

“Et pour cela préfère l'Impair”: Inclusione tra prassi organizzative e assetti istituzionali

Lectio magistralis, prof. Luigi Maria Sicca, Scuola Superiore Meridionale*

Napoli 7 settembre 2022

*Nec uirtute foret clarisue potentius armis
quam lingua Latium, si non offenderet unum
quemque poetarum limae labor et mora*

Orazio, *Ars poetica*, 289 sgg

Struttura della lezione

Dialettica micro-macro tra percezione del cambiamento e senso della prospettiva – Inclusione tra prassi organizzative e assetti istituzionali: dalle organizzazioni all'organizing – La natura delle imprese e delle istituzioni: al di là di ciò che si può dichiarare e l'indicibile tra ansia e contenimento. Un esempio di sociologia accademica – Abilismo e disabilismo come forme del contenimento – E per questo preferisci l'impari: i disability studies.

* * *

Dialettica micro-macro tra percezione del cambiamento e senso della prospettiva

L'impresa genera essa stessa il cambiamento che si osserva a livello di macrosistema; e simmetricamente, il cambiamento del macrosistema non è osservabile in modo teoricamente soddisfacente se non tramite la sua genesi e la sua incorporazione-integrazione nella realtà delle singole imprese. La dinamica evolutiva e innovativa della realtà industriale connette infatti continuamente micro e macro, in una dialettica interattiva che non rende ormai comprensibile l'uno senza l'altro (Vaccà, 1985, p. 13).

Questa affermazione fu scritta in un lungo e non facile articolo sulla rivista “Economia e Politica Industriale”, quando certamente nessuno di voi era nato e io ero poco più che un ragazzino, nel 1985 da un professore della Bocconi (Sergio Vaccà), che nel 1957 (in questo caso anche io non ero nato) fu il primo direttore dello IEFE – Istituto di Economia e Politica dell'Energia e dell'Ambiente, mai come oggi tema al centro di un dibattito molto sentito intorno all'etichetta genericamente riconducibile all'espressione *green economy*.

Ho scelto di partire da questa citazione perché la questione della tensione tra dimensione micro e dimensione macro, da un lato intercetta l'antinomia cui è dedicata questa mattina, *assoluto-relativo*, dall'altro introduce a un moltiplicatore di ulteriori antinomie che interessano le complesse questioni dell'inclusione cui è votata l'area da me coordinata in seno alla Scuola Superiore Meridionale. Procederò quindi con una riflessione in tal senso, rimandando in calce ad alcuni e pochi riferimenti bibliografici, utili agli studenti interessati che potranno poi approfondire durante i corsi erogati dall'area LOSPD, acronimo di *Law and Organizational Studies for People with Disability*.

Dunque, quando diciamo *micro*, nelle [cono]scienze sociali in via generale e in Economia e nel Diritto in via più specifica, ci riferiamo al soggetto, alla persona, sia essa un cittadino, un consumatore, un lavoratore e possiamo spingere l'osservazione micro fino ai livelli più intimi, i palpiti, le percezioni, i più piccoli movimenti del corpo o della mente, a seconda del tipo di sguardo che intendiamo rivolgere a un fenomeno. Ma *micro* è anche la soggettività dell'impresa (sia quella industriale o di servizi, sia una pubblica amministrazione, una start up o una multinazionale) o, per dirla in breve, ciò che conosciamo come *organizzazione* in relazione a un contesto più ampio entro cui opera, da considerare – dialetticamente – come *macro*. Quest'ultimo, in un'ottica istituzionalizzata, è composto dalle cornici legislative (ovvero le regole) entro cui si articola, ma anche dai funzionamenti dei mercati internazionali, in un mondo sempre più piccolo e ravvicinato dall'impatto delle tecnologie informatiche sui nostri comportamenti quotidiani. Più di recente, *macro*

* Professore ordinario di Organizzazione aziendale, Università degli Studi di Napoli Federico II; Coordinatore dell'Area dottorale Law and Organizational studies for People with Disability (LOSPD), Scuola Superiore Meridionale.

risuona nelle nostre menti anche nel senso di un'urgenza a pensare e ripensare la co-abitazione tra specie (e non solo) nell'ottica di una sostenibilità *ecosistemica* almeno dichiaratamente non rimandabile, rinnovando così questioni tanto millenarie, quanto attuali, che interessano sia le organizzazioni (sostantivo), sia l'organizzare (verbo all'infinito) l'*azione intersoggettiva*. Perché sia lo sguardo micro sia lo sguardo macro (come qua accennati) possono essere al tempo stesso tanto *assolutamente relativi* (i palpiti, le percezioni), quanto *relativamente assoluti* (gli assetti istituzionali, le leggi) qualora si faccia leva – sull'abbrivio degli studi più avanzati di teoria delle [cono]scienze sociali – su una epistemologia costruzionista che, come avrò modo di articolare nel corso di questa lezione, fonda sulla dimensione dialogico-dibattimentale e sulla dinamica della plausibilità e dell'argomentazione, in alternativa alla più rassicurante logica binaria (vero-falso), propria della dimostrazione e della epistemologia riduzionista. Ma andiamo per gradi.

Una prima questione da mettere a fuoco è allora relativa ad alcune caratteristiche della intersoggettività: *percezione* e *senso della prospettiva* che, se ben pensate, possono metterci al riparo tanto dall'arroganza dei padri, quanto da quella dei posteri, entrambi troppo spesso in bilico tra audacia e altrettanta timidezza.

Vorrei partire con un esempio dato da una serie di accadimenti economici, politici e sociali: una carrellata di eventi, iniziati poco prima che voi nasceste e proseguiti quando eravate bambini, poi adolescenti e post. Però aiutatemi, per piacere, a capire se ci capiamo: mi riferirò a una sequenza di fatti terribilmente concreti e materiali che stanno accompagnando questo inizio di secolo che poi è anche un inizio di millennio che ci è capitato in sorte:

- ◆ luglio 2001, fatti del G8 di Genova
- ◆ settembre 2001 Torri Gemelle
- ◆ saltiamo al 2008 – la crisi di Lehman Brother (qua eravate nati). Forse lo dimentichiamo, ma quella azienda al di là della propria natura ufficiale e visibile di società di servizi finanziari, ha una potentissima natura invisibile e *artefattuale*, in quanto sede in cui si annidano il concetto di *attesa*, dell'aspettativa, dell'investimento in senso libidico nella realtà, sul futuro come scommessa. Un artefatto caduto in pezzi nel giro di poche ore, proprio come quelle Torri Gemelle.
- ◆ 2009-2010. Crisi del debito sovrano in Europa; diretta conseguenza della crisi del 2008
- ◆ intanto... siamo nel pieno di una guerra in Afghanistan (iniziata nel 2001 e forse finita o non finita nel 2021, lo ricordate)?

E veniamo ai tempi più recenti:

- ◆ marzo 2020, pandemia
- ◆ poi 2022, ritorno della guerra nel cuore dell'Europa (sembrava roba da vecchi, raccontata dai nonni e bisnonni e studiata – anche da me – nei libri di Storia)
- ◆ carestie e siccità, anche queste sdoganate come narrazioni più o meno bibliche
- ◆ di recente è anche caduta la Marmolada.

La domanda a cui ho pensato nel preparare questa lezione e chi vi propongo è: qual è la *percezione* e *senso della prospettiva* che voi come generazione avete di questi fatti? E qual è la percezione e il senso della prospettiva di una persona dell'età dei vostri genitori o dei vostri nonni? E come percepite voi quella citazione iniziale tratta da un articolo del 1985 in cui non eravate nati o come la percepisco io che ero un ragazzino, oggi a distanza di 35 anni? Il punto (ed è questa una prima premessa alla riflessione sull'antinomia tra relativo e assoluto) non è a mio avviso trovare risposte, quanto conservare sempre attivo un interrogativo su come far dialogare – appunto – il divario tra le due dimensioni di osservazione appena menzionate: *percezione del cambiamento* da un lato e *senso della prospettiva* dall'altro. Un interrogarsi che si smarca dai binarismi vecchio-giovane (nulla di più vecchio di una gioventù emergente, ma è anche vero il contrario); oppure innovazione-tradizione (nulla di più tradizionale di un'autentica innovazione, ma è vero anche il contrario): insomma, "roba di sempre", per questo tanto necessaria quanto in parte anche scarsamente o potenzialmente, foriera

di senso. Probabilmente è questa la domanda da porre: oggi a 17 anni, 18 anni, come posso costruire una percezione del cambiamento e un senso della prospettiva considerando quel "me" e quel "noi" a 27 o 28 anni quando avrò completato il mio ciclo di formazione, immaginandolo anche esteso a una esperienza dottorale e post? Porsi questo tipo di quesiti anziché cercare premature risposte, può prefigurare la capacità di dialogare tra generazioni, sia in maniera conflittuale che in maniera cooperativa, in una miscela tra due ingredienti di sempre: passato e presente.

Si veda in proposito la seguente mappatura, sintetica (arbitraria, a titolo di esempio) di momenti afferenti al primo ventennio del secolo scorso (1900-1920). Provi ciascuno di noi, individualmente e in via condivisa tra studenti e docenti, con diverse storie, esperienze, vissuti, a fare un esercizio di confronto, su come questi fatti risuonano, in termini di *percezione del cambiamento* e di *senso della prospettiva*. Si provi anche a confrontare questi eventi con quelli che abbiamo elencato prima attraverso uno sguardo comparatista, intravedendo gli intrecci che legano persone e cose a distanza di un secolo, tra appunto presente e passato.

Anno	Pensiero e Movimenti di [...]	Scienze e tecnica	Letteratura	Arte	Politica
1900	Freud, <i>Die Traumdeutung</i>	Meccanica Quantistica: Planck – Studio del Corpo Nero			
1903		Volo Fratelli Wright			
1904	Aleksandr Aleksandrovič Bogdanov (Malinovskij) Empiriomonismo – Scienza generale dell'organizzazione o scienza delle strutture	Trasformazioni di Lorentz *** Diodo, Triodo, Amplificazione, 1907	16 giugno 1904: giorno in cui è ambientato <i>Ulysses</i> di Joyce (1922)		Aleksandr Aleksandrovič Bogdanov (Malinovskij) Empiriomonismo – Scienza generale dell'organizzazione o scienza delle strutture
1905		Einstein: Relatività Ristretta, $E = mc^2$ *** Effetto Fotoelettrico Moto Browniano			Rivoluzione Russa
1907				Picasso: <i>Les demoiselles d'Avignon</i>	
1908	Poincare, <i>Science et Methode</i>	Prima Ford T	Proust inizia <i>La Recherche</i>		
1909	Manifesto Futurista				
1911	Taylor, <i>The Principles of Scientific Management</i>	Magnetofono a filo d'acciaio *** Taylor, <i>The Principles of Scientific Management</i>		Kandiskij, <i>Blaue Reiter</i>	
1912	Durkheim, <i>Les Formes élémentaires de la vie religieuse</i>				
1913	Husserl, <i>Ideen zu einer reinen Phänomenologie und phänomenologischen Philosophie</i>	Russolo: Intonarumori e Musica concreta, Schaeffer		Stravinskij, <i>Le Sacre du Printemps</i> *** Russolo: Intonarumori e Musica concreta, Schaeffer	
1914	Dodecafonìa: Schönberg, <i>Die Jakobsleiter</i>			Dodecafonìa: Schönberg, <i>Die Jakobsleiter</i>	
1914/15			Kafka, <i>Der Process</i>		
1916	Einstein, Relatività Generale	Einstein, Relatività Generale			
1914-18					La Grande Guerra
1919	Rivolta Spartachista, Germania	Kaluza Extra Dimensioni spaziali			Rivolta Spartachista, Germania

Fonte: Sicca, 2019, pp. 33-34.

Tutti noi dovremmo tenere conto di come con il Novecento ha inizio uno stile di vita in cui si afferma la *prospettiva*, ovvero la possibilità di afferrare la *percezione* del cambiamento (per ciascuno e

come coscienza collettiva), guardando a processi (diversi) nel loro insieme. Questa tabella offre un personale quadro di sintesi di alcuni momenti significativi del primo ventennio del secolo scorso, con ricadute ancora oggi presenti nei nostri vissuti. La scelta che ho operato, distinguendo (nella riga orizzontale) tra "Pensiero e Movimenti di [...]; Scienze e tecnica; Letteratura; Arte; Politica" è parziale, perché – come è agevole comprendere – sono numerosi i livelli di sovrapposizione tra queste aree. Per esempio, un'esperienza letteraria o politica o artistica non prescinde da "Pensiero e movimenti di [...]", così come, analogamente, ciò che ricade su "Scienze e tecnica" potrebbe ricadere anche in "Arte" e così via. Solo in pochi casi ho volutamente ripetuto le stesse voci in più colonne, a mero titolo di esemplificazione. Ma come accennavo poco fa, invito tutti voi a valle di questa lezione a divertirvi liberamente nel far transitare i contenuti da una casella all'altra (magari aggiungendone altre o eliminando quelle proposte), giocando anche con gli spazi lasciati vuoti e con sfondo leggermente più scuro, come fossero posizioni da conquistare in una partita a scacchi tra un signor "classificatore" con esigenza (o mania) di tassonomizzare e un signor "libero pensiero" che fluidamente transita da un ambito all'altro, consapevole dell'imperfezione del mondo sui cui ritornerò nelle conclusioni. Non mancheranno opportunità di stimolanti collegamenti, lungo un'assenza di soluzione di continuità tra ambiti e caselle. Per questo motivo ho tratteggiato le linee interne. Tanto premesso, la tabella credo abbia il merito di rendere chiaro quanto possa essere critica la *distanza percepita* nella definizione di ciò che cambia (o no) in un intervallo temporale dato. Poniamo, ad esempio, a confronto differenti generazioni (*over 80, over 60, over 40, over 20*) rispetto al ventennio preso ad esempio: soggettività eterogenee percepiranno i cambiamenti indicati lungo il periodo 1900-1920 in modo sostanzialmente diverso.

Le tappe indicate in tabella evidenziano quanto sia complesso comprendere (è il mio auspicio) la dimensione più profonda del cambiamento: questo è, per definizione, espressione di coordinate spazio-temporali radicate nella "mente" (anch'esso concetto interno al Novecento), nei vissuti di ciascuno. E passare per le categorie della *prospettiva* e della *percezione* significa fare i conti con un nodo non eludibile e, forse proprio per questo, utile a comprendere la marca più intima del cambiamento stesso, perché condizionante la definizione stessa di ciò che è (o non è) "reale". Attraversando in via cursoria la mia proposta, pensiamo al rapporto tra cambiamento e relatività: con Galileo (il moto è relativo) per due osservatori in moto relativo, due osservatori in moto relativo e le descrizioni degli eventi spaziali sono diverse, ma le distanze spaziali sono le stesse, gli intervalli temporali sono gli stessi, le velocità sono diverse. Con Einstein, il moto è relativo. E credo questo sia un punto fondamentale per l'antinomia su cui stiamo lavorando oggi. Quindi, per due osservatori in moto relativo, le descrizioni spaziotemporali degli eventi sono diverse, ma la velocità della luce è la stessa, le distanze spaziali sono diverse (contrazione delle lunghezze), gli intervalli temporali sono diversi (dilatazione dei tempi), le velocità minori di quella della luce sono diverse. Entro tale *milieu*, tempo e mezzi di comunicazione diventano elementi fondamentali per la comprensione. Nel 1883 veniva introdotta l'ora regionale negli Stati Uniti d'America. Nel 1884, a Washington, si tiene la Conferenza Internazionale dei Meridiani. Il treno sincronizzava gli orologi. Il cinema rallenta, accelera, inverte e combina i decorsi temporali; mentre telegrafo, telefono e radio creano una rete mondiale di comunicazione che ridefinisce uno spaziotempo globale. Di fronte a tutto ciò, non possiamo non domandarci, in quanto cittadini, studiosi o studenti, lettori di questa tabella:

- ◆ perché assistiamo, nello stesso periodo, a una riconcettualizzazione dello spazio-tempo in organizzazioni e settori così differenti?
- ◆ in che modo quella costruzione dello spazio-tempo incide sui processi di cambiamento, nella formazione delle identità individuali e organizzative?
- ◆ cosa stiamo vivendo oggi (e come ci poniamo), con l'impatto delle tecnologie informatiche sulle nostre vite?
- ◆ in che modo la scienza astratta e la fenomenologia della cultura si sono tradotte e si stanno traducendo, in questi anni, nel nostro modo di *co-abitare, esistere e co-esistere*?

Le risposte a questioni così rilevanti risiedono, a mio avviso, nell'impalpabile intreccio che tiene insieme scienza, cultura e organizzazione e nel ruolo della tecnologia, che trasforma i mezzi di comunicazione e, come vi proporrò da qui a breve, incide profondamente anche nella messa a punto del costruito dell'inclusione. Ieri, come oggi, cambiano i modi di percepire la realtà, modificando tutti noi e ciascuno, fino a incidere su come organizzare le attività produttive, ovvero quelle caratteristiche della vita dell'*impresa* così come pensata nella sua centralità nella citazione di apertura, sulla cui *natura* pure tornerò a breve nel corso di questa lezione. Non solo l'*impresa*, ma anche, in senso più ampio, le organizzazioni sociali immerse in una architettura relazionale per definizione intersoggettiva.

* * *

Inclusione tra prassi organizzative e assetti istituzionali: dalle organizzazioni all'organizing. Lo sguardo intersoggettivo tra generazioni, dunque, che vivono e leggono fenomeni *micro-macro* si porta dietro una prima questione di ordine ontologico: il significato stesso che ha il lemma "organizzazione", concetto più ampio di quello di impresa. Sentiamo e spesso utilizziamo la parola "organizzazione" con riferimento a una organizzazione sindacale, una organizzazione politica, una articolazione dello stato repubblicano o una organizzazione aziendale, una organizzazione familiare, in via generale una organizzazione sociale. La questione ontologica non è oziosa, né fine a se stessa, ma funzionale a riflettere anche su un'altra parola-chiave, spesso di moda e forse anche per questo meritevole di approfondimenti non modaioli: *inclusione*.

Si tratta di un concetto centrale nell'area *Law and Organizational Studies for People with Disability* in seno alla Scuola Superiore Meridionale, innanzitutto perché espressione di un programma etico-politico centrale nell'agenda delle nazioni europee e occidentali, ovvero il superamento della condizione di marginalizzazione delle persone con disabilità. Ma non si tratta di un programma semplice, in quanto esso, se preso seriamente, richiede il ripensamento delle coordinate concettuali e istituzionali intorno a cui è strutturato il nostro vivere sociale. Come riconoscere, infatti, la marginalità se non si definisce dialetticamente il concetto di centro, e viceversa? Come risolvere il problema dell'esclusione di alcuni gruppi di persone dai contesti sociali e lavorativi se non si definisce prioritariamente un ordine epistemico (questione che non risparmia anche le autarchie, siano quelle dei gruppi dominanti che si auto riconoscono facendo riferimento esclusivamente a se stesse, siano quelle antagoniste che analogamente si autorappresentano in quanto tali) su cosa sia il "dentro" e cosa il "fuori"? Quelle definizioni, al contempo spaziali, simboliche e organizzative, non sono affatto naturali, ma piuttosto "costruite". Utilizzo questo termine, tanto in voga nelle [cono]scienze sociali, per sottolineare che esse sono il frutto di storie e abitudini, di pratiche e discorsi ripetuti nel tempo, spesso supportati da interessi e dinamiche di potere, ma anche da "materialità" (oggetti, strumenti, architetture), che hanno contribuito ad affermare, o meglio a "naturalizzare", determinati modi di intendere il dentro e il fuori. Ma proprio perché "costruiti", quegli assunti si possono decostruire, per metterne in evidenza le contraddizioni, le tensioni latenti, i valori taciti e non dichiarati. Perché, probabilmente e con ragionevole certezza, non si può mai davvero giungere, fino in fondo, a una piena riduzione dell'*esistere* e del *co-esistere* (Butler, 2010; 2015). Ciò risulta evidente, in particolare, quando soggettività politiche minoritarie, quelle dei margini appunto, reclamano la propria voce avviando un processo dialettico di riconoscimento dell'altro e di ridefinizione dei costrutti simbolici. È quanto accaduto, ad esempio, nel caso delle persone con disabilità che, a partire dagli Anni Sessanta, si sono raccolte intorno a rappresentanze attiviste per reclamare una giustizia sociale che consistesse non soltanto nel riconoscere la loro dignità, ma soprattutto nel progettare e realizzare istituzioni, organizzazioni, spazi e oggetti avendo in mente altri corpi, altre sensibilità.

Ora dopo questa breve introduzione al rapporto tra "organizzazione" e "inclusione", lungi da qualunque forma di *relativismo* spicciolo (un rimedio peggiore del male associabile a un *assolutismo*), il punto di partenza (che può apparire un po' folle da un docente che porta con sé l'etichetta accademica di "organizzazione aziendale") è affermare che le organizzazioni non esistono in natura o, meglio, che esse sono il prodotto di un processo di costruzione sociale e culturale.

Questa affermazione di carattere aporetico porta con sé l'antica questione intorno alla (presunta) contrapposizione tra natura e cultura, la cui miglior risposta, a mio avviso, è rintracciabile in una domanda posta alcuni anni fa da una studiosa (membro del Collegio dei docenti LOSPD) in chiave di *una antropologia dell'organizzare*: "Ma noi umani, siamo innaturali?" (Czarniawska, 2014 [2020]). Quesito che ci mette a propria volta di fronte alla necessità di considerare l'ulteriore questione per cui le organizzazioni non sono "prodotti" ("prodotto" è anche il participio passato di un verbo, quindi tutto è accaduto, è alle spalle, dato) aventi confini ben definiti e dati una volta per tutte, ma "processi" aperti al divenire e alla trasformazione, i cui confini sono ogni volta da ridefinire – e con essi anche i confini tra il dentro e il fuori e, di conseguenza, il possibile significato da dare all'inclusione. È in quest'ottica che il testo seminale di Karl Weick del 1969/1979 *The Social Psychology of Organizing*, va ricollegato al più ampio sguardo del costruzionismo sociale – che citavo in apertura – portato avanti da Heinz von Foerster (1973) e da Berger e Luckmann (1966) [1977]), verso l'abbandono del sostantivo *organization* in favore del verbo *organizing* (che traduciamo in italiano all'infinito, *organizzare* e non con il gerundio, *organizzando*). Da cui una idea di *lawing*, che ispiri – in un contesto di *Civil Law* – il Legislatore a partire dall'interpretazione sociale e giurisprudenziale del fenomeno (o della fattispecie giuridica) che si vuole indagare; ciò per restituire la cifra viva, processuale e non prometeica della formazione del Diritto della persona, tra relativo e assoluto, seguendo una letteratura che muovendo da quei pionieristici testi di teoria della [cono]scienza sociale, li faccia propri, articolandoli e sviluppandoli in chiave sia intra-disciplinare che inter-disciplinare.

Insomma, quell'*ing* ripropone in termini non risolti una volta e per tutte, la questione di ciò che è dentro e ciò che è fuori, quindi in ultima analisi la questione della inclusione come costruito da indagare, affinché non sia una mera e banale bandiera politica di questa o quella parte, ma una faccenda accademicamente significativa e di significativo impatto nelle prassi, qualora si consideri l'indagine sociale rivolta non a *oggetti di verità*, secondo il metodo sperimentale, come avviene per gli *oggetti scientifici*, ma a processi di co-costruzione della *realtà*, quindi attraverso sguardi incrociati sul mondo.

Tanto premesso, l'attivazione di percorsi d'inclusione non avviene mai attraverso il miglioramento o l'espansione delle pratiche già esistenti, bensì attraverso la loro messa in discussione, revisione e rimodulazione, che parte dai margini e costringe a una rivisitazione complessiva. Sono quelle pratiche che, parafrasando il filosofo José Medina (2006), si possono definire le "voci d'altrove" che impongono una ricostruzione degli assetti dominanti che hanno prodotto esclusione. Parlare di inclusione si può, dunque, sempre e in linea di principio, a partire dai margini, dall'interno di quelle situazioni in cui più l'inclusione è violata, offesa, conculcata. Infatti, il processo dell'inclusione parte da chi è escluso, tanto che si dovrebbe intendere l'inclusione anzitutto come non-esclusione, lì dove il "non", però, sta a indicare il momento di resistenza all'*apartheid* civile, che deve approdare a una ristrutturazione del consorzio sociale (Oliverio, Sicca, Valerio, 2015).

Su questo io penso che una prospettiva sana sia quella in cui si cerchi di riflettere sul fatto che, ad oggi, a gestire i processi di inclusione siano, con posizioni di vertice e ruoli apicali, prevalentemente soggettività dominanti, maschili, abili e competitive, bianche, etero-cis e via dicendo, anche nel mondo accademico (il vostro contenitore nei prossimi anni) dove credo sia urgente restituire un senso di *critica* olistico e non solo – o non tanto – porsi come strumento volto a qualcos'altro da sé. Generando in questo modo anche nelle prassi elementi di discontinuità con *quel* tipo di composizione "istituzionalmente (o anche solo praticamente) ammessa": banalmente e a titolo di esempio, è sempre purtroppo raro che un programma di sportello contro la violenza di genere sia pensato e realizzato da persone transgender; o che persone con disabilità possano gestire ruoli di governo, tenendo a mente una tensione che, positivamente o criticamente, si dovrebbe perseguire. Riconoscendo in questo modo ai margini l'autonomia di negoziare se e come vogliono essere inclusi e a quali condizioni.

Con un gioco di linguaggio, che cerca di veicolare la specificità del fenomeno, potremmo dire che l'inclusione, al fine di operare contro l'emarginazione (e prendiamo il termine nel suo significato più lato), è una forma di ex-marginalizzazione, nel triplice senso di questa espressione:

- (a) un modo di far uscire dal confino ai margini ma
- (b) partendo dai margini in modo tale che
- (c) i margini vengano sorpassati e quindi divengano "ex".

In questo senso, l'inclusione è un concetto diverso, forse opposto, a quello dell'integrazione. Quest'ultima si configura come la possibilità di avvicinare chi è ai margini verso il centro, dove questo però conserva le proprie cornici e le proprie regole. L'inclusione invece si afferma come processo di riconfigurazione e riorganizzazione dello spazio (mentale, fisico e virtuale) nel suo complesso che, attivato da una richiesta di chi è fuori, impone a chi è dentro di rivedere – insieme a chi è inizialmente fuori – vocaboli teorici, procedure, istituzioni, in modo da rimuovere le cause dell'esclusione.

Questa dinamica, tuttavia, non opera del tutto *ab extra*, dal momento che l'appello all'inclusione implica una rivendicazione di più estesa *partecipazione* e, quindi, si muove lungo un vettore che, soprattutto nelle società con tradizioni democratiche, almeno dal punto di vista della retorica pubblica, innerva o dovrebbe innervare le pratiche sociali. Costituisce, per dirla senza fronzoli, l'invito ad essere realmente ciò che si dice di voler essere.

Senza peccare di eccessi (o fantasie) di "illuminismo", domandiamoci: e se questo modo di intendere il costrutto dell'inclusione trovasse implementazione non solo in un contesto situato (italiano, europeo e occidentale), quindi in chiave relativa, ma su un registro assoluto, fino a ripensare consolidati equilibri anche geopolitici? Potremmo arrivare a ipotizzare un rimescolamento e riposizionamento di *valori* condivisi e dati per scontati e poi anche una riscrittura del concetto di *valore*, come inteso in economia, nel diritto come anche nel senso comune?

* * *

La natura delle imprese e delle istituzioni: al di là di ciò che si può dichiarare e l'indicibile tra ansia e contenimento. Un esempio di sociologia accademica. Messo alla porta il tema dell'inclusione, fantasticando magari di averlo in parte risolto attraverso la tensione tra il dentro e il fuori, dalla finestra spunta un dubbio su cosa di fatto sia o non sia (al netto di ogni definizione manualistica) quella strana bestia (è questo il senso della citazione in apertura) con cui abbiamo a che fare tutti i giorni, se andiamo a mangiare un panino con gli amici, se maneggiamo (praticamente oramai h24) il nostro smartphone, se prendiamo l'aereo o la bicicletta e se parliamo a un microfono durante la lezione o se sostiamo davanti a un device che comunque registra la nostra posizione: mi riferisco alla natura della soggettività della "impresa", che a prescindere dalle declinazioni che assume in specifici contesti di spazio e tempo, deriva da *imprensum*, ovvero prendere su di sé, che è participio passato di *imprendere*. Quindi prefiggersi che, nel mondo antico, è riconoscimento di un precetto, che è anche intento morale, quindi norma. Vedremo così come le norme morali cui si attengono molte organizzazioni non sono soltanto quelle di raggiungere obiettivi palesi e visibili (per esempio l'efficienza, l'efficacia e l'economicità, seguendo i tradizionali principi della buona condotta di gestione), ma anche obiettivi indicibili e invisibili, come ad esempio *essere* ammortizzatore e mediatore di quelle emozioni archetipiche che si annidano nel profondo della natura umana e che nella *forma impresa* (in fondo appena centenaria) trovano risposta e regolazione sociale: una di queste, come vedremo meglio fra poco, è l'ansia, la cui risposta in chiave organizzativa si manifesta come esigenza di gestirla e di gestirla non in un solo modo di essere *able to*, ma in plurali modi e forme di essere *able to*.

La questione della natura dell'impresa è alle origini dell'Economia come disciplina (la quale, è sempre bene ricordarlo, è divenuta tale separandosi dalla Filosofia, in particolare con lo scritto di Smith, *La ricchezza delle nazioni*), a partire da quello di Coase del 1937 che si intitola proprio *The nature of the firm*. Da quel lavoro è derivato un amplissimo dibattito e una infilata di premi Nobel a seguire, fino all'assegnazione di questo prestigioso riconoscimento per l'Economia a uno psicologo di nome Herbert Simon, per il suo contributo al processo di decostruzione (ma solo in parte e in via marginale) del paradigma razionalistico prevalente, basato su una fiducia piena nella razionalità come guida indiscutibile nei processi decisionali e di creazione di valore, nel contesto della teoria

dell'equilibrio economico generale, essa stessa parte integrante di un *milieu* internazionale orientato da una epistemologia riduzionista. Una epistemologia centrata sulla possibilità di ridurre (appunto) la complessità del mondo in ambienti simulati, i laboratori di ricerca scientifica, che si è mostrata rassicurante (al punto che è transitata massicciamente dal proprio naturale bacino di formazione, quello delle scienze dure, anche al mondo delle *Humanities*), quanto meno per le importantissime scoperte che ne sono derivate e il relativo impatto per esempio sulla drastica diminuzione della mortalità infantile che fino a pochi anni fa colpiva quasi regolarmente tutte le nostre famiglie o sull'allungamento della vita media, che pure ci interessa, perché ci interesserebbe comprendere come gestire il prolungato invecchiamento sia in termini di degenerazione neurologica, sia in termini di Welfare: questioni, ad oggi, irrisolte.

Il filone inaugurato da Herbert Simon, dicevo, seppur ancora dall'interno di quel paradigma ispirato al riduzionismo epistemologico foriero di speranze, infligge una ferita profonda a quel modo di procedere nella costruzione della teoria, affermando il concetto di razionalità limitata, in presenza di contratti incompleti e asimmetria informativa.

Ora, soffermiamo insieme un momento la nostra attenzione su una più ampia e diffusa tendenza di decostruzione del razionalismo (che peraltro lungo lo stesso arco del Novecento ha trovato voce anche in altri contesti disciplinari e di ricerca, come anche di attivismo), usando un esempio carino che ci consente di osservare come alcuni programmi di ricerca accademica si sono affermati in dialogo con (o in risposta a) elementi condizionanti, che derivano dal contesto macroeconomico internazionale. Fino a svelare come la natura di un po' tutte le organizzazioni (a partire da quelle accademiche del nostro esempio) hanno sia una cifra materiale, concreta e visibile, sia una – non meno importante – immateriale, astratta e invisibile.

In breve, con un esempio in chiave di sociologia della conoscenza e di sociologia accademica, vedremo come possibili risposte micro (diffusi e influenti dibattiti entro cerchie di studiosi) a fenomeni macroeconomici possano essere caso di specie per confermare la frontiera non eludibile tra relativo e assoluto. Protagonisti dell'esempio che vi propongo sono due studiosi, Herbert Simon (psicologo, Nobel per l'Economia) e Henry Mintzberg (tra i pilastri dell'Organizzazione aziendale come la conosciamo oggi): due studiosi che – molto diversamente l'uno dall'altro – dicono di una risposta *micro* (espressa da due diversi programmi di ricerca accademica) a un contesto *macro* (la diffusa caduta dell'idolo della razionalità assoluta durante la seconda metà del Novecento). In entrambi i casi, da un lato prestigiosi gruppi di ricerca internazionali (realtà *micro*) avvertono la necessità di costruire nuove proposte teoriche per interpretare i contesti *macro* (obiettivi espliciti e visibili); dall'altro quei gruppi di ricerca celebrano riti, gestiscono ansie collettive e conflitti intergenerazionali (obiettivi impliciti e invisibili).

I gruppi di ricerca orientati a un approccio alla teoria economica cui si aggancia Simon (approccio che conoscete o che imparerete a conoscere come economia neoclassica) assumevano (e assumono), attraverso un sano e fondamentale processo di astrazione, una concezione dell'*homo oeconomicus* come perfettamente razionale in condizioni di equilibrio economico generale. Quella modellistica, che molto correttamente ancora oggi rientra nei piani di studio del mondo delle [cono]scienze sociali, si ricollegava a condizioni di contesto caratterizzate da sviluppo e crescita abbastanza costanti, o al massimo da cicli economici segnati da brevi periodi di crisi e rapida (rapidissima, al cospetto dei cicli odierni) ripresa: uno per tutti, la crisi del Ventinove e il New Deal di Roosevelt appena dopo, a partire dal 1932-1933. Questo per dire che anche la modellistica accademica guardava alla soggettività dell'impresa o al consumatore (livello micro) in ragione di elementi di contesto macro più o meno abbastanza prevedibili. La critica alla razionalità assoluta proposta da Simon nel 1947, quindi all'indomani della fine della Seconda Guerra Mondiale, sarà premiata con il Nobel solo trenta anni dopo, nel 1978, a seguito della prima crisi energetica (1973), e fu uno sgomento inatteso e poco rassicurante (provate a guardarlo con la *percezione* e il *senso della prospettiva* di quella generazione) – a valle di un periodo in cui le economie di tutto il mondo si muovevano con andamenti abbastanza prevedibili e stabili dalla fine della guerra. Per ora tenetelo a mente, poi sintetizzeremo i discorsi.

Parallelamente, in altro contesto accademico, un allora giovane studioso (Henry Mintzberg, che aveva completato il suo Master nel 1965 e il Ph.D. nel 1968 presso MIT Sloan School of Management, per svolgere poi la sua carriera alla McGill University) contestava (che è il mestiere dei giovani) i modelli allora prevalenti, ovvero, quelli della generazione precedente centrata sulla pianificazione strategica (quindi sul prevedere), portati avanti nella maggior parte delle business school americane, che da circa trent'anni si popolavano di alti ufficiali dell'esercito vincitore per insegnare l'Economia e il Management. Fino a introdurre nel lessico corrente parole come tattica, mission, target, reclutamento, strategia e chi più ha ne metta, espressioni di matrice militare che oggi condiscono anche inconsapevolmente i discorsi pubblici e privati. Di Mintzberg uscirono due articoli, uno su California Management Review (1973), e un altro su Harvard Business Review (1976) tesi a valorizzare (in chiave per lo più metaforica e al netto di evidenze in laboratorio) la cooperazione dei due emisferi del sistema nervoso centrale (sedi dell'intuizione e della logica) nei processi di *decision-making*.

Questi esempi si portano dietro una considerazione rilevante per questa lezione: ovvero le organizzazioni, comprese quelle accademiche che abitiamo e che abiterete per i prossimi anni, da un lato rispondono a esigenze di "contesto" (per esempio una riformulazione teorica per leggere il mondo durante uno specifico periodo storico), dall'altro svolgono funzioni invisibili, quelle per esempio di ripetere dei riti metastorici e senza tempo, come possono essere quelli tipici di qualunque dialettica generazionale (uccidere i padri, diventare quindi padri, lasciarsi uccidere): è abbastanza evidente che questi riti, pur differenziandosi di generazione in generazione in fondo si assomigliano (almeno in parte, almeno un po') sempre, in ogni tempo, di tempo in tempo, un po' in linea con l'idea di struttura delle rivoluzioni scientifiche (Kuhn, 1962).

E allora, proprio in questa sede di orientamento, vale la pena sottolineare anche la terza funzione sociale delle organizzazioni accademiche, che (forse inevitabilmente) tendono a riarticolare inclinazioni umane legate alla riproduzione generale dell'organizzazione sociale (Alquati, 2000-2003). È un elemento parziale (nel senso che non totalizza l'esperienza accademica, ricca di poliedricità), ma consente di leggere il tema dell'inclusione anche in termini di formazione di caratteri umani (saperi, tecniche, relazioni, pratiche) atti a escludere o, viceversa, a produrre alterità. Rendendo evidente, in questo modo, il nesso tra formazione-organizzazione sociale-violenza e marginalizzazione e quindi anche il senso di formarsi e produrre conoscenza e capacità in maniera differente (Alquati, 2001-2003).

E allora superando questo dato specifico e le specificità dell'esempio proposto interno alle esperienze di Simon e Mintzberg, comprenderete come alla stregua di una organizzazione accademica che persegue fini dichiarati (ricerca di base e applicata; formazione e didattica; avvicendamento tra generazioni accademiche, etc.) e fini invisibili (dialogare con aspettative e incognite sul futuro, ritualizzare gli inizi, i fallimenti o le separazioni, le successioni e le eredità e così via); così anche qualunque altra organizzazione si muove tra finalismo razionale ed eterogenesi dei fini, tra azioni intenzionali e conseguenze non intenzionali. Affrontando tanto compiti espliciti e visibili (es. gestire i costi di transazione o creare valore economico e finanziario) quanto altri impliciti e nascosti.

E tra gli obiettivi invisibili, che quasi mai possono essere dichiarati negli statuti formali perché irriducibili, vi sono ad esempio quei compiti di mediazione sociale e di *contenimento* dell'ansia, nella polisemia che si può attribuire al verbo *contenere*, da *continére*: qualcosa che è dentro qualcos'altro. Quindi fermare, tenere insieme che, per traslato, è trattenerne, tenere in sé, *arginare*. Talvolta anche reprimere (Sicca, 2020).

Se considerate come sistemi devoluti alla gestione dell'ansia, le organizzazioni e le istituzioni che abitiamo assurgono a *contenitori*, sia nell'accezione di spazio che contiene qualcosa (le ansie, ma anche il maggior numero di ore della nostra vita adulta), sia nella "funzione di contenimento", di marca propriamente infantile, di quelle ansie che colorano (con il pastello o col pennarello, comunque) il prosieguo dell'esistenza di ciascuno di noi, anche durante la piena maturità e la vecchiaia. È questo il duplice significato derivato dal modello "contenitore/contenuto" di W.R. Bion

(allievo di Freud e tra i padri del Tavistock Institute di Londra) per evidenziare una funzione (anche in senso matematico di relazione fra due entità), imprescindibile per il procedere mentale e per comprendere lo sviluppo della personalità (Bion, 1961; 1962a; 1962b). Le istituzioni e le organizzazioni (accademiche, sociali, aziendali, politiche, sindacali, una organizzazione religiosa o laica) svolgono anche questo ruolo: danno lavoro, conferiscono identità, scandiscono i tempi del sonno e della veglia, della produttività e degli affetti, della sessualità, stabiliscono il grado di aggressività socialmente necessario e la quota sanzionabile. Sono metronomo. Segnano il principio di inizio e fine. È questo, in ultima analisi, un ruolo assai significativo che, su più ampia scala, si può attribuire a quel recente modo di organizzare le attività umane, che chiamiamo capitalismo industriale (se visto dal lato di un mondo che fino a pochi mesi fa consideravamo superato), o economia di mercato (se visto dall'altro). Entrambi gli sguardi tanto *assoluti*, quanto *relativi*.

* * *

Abilismo e disabilismo come forme del contenimento. Messa in questi termini, la questione (svilupata tutta in chiave di teoria economica) su *The nature of the firm* ci porta a introdurre un'ulteriore questione cara all'area LOSPD: quella legata al concetto di *abilismo* e di *disabilismo* nel fronteggiare le plurali ed eterogenee dinamiche e richieste del contenimento, così come fin qua illustrato. Laddove *abilismo* è una forma particolare di contenimento; mentre il *disabilismo* è forma universale di negoziazione e rinegoziazione dei significati del contenimento. Vediamo perché e in che senso, argomentando questa affermazione apparentemente un po' provocatoria.

Abilismo è stato definito come l'assunto che la non disabilità sia una condizione normale, mentre la disabilità sia una condizione patologica che sopraggiunge a corrompere il normale stato di cose. Questa idea si traduce in giudizi nei confronti della disabilità e nell'esclusione delle persone con disabilità dalla vita sociale e istituzionale. *Abilismo*, allora, lo intendiamo, in via un po' contro-intuitiva, come particolare, in quanto specifica manifestazione – concreta – di una urgenza di rassicurazioni (quanto riteniamo alcuni di noi di essere o abbiamo quasi tutti bisogno di sentirci *able to*), espressione cioè dell'esigenza di dotarsi di strutture dedicate al contenimento, tanto intrapsichico, quanto sociale. Se è vero che una autorevole letteratura psicoanalitica (ad esempio Menzies, 1959; Bick, 1968) ci richiama alla dimensione archetipica dell'ansia primitiva, onnipresente, onnicomprensiva, che appartiene al destino dei singoli e dell'umanità, è anche vero che assumendo la prospettiva del costruzionismo sociale che vi ho proposto appena poco fa, l'ansia è anche una dimensione materiale dell'esperienza formativa di tutti noi durante gli anni della scolarizzazione. Penso ad esempio all'ansia insita negli appuntamenti istituzionali (interrogazioni, esami, prove intermedie, passaggi d'anno, placement etc.), come anche in tutti quei riti di funzionamento di ogni organizzazione lavorativa in un intreccio (un *plot*, Czarniawska, 2004 [2018]) tra azione formativa e performativa. Su questo terreno, l'ansia precede, sì, l'esperienza formativa e i dispositivi di mediazione, ma è anche il prodotto di quella esperienza. A 17 o 18 anni (ma anche a 28 e 48, 68 e così via, direi) è importante essere abituati (ma anche disabituati) all'ansia come condizione permanente e al contempo molto materiale, anche e nella misura in cui si traduce in una forma di manipolazione, dispositivo per cui chi è capace a gestirla merita e chi non è capace, soccombe.

In tal senso, possiamo gettare lo sguardo sulle numerose fattispecie (imprese moderne, pubbliche amministrazioni, governi locali e centrali, etc.) in cui questa condizione (esistenziale e collettiva) si *riproduce* (ancora una volta... quanto siamo tutti *able to*), nei contesti, forzandoli e piegandoli a una ampia e variegata gamma di logiche e di *forme particolari* di contenimento. Complice anche la standardizzazione, ovvero la più *particolare* delle forme usate nella recente storia industriale e che dice molto della *natura dell'impresa* in termini strettamente economici.

Viceversa, il *disabilismo* è invece per noi – ancora in via contro-intuitiva, ma vi prego di avere pazienza – una categoria universale perché, al cospetto dell'assenza *apriori* del *to be able to*, siamo tutti accomunati dalla non aderenza a quelli che sono i presunti modelli di perfezione. Si noti, quindi, che, per potersi esprimere in quanto tale, il *disabilismo* richiede di rinegoziare il proprio significato e il significato insito a come, nel senso comune e istituzionalizzato, si intendono solitamente le funzioni di mediazione sociale. Insomma, nessuno è in via di principio particolarmente *able to*, ma

tutti – *not able to* – abbiamo a che fare con i contesti popolati da *imprese*, cui siamo intersoggettivamente connessi.

Questa proposta di (apparente) sovversione del senso comune (che vorrebbe *l'abilità* come normale-universale e il suo contrario come particolare-anormale) intorno al costrutto dell'*abilità* e del *to be able to*, la chiarirò da qua a qualche minuto, al termine di questa lezione, laddove riprenderò il significato dell'*impairment*.

In questa fase, mi limito a evidenziare la nostra chiave di lettura della tensione tra abilismo e disabilismo, rammentando che questo neologismo deriva dall'inglese americano *ableism*, che diventa *disableism*, nel Regno Unito dalla fine degli Anni Ottanta del secolo scorso. Da qua si afferma poi in Italia anche grazie alla recente approvazione della Legge delega (22 dicembre 2021, n. 227) finalizzata, tra le altre cose, a garantire alla persona con disabilità di ottenere il riconoscimento della propria condizione, il pieno esercizio dei diritti civili e sociali compresi il diritto alla vita indipendente e alla piena inclusione sociale e lavorativa, nonché l'effettivo accesso ai servizi, alle prestazioni, ai trasferimenti finanziari previsti e ogni altra relativa agevolazione tesa a promuovere l'autonomia, il vivere su base di pari opportunità con gli altri, nel pieno rispetto dei principi di autodeterminazione e di non discriminazione.

* * *

E per questo preferisci l'impari: i disability studies. Mi avvio alle conclusioni. Il compito dell'Università è di costruire lenti, se è vero che di tanto in tanto il mondo cambia un po' e un po' conferma sempre se stesso. Tra *senso della prospettiva* e *percezione*, i diciassetenni di oggi – dei signori di 27 anni tra 10 – come risulteranno agli occhi di *una Greta* del 2032?

Di fronte all'imponderabilità delle risposte, da un lato un compito possibile del lavoro accademico è di lavorare alla costruzione di occhiali, affinando lenti che almeno in parte sono le stesse di sempre, dall'altro sapere che in quel "le stesse di sempre" c'è un filo conduttore di ogni processo di innovazione, in ogni tempo, di tempo in tempo: è quello della rinuncia all'assonanza, al "pari", perché è nella dissonanza, anche nel disagio, anche nell'inquietudine (*à la* Musil), nella marginalità come "ex" che il costrutto dell'inclusione, come su proposto, genera possibili forme di discontinuità. E di rivoluzione, forse. Siano quelle che giungono a noi dal mondo antico e precristiano, sia quella del cristianesimo o per le più semplici, recenti e recentissime e future: la prima, quella del carbone; la seconda, la terza, la quarta o quella che ci accingiamo a vivere come quinta rivoluzione e poi, magari tra dieci anni, nel 2032, chissà.

E per questo preferisci l'impari, il dispari, il metro *Impair*, menzionato nel secondo verso dell'Arte poetica di Paul Verlaine, ripreso come titolo di questa lezione. Manifesto di quella tendenza alla valorizzazione del simbolismo, che nasce da una crisi della ragione e da una profonda sfiducia nella possibilità di descrivere razionalmente la vita, e l'uomo, e – oggi – quei luoghi (che chiamiamo "imprese", dicevo poco più sopra) dove sorge, si sviluppa e prolifica la maggior parte dell'azione, della "cultura", talvolta il pensiero, propri dell'odierna contemporaneità. E non è forse un caso che proprio *Impair* risuona nell'inglese *impairment*, termine associato alla disabilità e di recente rivalutato grazie a Jonathan Sterne (2021) della McGill University che durante il secondo semestre dello scorso Anno Accademico abbiamo ospitato nell'ambito della progettualità didattica della area dottorale LOSPD, insieme ai colleghi del Center for Disability Studies della NYU con cui abbiamo oramai attiva una costruttiva collaborazione di ricerca.

La tradizione dei *disability studies* ha distinto il termine *impairment* da quello *disability* (Napolitano, Ripetta, Lasala, 2022): una distinzione che in italiano corrisponde solo in parte a quella tra "invalidità" e "disabilità", mentre richiama invece il campo semantico della "menomazione" e del "malfunzionamento". *Impairment*, infatti, si riferisce a una «mancanza parziale o totale di un arto, o all'averne un arto, un organo o un meccanismo del corpo difettosi» (Oliver, 1996, p. 22), mentre *disability* è piuttosto lo svantaggio o l'emarginazione derivante dall'organizzazione sociale che tiene poco o per nulla conto delle persone che hanno determinate condizioni fisiche, quindi determinati *impairment*. È questa una delle fondamentali rivendicazioni associate al cosiddetto "modello sociale"

della disabilità affermatosi grazie all'attivismo (e la tensione tra soggetto e attivismo bene esprime l'antinomia assoluto-relativo) dei *disability studies*: ovvero che la disabilità non è una condizione che appartiene esclusivamente ai vissuti individuali, ma è una condizione di co-costruzione soggettivo-sistemi, imponendo a noi studiosi una prospettiva multidisciplinare.

Eppure, Sterne ci ricorda che *impairment* non è necessariamente un difetto: in fondo, non c'è niente che funzioni come previsto, dai nostri corpi, esposti all'invecchiamento e all'imperfezione, alle macchine e alle tecnologie, che costantemente si rompono, si confondono, tradiscono il messaggio. Ma è proprio in questo tradimento (che, come accennavo prima, sussume il *disabilismo* come universale e l'*abilismo* come particolare) che si annida la possibilità di *generare*. In breve *Mängelwesen* caro alla teoria del linguaggio come risarcimento (*Schadloshaltung* in Johann Gottfried Herder) ripreso da Arnold Gehlen entro quel filone di pensiero che nel Settecento si sviluppa in Francia con Rousseau e Condillac e in Germania prima con Hamann e Herder e poi con Wilhelm von Humboldt: quando le cose non funzionano come *dovrebbero* o come *si desidera*, la necessità di trovare una soluzione può fungere da stimolo per la creatività, portando a una qualche soluzione, una lezione di cui gli artisti hanno da tempo fatto tesoro. Del resto, *La musica prima di tutto* è il primo verso di Verlaine, come a dire che proprio la musica è il luogo per eccellenza dell'impari e, dunque, di un accadere che, come il suono nello spazio, non è mai uguale a se stesso ed è fonte di imprevisti, tradimenti, epifanie.

* * *

Non è forse troppo difficile, a questo punto, ritrovare il collante tra i diversi discorsi portati avanti nel corso di questa lezione: il dialogo tra relativo e assoluto si esprime, infatti, anche nell'insistenza di quell'impari, che è talvolta difetto, talvolta produzione di senso, ma che assilla dall'interno le pretese di perfezione, completezza e universalità, categorie maturate nell'ambito di una epistemologia riduzionista quale premessa al lavoro di laboratorio nelle scienze dure, e che negli ultimi due secoli connota anche un modo di procedere nelle [cono]scienze sociali e un modo di leggere, scrivere e interpretare le dinamiche di funzionamento e i comportamenti delle organizzazioni e delle istituzioni. E allora, quell'enfasi sui verbi all'infinito, "organizing e lawing", ha un valore ancora maggiore in quanto, insistendo sulla dimensione processuale, ci ricorda che anche le imprese, le organizzazioni e le istituzioni che vogliono ammantarsi di un'immagine di solidità e sicurezza sono in realtà essenzialmente esposte: al malfunzionamento, al tradimento, all'impari – e proprio questa può essere la condizione per *esistere e co-esistere* tra *percezione del cambiamento* e *senso della prospettiva* in quella intersoggettività tra generazioni menzionata in apertura. A questo riguardo è sempre l'opera di Verlaine a fornirci una guida con un rimando all'*Ars Poetica* di Orazio, dove si afferma l'importanza del *labor limae*: la "limatura", quindi anche una revisione, che spetta a ciascuno di noi, nella ricerca delle parole (289 sgg) e nella costruzione di un ponte tra quel "vacillare sotto un peso gravoso" (*laborare*) e, come lo intendiamo oggi, il "lavoro": lemma, categoria *relativa* e fortemente istituzionalizzata nelle moderne democrazie per dare voce, materialità e una risposta a più ampie, profonde e *assolute* urgenze esistenziali; oppure valore *assoluto*, perché consolidato, anche potenzialmente in grado di "ridurre" la persona da soggettività complessa e multidimensionale, a strumento *relativo* e particolare di una specifica regolazione sociale? Confesso che non so rispondere a questa domanda, ma nel solco della imperfezione cui facevo appena più sopra cenno, quella del lavoro resta una questione che proprio noi, studiosi e docenti, responsabili di moderne istituzioni accademiche nel limitato tempo e spazio che ci è dato, abbiamo il dovere e la possibilità di pensare e ripensare, ma lontani il più possibile da ogni dogmatismo e al servizio, invece, di ogni antinomia.

È questo anche l'invito che rivolgo a tutti noi.

Bibliografia

- Alquati, Romano (2000/2003), Nella società industriale d'oggi, *working paper non pubblicato*, Torino.
Alquati, Romano (2001/2003), Sulla riproduzione della capacità umana vivente oggi, *working paper non pubblicato*, Torino.

Berger, Peter L., Luckmann, Thomas (1966), *The Social Construction of Reality: a Treatise in the sociology of knowledge*, Garden City, New York, Doubleday [tr. it. (1997), *La realtà come costruzione sociale*, Bologna, Il Mulino].

Bick, Esther (1968), The experience of the skin in early object-relations, "International Journal of Psychoanalysis", 49(2-3): 484-486.

Bion, Wilfred R. (1961), *Experiences in Groups*, London, Tavistock.

Bion, Wilfred R. (1962a), A theory of thinking, *International Journal of Psycho-Analysis* (43): 306-310.

Bion, Wilfred R. (1962b), *Learning from Experience*, London, UK: William Heinemann Ltd.

Bowlby, John (1980), *Separation: anxiety and danger*, in *Attachment and loss*, London, Hogarth, Vol. I, 1969, Vol. II, 1973, Vol. III.

Butler, Judith (2010), Performative Agency, *Journal of Cultural Economy*, 3(2): 147-161.

Butler, Judith (2015), *Notes Toward a Performative Theory of Assembly*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

Coase, Ronald H. (1937), The Nature of the Firm, *Economica*, 4(16): 386-405.

Czarniawska, Barbara (2004), *Narratives in Social Science Research*, London, Sage [tr. it. (a cura di L.M. Sicca e al. (2018), *La narrazione nelle scienze sociali*, Napoli, Editoriale scientifica].

Czarniawska, Barbara (2014; 2015), *A Theory of Organizing*, UK, USA, Edward Elgar Publishing [tr. it. (a cura di L.M. Sicca (2020), *Per una teoria dell'organizzare*, Napoli, Editoriale scientifica].

Foerster von, Heinz (1973), On constructing a reality, in Watzlawick, P. (1984) *The invented reality*, New York: W.W.Norton and Co: 41-62.

Kuhn, Thomas S. (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago: Chicago University Press [tr. it.: (1969), *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Torino: Einaudi].

Medina, José (2006), *Speaking from Elsewhere. A New Contextualist Perspective on Meaning, Identity, and Discursive Agency*, Albany (NY), SUNY Press.

Mintzberg, Henry (1973), Strategy Making in Three Modes, *California Management Review*, 16(2): 44-53.

Mintzberg, Henry (1976), Planning on the Left Side and Managing on the Right, *Harvard Business Review*, 54(4): 49-58.

Musil, Robert (1930-1933), *Der Mann ohne Eigenschaften*, Rowohlt Verlag, Berlin [tr. it. (1957), *L'uomo senza qualità*, Milano, Einaudi].

Napolitano, Domenico, Ripetta, Silvio, Lasala, Vito (2022), Impairment, failure, emergency: A review essay on recent trends in media and disability studies, *Media, Culture & Society*, online first, August.

Oliver, Michael (1996), *Understanding Disability: From Theory to Practice*, Basingstoke, Macmillan.

Oliverio, Stefano, Sicca Luigi M., Valerio, Paolo (2015), *Transformare le pratiche nelle organizzazioni di lavoro e di pensiero*, Napoli, Editoriale Scientifica.

Sicca, Luigi M. (2019), Ieri, oggi e domani. Ma dopodomani? Learning organization, prospettiva e percezione del cambiamento, in Senge, P. *La Quinta Disciplina*, Napoli, Editoriale Scientifica: 31-45.

Sicca, Luigi M. (2020 [V ed.]), *O l'impresa, o la vita. Storie organizzative ed epiche*, Milano, Egea.

Simon, Herbert A. (1947), *Administrative Behaviour*, New York, Mcmillan [tr. it. (1958), *Il comportamento amministrativo*, Bologna, Il Mulino].

Smith, Adam (1767-1773), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, London [tr. it. (1975), *La ricchezza delle nazioni*, Roma, Grandi Tascabili Economici Newton].

Sterne, Jonathan (2021), *Diminished Faculties: A Political Phenomenology of Impairment*, Durham, Duke University Press.

Vaccà, Sergio (1985), L'economia d'impresa alla ricerca di un'identità, *Economia e Politica industriale*, 45: 87-118.

Verlaine, Paul (1974), *Arte Poetica*, in *Poesia*, [tr. it. (1882), L. Frezza, Milano, Rizzoli [ed. or. *Art Poétique*, in *Paris moderne*].

Weick, Karl (1969; 1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA, Addison- Wesley.