

Alessandra Monti

Pratiche di senso in epoca V|VUCA

Ritrovare significati
nell'organizzazione contemporanea

LAVOROper**LAPERSONA**

Collana diretta
da **Gabriele Gabrielli**

FRANCOANGELI



LAVORO per LA **persona**

LAVORO per LAPERSONA

Collana della Fondazione Lavoroperlapersona,
diretta da **Gabriele Gabrielli**

Comitato scientifico: Luigi Alici, Franco Amicucci, Luigino Bruni, Roberta Carlini, Pier Luigi Celli, Andrea Granelli, Gianluca Gregori, Roberto Mancini, Giuseppe Mantovani, Silvia Profili, Enzo Rullani, Francesco Totaro, Giuseppe Varchetta

LA FONDAZIONE

La Fondazione Lavoroperlapersona (www.lavoroperlapersona.it) nasce dalla passione per l'uomo e per il lavoro che è sua espressione. Valorizza entrambi, ma assegna loro posti diversi. La verità sulla persona, infatti, va oltre il lavoro. Lo supera essendo altrove. L'uno, il lavoro, deve essere a servizio dell'altra, la persona. Il lavoro però ne è parte rilevante. Per questo è irrinunciabile, motivo di attenzione e tutela, fondamento di democrazia e civiltà. Contribuisce alla piena realizzazione dell'uomo quando è dignitoso e asseconda vocazioni e talenti personali. È con il lavoro che alimentiamo relazioni di servizio costruendo legami con gli altri e con il mondo che ci ospita. Attraverso il lavoro e le sue opere arricchiamo, rendendola più preziosa, la nostra identità, preparando un futuro più accogliente per le generazioni che verranno.

LA COLLANA

La Collana *LAVORO per LAPERSONA* è parte di questo progetto che prende forma in molteplici iniziative nei campi della ricerca, educazione e promozione culturale per sostenere e sviluppare la persona e il lavoro, l'educazione all'altro, all'accoglienza e alla diversità, per formare cittadini responsabili e comunità inclusive. Vuole testimoniare l'impegno in questa direzione in un'epoca che mette a dura prova tale visione, minacciata nel profondo da modelli culturali e sociali che alimentano individualismo e narcisismo, paura e fuga dall'altro, il diverso, lo straniero. Sgretolando così fiducia e legami, responsabilità e progettualità.

La Collana *LAVORO per LAPERSONA* – valorizzando i diversi linguaggi che sono espressione e patrimonio distintivo dell'uomo – propone saggi, studi e ricerche, tesi di laurea e di dottorato, testimonianze esperienze educative e formative, narra storie personali e professionali, progetti e laboratori dove il lavoro è valorizzato come strumento di realizzazione personale e sociale.

Un insieme variegato di strumenti utili a imprenditori, cooperatori e educatori, manager e formatori, docenti e ricercatori, politici e amministratori, operatori e studenti impegnati nella costruzione di una società diversamente fondata e di un'altra economia dove sia possibile coltivare l'umanità.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Alessandra Monti

Pratiche di senso in epoca V|VUCA

Ritrovare significati
nell'organizzazione contemporanea

FRANCO ANGELI



LAVORO per LA persona

Isbn: 9788835165071

Progetto grafico di copertina di *Elena Pellegrini*

1a edizione Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Dedicated to the people who made it.
– I sogni segreti di Walter Mitty

Indice

Ringraziamenti	pag.	9
Introduzione	»	11
1. Perché indagare il tema del senso?	»	13
1.1. Uno sguardo al contesto	»	13
1.1.1. A livello macro: dinamiche globali	»	13
1.1.2. A livello micro: gli impatti delle dinamiche globali sull'individuo e sulla comunità	»	19
1.1.3. A livello meso: cambiamenti del mercato del lavoro e sfide emergenti nel mondo aziendale	»	27
1.2. Il senso: una bussola per solcare l'ignoto	»	38
2. La persona in cerca di senso: ritrovare una continuità tra vita e lavoro	»	47
2.1. Lo scopo personale	»	48
2.2. Identità personale e identità professionale	»	53
2.3. L'incontro con l'organizzazione	»	61
2.3.1. L'employer branding: un'opportunità per innescare processi di cambiamento	»	61
2.3.2. I criteri di reclutamento e selezione e la fase di onboarding	»	68
2.3.3. Il contratto psicologico	»	71
2.3.4. Conclusione: dinamiche tra identità personale, professionale e organizzativa	»	74
3. L'organizzazione: un luogo di co-costruzione di significati	»	77
3.1. Purpose, vision e mission dell'organizzazione	»	77
3.2. La cultura organizzativa: una rete di significati da coltivare e sfidare	»	82
3.2.1. La cultura: capacità di dare significato all'esperienza e orientare l'azione	»	83

3.2.2. La cultura organizzativa: struttura e impatto sull'operatività aziendale	»	85
3.2.3. Veicolare la cultura organizzativa	»	90
3.3. Plasmare la cultura organizzativa	»	93
3.3.1. Influenzare il processo di costruzione di senso	»	93
3.3.2. Quando il <i>sense-making</i> si apre al <i>sense-sharing</i> : narrazioni condivise e costruite	»	99
3.3.3. Calibrare le scelte di intervento nel processo di costruzione di significato	»	111
3.4. Il ruolo della leadership	»	121
3.4.1. Una leadership creata con i seguaci	»	121
3.4.2. Dare ai collaboratori la possibilità di diventare <i>storyteller</i> : progettare processi di <i>sense-giving</i>	»	123
3.4.3. Una leadership mediatrice	»	129
4. Metodologie e pratiche organizzative di condivisione e co-creazione di senso	»	131
4.1. Implementazione di pratiche di trasmissione e condivisione di senso nei processi e negli strumenti del sistema di GRU	»	131
4.1.1. Analisi e pianificazione delle posizioni lavorative e reclutamento e selezione del personale	»	133
4.1.2. Il sistema di valutazione: un'occasione di valutazione reciproca e autovalutazione	»	134
4.1.3. Formazione e sviluppo	»	139
4.2. La progettualità artistica in azienda: una metodologia lavorativa importabile nelle organizzazioni	»	145
4.2.1. DOF Consulting e DMAV: il linguaggio artistico come strumento di formazione e di gestione dei processi organizzativi	»	149
4.2.2. Considerazioni sulla funzione degli interventi artistici nelle organizzazioni	»	164
Conclusioni	»	171
Riferimenti	»	173
Bibliografia	»	173
Sitografia	»	180

Ringraziamenti

Questo lavoro ha rappresentato un'importante sfida e ha coinvolto tanti aspetti che fin qui hanno fatto parte della mia vita e del mio percorso di studi.

Innanzitutto, ci tengo a ringraziare la prof.ssa Valeria Cantoni per avermi dato modo di lavorare con Lei su questa tematica, che unisce due ambiti di interesse – quello economico-gestionale e quello artistico – dei quali non saprei più fare a meno.

Ringrazio il dott. Alessandro Rinaldi, che in qualità di intervistato ha fornito un'importante testimonianza della sinergia tra questi due mondi, nonché tutti coloro che mi hanno dato spunti preziosi per il reperimento del materiale e con cui ho avuto l'occasione di discutere del tema.

Inoltre, ringrazio i professori che ho avuto la fortuna di incontrare nel mio percorso accademico e scolastico per avermi fatto scoprire nuove passioni e per avermi insegnato che l'importante non è tanto ricordarsi le parole dei libri, ma cercare di farle proprie.

Un ringraziamento particolare va ai miei genitori per avermi regalato l'opportunità di intraprendere questo percorso, permettendomi di conoscere mondi che altrimenti non avrei potuto immaginare.

Un grazie di cuore va alla mia famiglia e ai miei amici, persone che mi regalano ogni giorno la gioia di sorprendermi di quanto siano d'oro, riuscendo a meravigliarmi anche quando è l'ennesima conferma. Ognuno di voi mi ha trasmesso valori fondamentali, idee, pensieri e punti di vista di cui cercherò sempre di fare tesoro. Mi siete stati accanto tutti i giorni, incoraggiandomi a seguire le mie passioni e a fare delle scelte che, prima di ogni altra cosa, mi facessero stare bene. Questo è un privilegio enorme, che spero di potervi restituire. Porto sempre con me un po' delle nostre chiacchierate, delle nostre avventure, dei nostri luoghi, dei nostri colori e delle nostre canzoni.

Un pensiero speciale alle mie stelle, che hanno riposto fiducia in me e che sono la mia ispirazione giorno dopo giorno.

Introduzione

Alla luce dell'evoluzione dei fattori storico-politici, sociali, tecnologici e ambientali, le organizzazioni contemporanee si trovano a operare in uno scenario globale che pone sfide complesse e interconnesse ed è sempre più caratterizzato da incertezza e cambiamenti repentini. Ciò ha un forte impatto sulle esigenze dei lavoratori, da un lato, e delle imprese, dall'altro: i primi richiedono una maggior attenzione al benessere lavorativo, sono più propensi a cercare nel rapporto di lavoro una congruenza con i propri valori personali e stanno rimodellando la concezione di carriera, esercitando un maggiore potere contrattuale; le seconde necessitano di nuove competenze e di sguardi sistemici per far fronte alle transizioni che hanno luogo nell'ambiente esterno ma che occorre recepire o, laddove possibile, anticipare per adattare la struttura organizzativa a questi contesti flessibili.

Pertanto, si rende necessario progettare congiuntamente una riconfigurazione del rapporto tra dipendenti e organizzazione, includendo i nuovi bisogni di entrambe le parti in modo tale da ottimizzare la collaborazione attorno allo scopo comune (l'obiettivo d'impresa) per consentire una crescita nel lungo periodo oltre che nel breve e medio termine. In quest'operazione occorre ridelineare alcuni tratti del paradigma taylorista da cui ha origine l'impostazione imprenditoriale attuale, aprendo nelle dinamiche di comunicazione interna (tra ruoli, unità organizzative e funzioni aziendali) degli spazi di dialogo per concordare modifiche o margini di miglioramento volti ad incrementare l'efficacia e l'efficienza dei processi organizzativi. Come affermato da Bruni e Zamagni (2015), al centro dell'impresa vi è il progetto che si sviluppa attorno allo scopo organizzativo, che trova declinazioni sempre nuove nel tempo per rispondere alle esigenze di strutturazione interna e di mutamento esterno; ciascun attore organizzativo apporta il proprio contributo alla realizzazione di questo progetto, grazie al punto di vista che il suo ruolo gli fornisce sulle dinamiche dell'organizzazione.

A fronte di queste considerazioni, questo scritto si rivolge agli attori orga-

nizzativi il cui ruolo implica la gestione e la supervisione del personale (in particolar modo, la funzione di risorse umane e i livelli dirigenziali funzionali e dipartimentali, che hanno un contatto diretto con le posizioni di linea, e la leadership, che ha una forte influenza sulla comunicazione interna ed esterna), poiché essi costituiscono le figure che per prime contribuiscono a dare forma concreta al rapporto tra soggetto e organizzazione. Il presente elaborato si pone il duplice obiettivo di:

- analizzare in che modo un'impresa può riconoscere e valorizzare i contributi individuali dei lavoratori, restituendo loro il senso del proprio lavoro in un panorama in cui quest'aspetto della cultura lavorativa è andato offuscandosi;
- fornire ai destinatari degli strumenti per intervenire consapevolmente nella ridefinizione del patto tra lavoratore e impresa, tenendo in considerazione gli impatti delle iniziative proposte sul piano individuale, di gruppo lavorativo (unità, dipartimento o area funzionale) e organizzativo.

Nello specifico, si esaminano gli effetti dell'implementazione nelle organizzazioni di interventi artistici a scopo formativo e di gestione dei processi, connessi all'utilizzo di determinati strumenti di gestione delle risorse umane.

1. Perché indagare il tema del senso?

1.1. Uno sguardo al contesto

1.1.1. A livello macro: dinamiche globali

Oggi le organizzazioni si trovano ad operare in un mondo V|VUCA (Cantoni Mamiani, 2021). L'acronimo VUCA è stato coniato a fine anni Ottanta dallo United States Army War College per definire lo scenario mondiale che andava formandosi alla fine della Guerra Fredda e durante il processo di dissoluzione dell'Unione Sovietica; esso descrive un contesto sempre più contraddistinto da quattro caratteristiche.

- *Volatilità (Volatility)*: si tratta di uno scenario animato da cambiamenti rapidi e repentini in cui è sempre più difficile rintracciare logiche lineari di causa-effetto. Ciò ha forti conseguenze in termini di oscillazione dei mercati, per far fronte a cui le organizzazioni devono avere una struttura solida e dinamica.
- *Incertezza (Uncertainty)*: vi è una crescente impossibilità di determinare anticipatamente l'esito delle decisioni, con conseguenti complicazioni nell'operatività dei governi, delle imprese e delle persone fisiche. Caratteristica abituale intrinseca alla natura biologica dell'essere umano, l'incertezza è a poco a poco diventata, nel corso dell'Antropocene (Subcommission on Quaternary Stratigraphy, 2019)¹, una paura innominabile da

¹ L'Antropocene è la proposta di denominazione per l'era geologica in corso, in cui l'attività umana produce un impatto sulla conformazione e sui processi terrestri. La comunità scientifica sta lavorando sulla definizione di una data di inizio di questa era; tuttavia, l'Antropocene conosce un significativo punto di svolta con l'industrializzazione in quanto l'utilizzo sistematico di risorse naturali per la massimizzazione della produzione ha comportato importanti modifiche all'equilibrio del sistema Terra. In questa epoca, lo sviluppo di sistemi di minimizzazione del rischio ha consentito una sempre maggiore riduzione dell'incertezza, che è così diventata un concetto distante dalla cultura della modernità.

rifuggire. Il rischio principale è che l'incertezza si tramuti in insicurezza, conducendo ad una paralisi decisionale in cui ci si astiene dal compiere scelte e si vive passivamente (pur rappresentando anche questa condizione, in realtà, una scelta).

- *Complessità (Complexity)*: aumentano sensibilmente le interconnessioni che compongono il sistema, causando una maggiore probabilità di errore nello studio dei fenomeni che lo caratterizzano. Inoltre, il moltiplicarsi delle interdipendenze tra gli eventi compromette l'affidabilità di un unico punto di vista sulla realtà osservata: dal momento che l'angolazione da cui si osserva un fenomeno influisce sul problema osservato, per poter leggere la complessità si rende necessaria una buona flessibilità di prospettiva.
- *Ambiguità (Ambiguity)*: sempre più spesso si ha accesso ad informazioni parziali o, data la natura ambigua del linguaggio e dunque del processo comunicativo, ad informazioni aperte a molteplici interpretazioni.

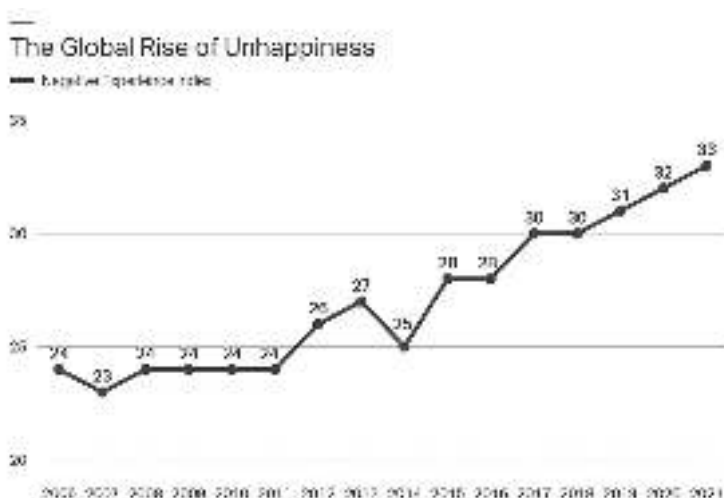
A questi quattro fattori Cantoni Mamiani aggiunge la *vulnerabilità*, che non può più essere ignorata poiché si manifesta nella sua prorompente evidenza in tutti gli ambiti dell'azione umana. «Vulnerabile significa letteralmente “che può essere ferito, attaccato, leso o danneggiato”» (2021, p. 24): nuovamente, è una condizione inerente all'essere umano in quanto entità biologica e pertanto è ineliminabile. Tuttavia, nel costruire una gerarchia di priorità funzionale al suo mantenimento e sviluppo, la società moderna e post-moderna ha pian piano ceduto alla tentazione di relegare la dimensione della vulnerabilità ad uno stato limitante che costituisce un ostacolo all'ottimizzazione del risultato produttivo in termini di costi e tempi. L'avvento della pandemia di Covid-19 ha contribuito a mettere fortemente alla prova le fondamenta di questo sistema di valori, evidenziando che tutti – che ne vogliamo esserne consapevoli o meno – siamo vulnerabili; non solamente gli individui, ma anche organizzazioni, istituzioni, sistemi di potere, Stati, nazioni e alleanze tra Stati. Ciò che prima veniva relegato a mero ostacolo ora si rende evidente non solamente nella sfera della vita privata, ma anche in tutte le sue esternazioni e conseguenze nella sfera lavorativa.

Inoltre, le informazioni emergenti da indagini statistiche annuali effettuate dalla società di analisi e consulenza americana Gallup portano ad ipotizzare che si stiano a poco a poco manifestando i cosiddetti costi sommersi del tentativo – durato anni e in molte realtà ancora in corso – di disfarsi della vulnerabilità in qualsiasi ambito esterno a quello privato individuale². In

² Non è possibile affermare che vi sia evidenza empirica di una relazione causale tra la volontà di accantonare la vulnerabilità e l'infelicità a livello globale in quanto i dati oggetto delle rilevazioni si riferiscono a domande di carattere qualitativo la cui interpretazione apre a diverse letture e non è circoscritta a queste due variabili. Lo stesso *Global Emotions Report 2022* di Gallup sottolinea che, oltre all'errore campionario, la formulazione delle domande

particolare, il *Global Emotions Report 2022* di Gallup (2022a) – i cui risultati sono basati su quasi 127.000 interviste a campioni rappresentativi della popolazione adulta (oltre i 15 anni) condotte in 122 Paesi e aree del mondo nel 2021 e ad inizio 2022 – evidenzia una crescita globale dell’infelicità che non è da addebitarsi esclusivamente ai fenomeni recenti di pandemia, inflazione e guerre poiché perdura da un decennio, a partire dal 2011 [Fig. 1].

Fig. 1 - L’incremento globale dell’infelicità nell’ultimo decennio



Fonte: Gallup, Inc., 2022a, p. 1

Il rapporto si basa su due indicatori: l’indice di esperienza negativa e l’indice di esperienza positiva; entrambi gli indicatori, che a livello nazionale possono variare da 0 a 100, sono costruiti a partire da cinque domande che indagano l’esperienza di una determinata emozione vissuta o meno dall’intervistato il giorno precedente il sondaggio (Gallup, 2022a, p. 3)³. Mentre il

può introdurre errori e bias nei risultati del sondaggio. Lo studio di indicatori che misurino il benessere di un Paese affiancando aspetti qualitativi a grandezze quali reddito e PIL, che prendono in considerazione unicamente caratteri quantitativi, è un ambito di recente e continuo sviluppo nell’ambito della ricerca statistica. Come evidenziato nel *World Happiness Report 2022* (Helliwell *et al.*, 2022), vi è una sempre maggiore presenza di misure del livello di felicità nella determinazione del grado di benessere e progresso di un Paese.

³ Le domande su cui è costruito l’indice di esperienza positiva riguardano: le sensazioni di riposo, di essere trattato con rispetto e di aver imparato o fatto qualcosa di interessante; e le emozioni di divertimento, di aver sorriso o riso nel corso della giornata antecedente. L’indice di esperienza negativa è basato su domande che investigano le emozioni di preoccupazione, tristezza, stress e rabbia e la sensazione del dolore fisico lungo la giornata precedente l’effettuazione dell’indagine.

primo mostra un'importante crescita, il secondo presenta un andamento irregolare negli ultimi quindici anni e un decremento nell'ultimo anno. Jon Clifton, amministratore delegato di Gallup, scrive: «ci sono cinque fattori significativi che influenzano l'incremento dell'infelicità globale: la povertà, le comunità malsane, la fame, la solitudine e la carenza di lavoro soddisfacente» (2022a, p. 1). Come si approfondirà in seguito (§1.1.2 e §1.1.3), la tendenza a reprimere la vulnerabilità, nonché la difficoltà a riconoscerla come potenziale fattore produttivo, è rintracciabile: dietro lo sviluppo di comunità nate da un bisogno identitario che si esprime in forma endogamica patologica invece che solidale; nel fenomeno di atomizzazione che imprigiona l'individuo in una solitudine labirintica; e nelle problematiche emergenti legate alla tutela e alla coltivazione del benessere nel mondo lavorativo. Dunque, diventa sempre più necessario capire come poter includere e valorizzare questa dimensione anche all'interno del settore produttivo della società contemporanea.

In continuità con il sussistere di un mondo V|VUCA, l'economista Muhammad Yunus (2010) – teorizzatore del business sociale, ideatore del sistema del microcredito e vincitore del premio Nobel per la pace nel 2006 – evidenzia come l'epoca postmoderna sia teatro di un intreccio di crisi multiple: la crisi finanziaria globale del 2007-2008, causata dalla deflazione della bolla immobiliare statunitense dei primi anni Duemila e dalla crisi dei mutui *subprime*, con effetti consistenti sull'economia reale in termini di inflazione; la crisi dell'ecosistema uomo-natura, che pone al centro la problematica del raggiungimento di un equilibrio sostenibile tra la vita umana sulla Terra e le risorse naturali, con l'emergere delle sfide di approvvigionamento energetico e alimentare; la crisi sanitaria, che mette alla prova i sistemi sanitari nazionali che si trovano a dover rispondere alle minacce rappresentate dall'insorgenza di nuove epidemie; e la crisi sociale, con il manifestarsi di una forbice più o meno ampia di iniquità sociali a seconda dei diversi Paesi, dove lo squilibrio maggiore è ancora costituito dalle condizioni di vita legate al livello di reddito percepito.

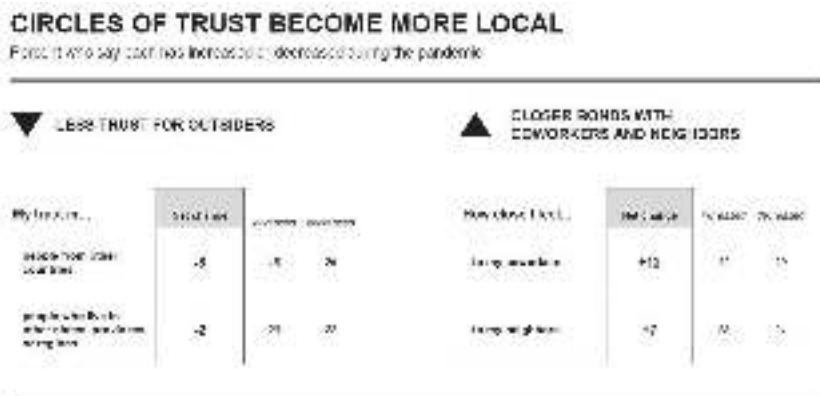
In questo scenario si fa strada un cambiamento nella maniera di percepire, e conseguentemente di vivere, il proprio tempo: quello che Benasayag e Schmit chiamano «cambiamento di segno del futuro» (2014). La cultura moderna e postmoderna occidentale ha costruito e consolidato il proprio modello epistemologico sull'idea di progresso, diventata promessa: l'accumulo di conoscenza potrà portare, in futuro, a saper leggere e capire la realtà nella sua totalità, aprendo alla possibilità di intervenire su di essa modificandola in funzione dei propri bisogni e desideri. Dunque, il futuro è divenuto carico di aspettative positive circa lo sviluppo della società e della specie umana. Tuttavia, a causa delle sfide e delle problematiche poste dal mondo V|VUCA

e dall'intreccio di crisi, questo modello si sta incrinando e sta minando la fiducia individuale nel futuro, che ha cambiato segno convertendosi in una prospettiva di negatività.

Questo cambio di prospettiva sulla vita futura porta con sé anche un fenomeno di carattere sociale che ha una considerevole influenza sulle decisioni e sull'agire degli individui: una sempre maggiore carenza di fiducia nelle istituzioni e nelle informazioni reperite. La società di consulenza Edelman parla di un mondo «irretito in un circolo vizioso di sfiducia» (2022), indicando che quasi sei persone su dieci hanno la tendenza a diffidare di qualcosa finché non vi è un'evidenza di affidabilità anziché a fidarsi finché non vi è una prova di inaffidabilità (Edelman Data & Intelligence, 2022, p. 19). Richard Edelman, amministratore delegato della società, evidenzia quattro fenomeni tra loro correlati:

- una progressiva sfiducia nei media e nei governi, a causa dell'attuazione da parte di questi due settori di politiche congiunte che presentano benefici reciproci, in cerca di voti e click;
- un conseguente eccessivo affidamento alle imprese, che si trovano a fare le loro veci pur non avendo una struttura adeguata sia in termini di organi di governo (spesso non rappresentativi di tutti gli stakeholder) sia in termini di obiettivi organizzativi e di procedure decisionali. Le conseguenze di questo secondo aspetto verranno evidenziate nel §1.1.3, mettendo in luce quali oneri e opportunità comporti per le imprese;
- l'andamento della fiducia nelle istituzioni è connesso al livello di reddito percepito: mentre le persone che percepiscono un reddito elevato tendono ad avere una maggiore fiducia nelle istituzioni, chi percepisce un reddito basso nutre una maggiore sfiducia; questa correlazione si è accentuata con la pandemia di Covid-19;
- il fallimento della leadership: si assiste ad un crollo del seguito dei tradizionali leader sociali appartenenti a governi, media e imprese, mentre ad acquisire fiducia sono i propri riferimenti personali (e.g. il proprio datore di lavoro, i propri colleghi, i propri parenti o conoscenti), a vantaggio delle relazioni vicinali. Come affermato nel *World Happiness Report 2022*, il Covid-19 ha inciso anche su quest'ultimo elemento, generando un aumento delle dinamiche di mutuo aiuto nei momenti di bisogno all'interno delle comunità (Helliwell *et al.*, 2022). Tuttavia, ciò accade a scapito delle relazioni a più ampio raggio: vi è una frammentazione della società in nuclei costituiti da rapporti vicinali, con la formazione di comunità immunitarie caratterizzate da elevate barriere all'entrata (si veda §1.1.2). Infatti, l'*Edelman Trust Barometer 2022* mette in risalto come i circoli di fiducia stiano diventando sempre più locali, privilegiando non solo i connazionali ma addirittura il proprio vicinato o i propri collaboratori [Fig. 2].

Fig. 2 - Diminuzione del raggio dei cerchi di fiducia durante la pandemia



Fonte: Edelman Data & Intelligence, 2022, p. 18

La mancanza di fiducia affonda le sue radici in una questione ancora più profonda: la «crisi del principio di autorità-antiorità» che contraddistingue la postmodernità (Benasayag e Schmit, 2014). Il principio di autorità-antiorità trovava la sua legittimità proprio nell'obiettivo comune ai due termini della relazione (l'adulto autoritario e il giovane obbediente), ossia quello di raggiungere e realizzare quel futuro denso di promesse che la modernità aveva costruito: l'adulto rappresentava il mezzo attraverso cui avveniva la trasmissione della cultura, che avrebbe portato al progresso che il futuro garantiva. Venendo meno questa garanzia, si è innescato un meccanismo di contestazione della gerarchia autoritaria che fino a quel momento aveva condotto allo sviluppo della società, poiché si inizia a mettere in discussione che questo modello di trasmissione della conoscenza possa portare ad un futuro positivo come quello che era prospettabile in passato. Così, le incertezze del futuro si convertono in una paralisi decisionale che sembra rendere difficoltosa la possibilità di effettuare un altro cambio di segno del futuro, questa volta per tornare in positivo. Dunque, è sempre più urgente la necessità di riacquistare la capacità di mettere a frutto la cultura ereditata dal passato per far fronte alle sfide presenti e costruire un futuro che riaccenda nuove prospettive; la questione diventa: da dove ripartire?

«Certo, le conoscenze si sono sviluppate in modo incredibile ma, incapaci di sopprimere la sofferenza umana, alimentano la tristezza e il pessimismo dilaganti. È un paradosso infernale» (Benasayag e Schmit, 2014). Le conoscenze di per se stesse non sono più sufficienti ad innescare la spinta propulsiva alla progettazione dell'avvenire: è necessario re-individuare nuove motivazioni al “fare” con uno sguardo rivolto al domani. Gli stessi Benasayag e

Schmit individuano una chiave di volta di questo risveglio motivazionale, che verrà approfondita nel §1.1.2: il «principio di autorità-anteriorità [...] dà un ordine all'evoluzione attraverso la trasmissione e la “responsabilità comune”, assunta da tutti quale garanzia della sopravvivenza della comunità» (2014).

1.1.2. A livello micro: gli impatti delle dinamiche globali sull'individuo e sulla comunità

1.1.2.1. Le problematiche dell'età postmoderna

Nel contesto globale caratterizzato da una rete intrecciata di crisi e da una consistente perdita di fiducia nel futuro, prolifera la crisi psicologica dell'uomo postmoderno, una «crisi nella crisi» contrassegnata da quelle che Benasayag e Schmit (2014) identificano – mutuandole dal filosofo olandese Baruch Spinoza – come «passioni tristi», descrivendole come una sensazione di “impotenza” unita ad un fenomeno di “disgregazione”. Di fronte alla complessità sempre maggiore del mondo che abita, l'uomo tende a lasciarsi sopraffare subendo gli eventi con passività e cessa di assumere la socialità quale punto di riferimento per la risoluzione di problemi divenuti incontrollabili. L'epoca postmoderna, iniziata con il boom economico degli anni Sessanta e caratterizzata dalla globalizzazione dei mercati economico-finanziari e degli usi sociali, vede il tramonto delle certezze positiviste tipiche della modernità e pone l'essere umano di fronte alla consapevolezza che l'onnipotenza che sembrava aver acquisito grazie al progredire delle conoscenze scientifiche e tecniche trova il suo limite nella presenza di altre variabili esterne non controllabili, davanti alle quali la tentazione principale che inizia ad ingabbiarlo è quella di abbandonare il campo e rifugiarsi patologicamente in un'interiorità apparentemente corazzata dai pericoli esterni. L'incertezza delle condizioni di vita, derivante dalle variabili presenti nella realtà esterna, si converte in insicurezza individuale e sociale: «l'insicurezza odierna assomiglia alla sensazione che potrebbero provare i passeggeri di un aereo nello scoprire che la cabina di pilotaggio è vuota, che la voce rassicurante del capitano era soltanto la ripetizione di un messaggio registrato molto tempo prima» (Bauman, 2000, p. 16); la paralisi decisionale che ne deriva conduce ad una paralisi dell'agire. Bauman descrive questa condizione esistenziale esponendo il concetto di *Unsicherheit*, che comprende: il venir meno della sicurezza esistenziale, consistente nell'avere delle routine e abilità acquisite stabili che consentano di rispondere efficacemente agli stimoli provenienti

dall'ambiente esterno; la messa in discussione delle certezze, ossia dei parametri valutativi fino ad ora utilizzati nei processi decisionali; e l'affacciarsi di minacce non sempre prevedibili alla sicurezza personale, che causa il crollo del sentimento di immunità su cui l'*homo oeconomicus* aveva costruito hobbesianamente il suo ordine sociale nel corso della modernità (Pulcini, 2009; Burckhardt, 1953; Hobbes, 2005)⁴ e il conseguente subentrare dell'*homo psychologicus*, un'individualità narcisistica richiusa in se stessa con l'illusione di creare in sé lo spazio immunitario che non trova più nell'ordine costituito esterno.

Elena Pulcini descrive le patologie dell'età globale delineando i tratti di due importanti fenomeni connessi tra loro: l'«individualismo illimitato», rintracciabile in tre tipologie di individuo, e il «comunitarismo immunitario» (2009).

In primo luogo, la filosofa italiana definisce l'illimitatezza come la compresenza della sensazione di *Unsicherheit* e della derivante impotenza e passività al cospetto di problematiche sempre più fuori dalla portata dell'azione umana, da un lato, e della tensione all'espansione sconfinata dei propri desideri narcisistici (la metamorfosi postmoderna di quelli che originariamente erano bisogni), dall'altro.

Ad abitare e nutrire questo particolare stato esistenziale di illimitatezza vi sono tre figure individuali, frutto della congiuntura contemporanea.

- L'individuo-spettatore che, di fronte al moltiplicarsi dei pericoli esterni e alla sua apparente impotenza a riguardo, sceglie – seppur inconsapevolmente – di astenersi dall'agire (e reagire) e di limitarsi a contemplare gli eventi passivamente rischiando così di caderne vittima.
- L'individuo-consumatore, prodotto dalla globalizzazione economica, che rimane ingabbiato nella sua stessa brama di autoaffermazione attraverso un consumo permanentemente crescente di beni e di esperienze, poiché ha ecceduto la soglia della soddisfazione dei suoi bisogni arrivando a produrne sempre di nuovi fino alla creazione artificiale di desideri effimeri che sopravanzano sensibilmente i bisogni originari. L'individuo-consumatore è colui che è divenuto schiavo dei suoi desideri.
- L'individuo-creatore, generato dalla globalizzazione tecnologica ed evolutosi come forma patologica della spinta prometeica caratterizzante l'*ho-*

⁴ La concezione stessa di individuo è frutto della cultura moderna: emerge propriamente con la rivoluzione antropocentrica caratterizzante l'Umanesimo e il Rinascimento, emancipandosi dalla visione teocentrica medievale. La prima modernità ha conosciuto lo sviluppo dell'*homo oeconomicus*, caratterizzato dallo slancio prometeico verso il progresso delle conoscenze e delle capacità umane e dalla consapevolezza che, per poter perseguire i propri interessi e per vedere garantita la propria incolumità in un mondo in cui – come ricorda Thomas Hobbes – *homo homini lupus*, occorre affidarsi alle istituzioni, accettando un trade-off tra sicurezza personale e libertà individuale.