mondo soltanto quando cambiano il  
nostro comportamento

HARARI N.Y., 2017

Questo volume prende forma tra il periodo che precede l'esplosione pandemica Covid-19 e quello appena successivo, ancora in essere. Le riflessioni qui contenute sono state volutamente lasciate sedimentare durante tutto il periodo di lockdown e la sua fase successiva, nell'intento di far emergere, oltre l'ondata emotiva, idee e proposte per affrontare le sfide del XXI secolo. Un periodo in gestazione, caratterizzato da discontinuità, imprevedibilità in cui emerge con evidenza una "mega-crisi", come ci ricorda il sociologo Edgar Morin (2020) che contiene al suo interno altre crisi "politiche, economiche, sociali, ecologiche, nazionali, planetarie, interconnesse, complesse". Un'epoca in cui sperimentiamo, oltre alla nostra forza nella crescita, tutta la nostra fragilità e debolezza; un'era dell'incertezza ma anche una comunità globale che affronta lo stesso destino dell'intero pianeta.

Un periodo che porta con sé rischi, ma anche opportunità, se saremo in grado di riformare pensiero, azioni

e contesti sociali. Una sfida importante soprattutto per il nostro Paese che soffre da decenni di una bassissima crescita economica e culturale (che ci lascia in una sorta di stagnazione, aggravata dall'emergenza pandemica), per le mancate riforme (istruzione, pubblico impiego, infrastrutture, etc.) e per la latitanza di efficaci risposte di fronte alle tante "diseconomie esterne" (burocrazia, criminalità, evasione fiscale, lentezza della giustizia, etc.) che appesantiscono da ormai troppo tempo la nostra "povera" realtà nazionale.

Dovremmo per questo attivare un cambiamento paradigmatico, per riformare un impoverito tessuto sociale e produttivo, che richiede da troppo tempo interventi diretti a ridurre diseguaglianze e innalzare il valore aggiunto delle attività imprenditoriali in mercati più estesi, supportando l'innovazione attraverso solide infrastrutture tecnologiche. Una trasformazione importante che reclama maggiori livelli di istruzione e migliori sistemi di qualificazione delle risorse umane, con una rinnovata cultura manageriale per sviluppare potenzialità e talenti; ma anche servizi qualificati in grado di ridurre discriminazioni e disagio per sostenere e accompagnare molti individui nelle frequenti emparse personali e professionali, legate ai cambiamenti e alle frequenti transizioni nel mercato del lavoro e delle professioni. Un mutamento profondo, dunque, delle istituzioni, e in particolare delle organizzazioni pubbliche e private che "non sembra essere presente tra le priorità dei governi centrali e regionali e della classe dirigente del Paese." (Butera F., *Organizzazione e società*, 2020).

L'emergenza pandemica ci costringe ad effettuare un cambio di marcia (come ben evidenziato anche nella missione, nei contenuti, negli assi strategici e nelle priorità del

P.N.R.R.)<sup>(1)</sup> imprimendo una forte accelerazione nel processo di cambiamento, a maggior ragione anche a seguito delle recenti trasformazioni legate alla crescente globalizzazione degli scambi commerciali, delle informazioni e conoscenze, all'interno di ambienti tecnologici sempre più sofisticati. Trasformazioni repentine che impattano inevitabilmente e inesorabilmente su organizzazioni, persone e territori. Una grande occasione, dunque, per rilanciare (senza alcuna esitazione) nuove progettualità territoriali, organizzative, individuali in grado di dischiudere nuovi scenari e rinnovate possibilità.

Tutti noi, così come molte organizzazioni e istituzioni, stiamo affrontando questo scenario in gestazione con visioni contrapposte: da un lato, chi cerca di affrontarlo con una modalità adattivo-difensiva (definita “resiliente”), che sembra la più praticata ma di scarsa efficacia in prospettiva; altri che vivono questa crisi come una possibile occasione per attivare un cambiamento paradigmatico, di rottura con le pratiche precedenti. L'atteggiamento di pura resilienza, di mero adattamento, sembra non preannunciare, però, sostanziali mutamenti culturali nei comportamenti di attori, organizzazioni e istituzioni; il secondo atteggiamento, invece, potrebbe preannunciare una importante opportunità, generatrice di nuove modalità realizzative, solo se sapremo ripensare i nostri comportamenti “egoici” affrontando l'attuale complessità eco-sistemica con grande umiltà e coraggio.

Abbiamo bisogno di un nuovo modo di guardare ciò che ci circonda, per ridare linfa, in termine di idee, sug-

---

(1) Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. # Next generation Italia. [https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR\\_o.pdf](https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR_o.pdf).

gestioni e proposte, ma soprattutto un “vigorous slancio creativo progettuale corale”, necessario a rivitalizzare i nostri pensieri, le nostre azioni per contribuire a far evolvere società, territori, individui e organizzazioni.

Parte I  
Scenari, visioni, prospettive





## CAPITOLO I

# LO SPIRITO DEL NOSTRO TEMPO

Entrare in amicizia con la nostra fragilità:  
ecco l'avventura che ci è proposta dalla nostra epoca.

BENASAYAG M., 2019

Credo che per capire lo “spirito del nostro tempo”, la condizione che viviamo quotidianamente, sia importante rimetterci in ascolto: di noi stessi, degli altri, dell’ambiente in cui ci muoviamo. Dovremmo con grande solerzia riconnetterci per percepire il soffio leggero e invisibile che anima la realtà che fluisce, e di cui siamo protagonisti assoluti. Una realtà a volte incomprensibile, che si trasforma incessantemente sotto i nostri sguardi distratti da pensieri inquieti, spesso inadeguati ad affrontare i cambiamenti. Una realtà ancora tutta da comprendere che non ci esclude, non ci chiama fuori, poiché siamo parti sostanziali. Essa ci abbraccia, ci include e ci spinge a ri-connetterci alle ragioni della nostra esistenza più vera, al nostro “essere-nel-mondo”, nella consapevolezza di “essere-a-bordo di un veicolo cosmico esposto a fenomeni perturbativi... (nel quale) noi siamo autodidatti del viaggio nello spazio” (Sloterdijk P., 2017). Nessuno può indicarci la giusta via da seguire: ognuno di noi è gettato nel mondo con l’obietti-

vo di costruire il proprio spazio vitale attraverso un'azione creativa, propria di "colui che fa", dal niente, come creatore. Come un creativo, ogni individuo deve assumere una modalità di pensiero proattiva, in grado di effettuare una ristrutturazione del campo percettivo e cognitivo.

Comprendere la grande trasformazione epocale in atto significa riappropriarsi di una dimensione conoscitiva sistemica, olistica, nella quale adoperarci (con una progettualità creativa) e sperimentarci; una modalità che ci aiuta a percepire i fenomeni sotterranei, ufficiosi, oltre il visibile. Emerge una nuova realtà che ci invita ad abbandonare una consapevolezza "ego-sistemica", ancorata alle conoscenze del passato, per abbracciare una consapevolezza "eco-sistemica" (Scharmer, C.O., 2018), in grado di percepire quegli elementi conoscitivi che connotano un futuro tutto da costruire, ancorché da comprendere.

Viviamo un'epoca di transizione, di passaggio, connotata da sconvolgimenti profondi, ma anche carica di nuove possibilità che spesso non cogliamo poiché la osserviamo attraverso un piccolo spiraglio, come se fossimo di fronte all'occhiello di una porta. Uno sguardo ridotto che ci fa scorgere solo una realtà parziale: intravediamo appena il nuovo, ma non riusciamo a cogliere l'immagine nella sua interezza e il significato nella sua complessità. Una ridotta capacità immaginativa che spesso genera angoscia verso il futuro, soprattutto di ciò che non conosciamo e non possiamo controllare. Una inquietudine quanto mai necessaria, oserei dire, poiché preannuncia una sorta di rinascita, di "reincanto del mondo" (Maffesoli M., 2018), in cui riappropriarci del nostro senso di radicamento con ciò che ci circonda: persone e luoghi dove sperimentiamo, sempre più con maggiore evidenza e forza, idee ed emozioni da

condividere, attraverso un diverso uso del linguaggio che si distanzia da quello del passato ancorato al concetto di sviluppo illimitato, tipico di una logica del dominio. Si fa spazio un nuovo lessico che pone attenzione alla contrazione, piuttosto che alla crescita tout-court che tende a ridurre al minimo, anziché ricercare il massimo.

Non sorprende, dunque, il caso della giovane attivista svedese Greta Thunberg che, attraverso un diverso sguardo posto sulle condizioni del presente, unito alla capacità di ascoltare e percepire ciò che emerge, è portatrice di nuove istanze indirizzate all'attenzione di tutti i leader del pianeta sul problema del futuro della terra. Un'attenzione che supera gli interessi economici in gioco, poiché mette in risalto un nuovo modo di guardare il mondo, il futuro, l'economia e la società, soprattutto da parte dei più giovani che non vogliono pensarsi come una specie in via di estinzione. Un nuovo modo di approcciare la realtà che vuole porre limiti ad una fiducia incondizionata su un progresso devastatore, così come ad un consumo indotto da una ossessione produttivista.

Una visione che vede il ricongiungimento necessario tra l'uomo e la natura, attraverso il riconoscimento di una realtà alternativa alla società ufficiale, istituzionale, che vuole confutare le "verità sovrastanti che hanno una risposta determinista per tutto".

Un nuovo modo di agire che mette al centro la discrezione e l'umiltà per il riconoscimento dei diritti e delle tutele delle minoranze, per una società più inclusiva, contro ogni deriva autoritaria. Ricordiamo il gesto che è costato l'arresto della giovane Olga Misik, simbolo della libertà di espressione in Russia, per aver letto la Costituzione russa davanti agli agenti in assetto antisommossa, in segno di

protesta contro la decisione di Putin di sbarrare la strada ai candidati indipendenti delle elezioni municipali di Mosca. Simili intenzionalità hanno seguito anche le vicende di Hong Kong, scossa da un recente movimento pacifico di protesta di decine di migliaia di persone che sono riuscite a bloccare il cuore finanziario della città, mettendo in difficoltà Pechino, rivendicando forme di democrazia diretta. Una grande campagna di disobbedienza civile che la Repubblica popolare cinese si sia mai trovata a fronteggiare dai tempi della protesta studentesca di piazza Tienanmen nel 1989.

Emerge, attraverso le tante forme di opposizione allo status quo dell'ordine mondiale, un atteggiamento critico, di distanza da un "regime economico neo-liberale" che ha mortificato (e continua a farlo) l'autostima e il bisogno di autodeterminazione delle persone. Come sottolineato anche dal premio Nobel per l'economia Joseph Stiglitz, si è venuta a creare una frattura che ha fatto crescere progressivamente le diseguaglianze, a partire dalla crisi finanziaria e dalla "convinzione che i mercati, lasciati a se stessi, siano necessariamente efficienti e stabili" (Stiglitz J.E., 2016). Una "deregulation" esasperata, caratterizzata da grandi speculazioni finanziarie ed enormi ritorni economici per pochi, assecondata da politiche economiche decise, secondo lo stesso Stiglitz, dall'1% per l'1%.

Viviamo un'epoca che ha generato anche grandi disuguaglianze, oltre a forti squilibri tra conoscenza e potere senza precedenti: pochi ed esclusivi gruppi economici approfittano di tale asimmetria per utilizzare l'esperienza umana e ottenere dati comportamentali generatori di un "nuovo business della realtà". Utilizzare l'esperienza umana per intervenire ed orientare i nostri comportamenti per