

IPOTESI ED INTERROGATIVI SULLA COSTRUZIONE DEL VALORE NELLA PRODUZIONE DI SERVIZI

Achille Orsenigo

Lo Studio APS da molti anni partecipa con attività di formazione e consulenza a processi e progetti di riorganizzazioni. In particolare, negli ultimi dieci anni, alcuni di noi sono stati impegnati in questo campo in modo decisamente prevalente. Questi lavori sono stati un'occasione particolarmente ricca per ripensare le logiche organizzative che caratterizzano il funzionamento dei sistemi produttivi ed in specifico di quelli che producono servizi, sia nel pubblico sia nel privato. In questi contesti abbiamo potuto confrontarci anche col peso ed il significato delle dimensioni economiche, con le pressioni sociali, gli stereotipi ed i fraintendimenti, che in questi ultimi anni hanno caratterizzato a tale proposito il panorama di chi lavora nelle organizzazioni.

È su questa variabile d'importanza critica nei processi di riorganizzazione degli ultimi anni che vorrei concentrare l'attenzione in quest'articolo per evidenziarne alcune criticità (1).

La sinteticità richiesta dallo spazio disponibile non fa giustizia della complessità dei problemi che attraversa e che genera, né permette di dare spazio all'ampia letteratura. Coerentemente col titolo della rivista, mi propongo qui di costruire degli spunti, di sistematizzare osservazioni e riflessioni che mi paiono significative. Si tratta quindi di pensieri che non hanno la forma di visioni esaustive e che, è importante precisare, vengono da parte di un professionista che economista non è.

Qui di seguito focalizzerò l'attenzione sulla visione dell'economia che emerge come dominante nei discorsi, nelle azioni e

L'INTRECCIO TRA
MODELLI
ORGANIZZATIVI E
VISIONI
ECONOMICHE

(1) Le idee alla base di quest'articolo non si sarebbero potute sviluppare senza il prezioso contributo del gruppo di lavoro costituito da Marco Brunod, Francesco d'Angella, Cesare Kaneklin, Grazia Gacci, che per alcuni mesi s'è impegnato nella ricerca su queste tematiche.

nei progetti che in questi ultimi anni attraversano i contesti di lavoro. Visione che definirei economicistica, in quanto eccessivamente riduttiva e traditrice della pluralità e ricchezza del pensiero economico e dei contesti di vita. Essa è portatrice di una specifica **concezione degli individui, dell'organizzazione, della società e quindi dei Servizi**. Questa particolare visione dell'economia è inoltre portatrice di una specifica **rappresentazione di valore**. Queste diverse dimensioni sono profondamente e coerentemente imbricate tra loro. Esse generalmente appaiono nascoste, eppure assai importanti, se non "portanti" per il pensiero e la razionalità che su queste si sviluppano. Sono queste concezioni che mi propongo di esplorare criticamente in queste pagine, per poi formulare alcune proposte d'azione. Questo contributo vuole essere un richiamo al fatto che l'approccio economicistico ha notevolissimi elementi di debolezza in sé ed in specifico nel suo uso in Servizi. Esso inoltre, come è ben illustrato da Ranchetti nel suo contributo in questo numero di Spunti, non coincide col pensiero economico, ma ne rappresenta il filone dominante.

Nelle organizzazioni e più in generale nella nostra società il denaro è visto come fonte di informazione sul valore degli oggetti, del lavoro, delle organizzazioni ed anche delle relazioni. In termini sempre più diffusi esso sembra diventare la fonte e non una delle fonti. Ma si tratta di uno strumento **ambiguo**. Se da un lato esso è certamente uno strumento affascinante e potente, dall'altro è pure insufficiente e fuorviante.

Il denaro strumento affascinante

Il sistema dei prezzi sembra proporsi come sistema unico, universale di informazione, d'orientamento e valore. In una logica di costi e benefici esso appare come una guida semplice e lineare nei processi decisionali. "Quanto costa?", "Quanto rende?". Sono presentati con frequenza come fossero le domande discriminanti per chi dirige o gestisce un Servizio.

Il denaro deve il suo fascino innanzi tutto al fatto che appare come un sistema semplice e quantitativo. In questa prospettiva

il valore di ogni oggetto può essere tradotto in termini numerici sostanzialmente chiari. Le diverse aggettivazioni, le frasi, i pensieri con cui cerchiamo di descrivere il valore di qualcosa, alla fine possono e debbono essere tradotti in un prezzo. La moneta è vista quindi come capace di descrivere il valore di ogni bene o servizio, fino a che prezzo e valore sembrano diventare sinonimi.

In funzione della sua universalità e semplicità la traduzione in moneta del valore, sembra favorire lo scambio, le comunicazioni tra settori organizzativi, tra mondi e persone assai diversi. Ancor di più la moneta permette di superare le differenze, o il-lude di farlo. Le specificità locali sono ridotte o annullate attraverso la traduzione in termini monetari dei risultati, delle risorse, dei problemi. Le condizioni di benessere di una persona o di una nazione, il valore di un'organizzazione o del prodotto di una cooperativa, sono, in questa prospettiva economicistica, visti come riducibili ad una cifra in denaro. All'interno di un Servizio, settori amministrativi e aree tecniche, traducendo in valori monetari i bisogni, la ricchezza, i prodotti, possono allora comunicare al di là delle differenze culturali di cui sono portatori, senza che ci sia la necessità di comprendere le logiche reciproche.

Il problema è antico visto che già Spinoza scriveva: (Spinoza, *Ethica*, parte IV) "Il Denaro essendo diventato il condensato di tutti i beni, la sua immagine occupa interamente, di solito, la Mente del volgo, per chi non si riesce a concepire più nessuna specie di Gioia che non sia accompagnata, come causa, dall'idea del Denaro".

Il denaro strumento insufficiente e fuorviante

Nonostante la diffusione del fascino del denaro come fonte universale e unica di descrizione del valore di beni, servizi, organizzazioni e professionalità, **nulla garantisce** che il meccanismo dei prezzi possa inviare segnali giusti.

Dasgupta, nobel per l'economia nel 1998, in un capitolo di un suo libro intitolato *L'impossibilità dell'esistenza di sistemi dei prezzi completamente informativi* (1979), scriveva: "Abbiamo

constatato che per varie ragioni è probabile che il mercato [ossia il meccanismo dei prezzi] fornisca gli incentivi sbagliati (per le attività di prospezione) ". Il fatto che un servizio, un professionista, un bene, costino di più non significa necessariamente che siano più rari, preziosi od abbiano più valore. Il denaro non è in grado di dare informazioni sufficienti.

La seconda grave insufficienza del sistema dei prezzi nel definire il valore di un oggetto deriva dalla mancata esplicitazione dei **confini del sistema considerato** nel processo di attribuzione di valore. Questo viene rappresentato, una volta tradotto in denaro, come universale. Ad un esame più attento delle situazioni risulta evidente come ciò che è economicamente conveniente in un'organizzazione, può essere dannoso a livello di un'altra organizzazione o di sistema. È il caso messo a fuoco negli ormai classici studi di Jane Jacobs (2) sulle conseguenze per la sicurezza nella chiusura dei negozi in città degli USA. In quei casi, come per altro possiamo tutt'oggi osservare nelle nostre città, la riduzione dei costi che derivava per i cittadini dall'uso di supermercati e centri commerciali si traduceva in riduzione del controllo sociale e quindi della sicurezza nei quartieri in cui chiudevano i piccoli negozi, messi fuori mercato dalla grande distribuzione. Negozianti e clienti non "pattugliavano" più le vie, queste decadevano o diventavano zone dormitorio. Ciò tra l'altro si traduceva in maggiori costi, anche monetari, per il potenziamento pubblico e privato di organizzazioni per la tutela dell'ordine pubblico: polizie comunali e federali, corpi di vigilanza privati, assicurazioni più costose. È anche il caso dello spostamento dei costi all'esterno della propria organizzazione. Per questa via vengono negati o ritenuti imperitinenti quelli di altre organizzazioni o sistemici, sociali, ambientali. Gli esempi sono molteplici. Le dimissioni accelerate di un degente in ospedale comportano una riduzione dei costi per il reparto interessato o per l'ospedale, ma possono tradursi in costi consistenti per l'Azienda Sanitaria, per la famiglia, in ricadute evitabili, in necessità di assenze dal lavoro per chi del malato dovrà farsi carico. La spinta a ridurre i costi per un'educazione aperta a tutti può portare a crescenti problemi di integra-

(2) Jane Jacobs (1961), *The death and life of great american cities*, New York, 1961

zione sociale, di emarginazione di chi si trova in difficoltà. Ciò può trasformarsi in maggiori costi in termini di Servizi Sociali, in necessità di maggiori interventi per la tutela della sicurezza urbana. Si potrebbe continuare con esempi relativi a problemi come la disoccupazione, la gestione della cronicità, il sistema di assistenza sanitaria privata, la tossicodipendenza. Tutte situazioni dove la rappresentazione per la singola organizzazione o il singolo cittadino, in termini monetari del beneficio o del valore prodotto, può risultare fuorviante e generare un maggior costo sistemico.

La terza grave debolezza del denaro come fonte d'informazione è dovuta alla sua scarsa o nulla efficacia relativamente alla dimensione **temporale** nel valutare. Esso non è in grado di dirci se ciò che ha valore oggi può corrispondere ad un pari valore, oppure ad un costo od un danno domani. Il denaro non è in grado di dare informazioni attendibili a chi agisce nel presente, quindi a responsabili, manager e semplici cittadini, su ciò che servirà nel futuro. Ancor di più una prospettiva economicistica può portare a spostare in un futuro che non interessa, dove non ci saremo, i costi aziendali. Si possono osservare situazioni in cui manager sono indotti da sistemi di valutazione, di riconoscimento del loro lavoro, a "spremere" chi ci lavora e l'organizzazione nel suo complesso per un vantaggio immediato, senza particolare interesse per il futuro. A livello più ampio possiamo essere indotti a consumare ora tutto ciò che per l'organizzazione è funzionale, senza considerare gli eventuali danni ambientali che riguarderanno il mondo futuro. Ancora, possiamo considerare più economica una scuola fortemente selettiva, che rinuncia a spendere per l'integrazione di cittadini che presentano significative difficoltà, dimenticando le conseguenze sociali ed i costi che questa può avere. Dunque la visione centrata sulla dimensione del denaro alimenta una rappresentazione del valore nel breve periodo.

L'attenzione focalizzata sul denaro come fonte di informazioni facilmente conduce alla sottolineatura, a volte quasi esclusiva, della **dimensione dei costi**. Questi in effetti sono più immediatamente monetizzabili, quindi, in questa prospettiva, rap-

I RISCHI DI UNA VISIONE ECONOMICISTICA

(3) Con il termine "ambiente" mi riferisco ad un'accezione ampia, comprendente quindi le dimensioni sociali, culturali e naturalistiche.

presentabili e visibili. Risulta così più facile ragionare, decidere, rappresentare i problemi descrivendo i costi monetari, che appaiono come certi, piuttosto che i benefici, il valore prodotto. In molti casi parrebbe quasi che gli oggetti, i beni, i servizi esistano, abbiano un valore perché monetizzabili. Sembra che la mancata traduzione in termini di moneta, di prezzi di un problema, lo renda in alcune organizzazioni inafferrabile. Dicevano un anno fa in un Consiglio d'Amministrazione: "Qui non facciamo filosofia. A noi interessano le questioni concrete, i risultati concreti che si vedono dai bilanci".

Tutti questi elementi mettono in luce come il concentrare l'attenzione sul denaro quale fonte d'informazione non solo sia insufficiente, ma possa essere anche fortemente fuorviante. L'illusione della sua grande ed universale capacità informativa sul valore rischia di alimentare effetti perversi. Essa impedisce gli scambi non riducibili a dimensioni monetarie. Oppure li riduce a relazioni di una grande superficialità, in cui lo spessore, la complessità ed ambiguità vengono evacuate in nome dell'esigenza del riduzionismo economicistico.

Questa fantasia può portare a confondere efficienza con efficacia. Quindi a fare molto bene, o comunque a costi (interni all'organizzazione, nel breve periodo) ridotti al minimo, qualcosa che danneggia l'organizzazione stessa, i suoi membri, l'ambiente (3).

Vorrei ora mettere meglio in luce le caratteristiche dei rischi di questa visione economicistica, evidenziando quelle che mi sono parse le ragioni del suo fascino sia presso chi la sostiene, che presso chi non la condivide, ma ne subisce l'attrazione, manifestando invidia o senso d'inferiorità nei confronti d'uno strumento che appare tanto potente e socialmente riconosciuto.

Il fascino di ciò che appare piano e lineare

Come ho sopra accennato la visione economica dominante sostiene una rappresentazione dell'universo dei rapporti in cui opera come sostanzialmente, se non esclusivamente, quantitativa. Tutto può e deve essere ridotto in termini numerici. La di-

mentione quantitativa è uno degli elementi fondanti il mondo abitato da uomini razionali, che operano secondo logiche economicistiche. In questa prospettiva l'uomo sceglierebbe tra una gamma definita di offerte, secondo una razionalità universale basata su costi e benefici, ciò che è più economico.

La rappresentazione inscritta nella logica economica dominante è di una società individualistica. Essa parte dal presupposto, non dimostrato che, mentre ognuno mira al suo benessere, al suo vantaggio, l'insieme di queste spinte individuali porta al vantaggio complessivo. La società è rappresentata semplicemente come la somma degli individui e non come qualcosa di diverso e di più complesso, quindi caratterizzato da specifici processi e dinamiche. Una interprete di questa visione è stata indubbiamente la Thacher, che più volte affermò: "Vedo degli individui, non ho mai visto la società". È chiaro che un mondo con queste caratteristiche di somma di individui razionali è certamente più semplice e lineare da governare, ma anche semplicemente da pensare, difatti la Thacher non ci riusciva: "...non ho mai visto la società". La società non è infatti così facilmente oggettivabile.

Un'indubitabile ragione di fascino sta anche nella rappresentazione del mondo come di un sistema autonomamente capace di trovare un equilibrio. E specificatamente attraverso l'azione ed il potere del mercato. Entità che viene descritta come dotata di sue leggi universali e "asettiche". Ogni forma di regolazione esterna è vista tendenzialmente, o in assoluto, a seconda delle prospettive, come inutile o dannosa. Nel pensiero di Marx, lo Stato sarebbe dovuto, almeno in prospettiva, scomparire. In quest'accezione riduttiva eppure di grande successo si auspica una stessa scomparsa di quest'entità. Lo Stato infatti è da molti descritto come disturbo, perturbatore dell'equilibrio dei mercati, dell'iniziativa individuale, della concorrenza. Questa prospettiva economicistica si pone come pensiero unico, totalizzante. Viene disegnata dai suoi epigoni come fosse al di là delle ideologie. Le culture e le persone che non l'adottano sono viste come arretrate o residuali. Sembra imporsi come universalistica: a nord, come a sud, ad est come ad ovest, nes-

suno dotato di razionalità la potrebbe rifiutare. È collocata alla fine della storia, come fosse astorica e quindi necessaria, non sembrano pensabili alternative.

L'illusione di ciò che è rappresentato come piano e scontato

Con tutte queste caratteristiche di potenza, sostenuta com'è da mass media e governi, è ben comprensibile la sua capacità di fascinazione.

Essa però confonde mercato con società, la parte per il tutto. Mercati esistono e sono esistiti nelle diverse culture, anche come luoghi specifici, ma non sono mai coincisi con la città, la tribù, lo stato, la società. Tantomeno uno specifico funzionamento del mercato può esser fatto coincidere, ad esempio il capitalismo, con la società. Si tratta a mio avviso di un pericoloso riduzionismo, in cui una parte fagocita il tutto e ne dichiara la coincidenza. Un mercato senza società non può esistere, se non come astrazione. Esso richiede una cultura condivisa, o meglio culture, sistemi di relazioni, di attribuzione di senso e valore sufficientemente condivisi, persone e gruppi in grado di convivere e di costruire relazioni, di rappresentarsi valori e senso del proprio esistere.

La rappresentazione economicistica alimenta e si sviluppa sulla **scissione tra valore economico ed ideologia, etica e sistemi di senso**. Essi sono proposti come assolutamente distinti e non comunicanti, da questo elemento sembra trovare forza e legittimazione. L'economia viene quindi presentata come un qualcosa di tecnico, valido comunque, capace di attribuire valore al di là dei principi etici, delle ideologie, dei valori. Queste sono viste come aree di competenza di altri saperi: la filosofia, le religioni, la politica. La riorganizzazione, il governo di un Servizio, sono rappresentate come guidate da leggi economiche, mentre ad altri luoghi, ad altre discipline, alle coscienze si vorrebbe fosse lasciata la riflessione sul senso e sui valori non economici. Di fatto, come vedremo anche più avanti questi elementi sono profondamente, anche se inconsapevolmente, imbricati, l'uno si sostanzia nell'altro. Non a caso Adam Smith, prima della "Ricchezza delle nazioni", uno dei più sti-

(15) G. Simmel, *Filosofia del denaro*, Utet, Torino 1984.

mati capostipiti dell'economia politica, scrisse "La teoria dei sentimenti morali". Per Smith infatti il perseguimento intelligente dell'interesse individuale è visto come forza motrice di un'economia efficiente, ma solo all'interno di un contesto in cui tutti hanno la stessa concezione di ciò che costituisce un comportamento ragionevole. Per Smith una delle funzioni più importanti dello Stato era proprio quella di assumere poteri da usare, se necessario, per tutelare la struttura morale. Difatti egli definiva il tenore di vita non solo in termini materiali, ma anche morali.

Nulla è più ideologico del ritenersi al di fuori o al di sopra dell'ideologia e della storia. Quanti abbracciano e sostengono questa prospettiva riduzionista finiscono così con il mutilare, per adattare alla loro visione del mondo e non solo dell'economia, anche il pensiero di uno studioso come Adam Smith, considerato come un punto di riferimento basilare dai sostenitori del libero mercato e delle privatizzazioni.

Se osserviamo chi fa riferimento a questa concezione, potremo constatare come **l'etica capitalistica**, l'etica del mercato, con il loro sistema di valori, con le credenze che le caratterizzano, **diano senso** e valore al loro agire, competere, progettare, costruire e distruggere. Essi esprimono pesanti giudizi di valore, fanno riferimento a specifici sistemi di senso che giustificano azioni e progetti volti a costruire nuove ricchezze, ma anche a distruggere posti di lavoro. Il primeggiare per guadagnare anche al di là delle possibilità di spesa o delle conseguenze sociali, è rappresentato come un agire meritevole, dotato di valore.

Questa scissione è pericolosa perché può portare a **specialismi**, ossia ad una **scissione del lavoro** organizzativo o sociale e non ad una divisione. Alcuni si occuperebbero della parte tecnica, pragmatica, **a-valoriale**, economica, del business ed altri dei **"Valori"** con la "v" maiuscola, dei principi, della filosofia, delle ideologie, del senso.

Una competizione che genera invidia, rancore ed esclusione

Questa visione dominante dell'economia alimenta una com-

(16) Citato in M. Weber, *L'Etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Rizzoli, Milano 1991.

petizione che genera **individualismo**. Essa quindi presuppone un mondo fatto da individui, piuttosto che da sistemi sociali, e nel contempo alimenta lo svilupparsi di ciò che vorrebbe preesistente, individui in un tessuto frammentato, poco o nulla interessati a investirci. Un mondo in cui la cooperazione, la collaborazione esistono nella misura in cui hanno un prezzo interessante. È una competizione che tende ad **escludere e colpevolizzare** chi non ce la fa (4). Chi non accede al benessere o semplicemente ad un posto di lavoro è sostanzialmente presentato come colpevole o in una posizione collusiva con la sua povertà. Fornire aiuti, protezione a chi resta fuori, è rappresentato come inutile, se non dannoso. Una competizione rappresentata in questi termini spinge ad un'accanita competizione, ad un chiedere o chiedersi sempre di più, ma genera nei perdenti **invidia e rancore**.

Invidia e rancore che non sono certamente un buon collante sociale. Infatti la visione economicistica spinge verso la frammentazione sociale, essa **consuma e depreda il tessuto sociale**, il sistema di relazioni sociali che ha ereditato dal passato o che altre parti della società faticosamente costruiscono. Mentre non è in grado di riprodurlo (Habermas, 1976)(5). Questa visione della competizione (6), nelle organizzazioni e nella società porta al formarsi, a costruire una società coerente con il modello, una sorta di profezia che si autoavvera, di conferma a posteriori della bontà della visione di economia e società. Weick parlerebbe di **enactment**(7). Si tratta del classico mondo in cui **homo homini lupus**. È la società che è descritta dalla storiella che circola in diverse aziende: "Ogni mattina ci alziamo e dobbiamo correre, perché non sappiamo se siamo gazzella o leone". Metafora di una vita drammaticamente angosciante in cui vittima e aggressore si confondono in una competizione dalle caratteristiche paranoidee, in cui nemmeno si capisce il senso del proprio affannarsi.

A questo proposito è davvero interessante osservare come numerose ricerche abbiano messo in luce come al contrario le attività di **collaborazione messe in atto dalle persone sono molto maggiori di quelle previste dai modelli economici**

(4) La questione è trattata tra l'altro nel testo di Forrester V. (1997) e da Rifkin J. (1995) Baldini&Castoldi.

(5) Habermas, 1976, Teoria e prassi nella società tecnologica, Laterza.

(6) Ho cercato di porre in luce come questa non sia l'unica forma di competizione in un articolo comparso su Animazione Sociale e poi ristampato nel Quaderno di Animazione e Formazione: La progettazione sociale (1999), Edizioni Gruppo Abele, Torino.

(7) Weick (1997).

dominanti, che dunque, in questa luce, parrebbero irrealistici. Tra queste forse la più intrigante è quella in cui agli studenti di diverse facoltà (8) veniva proposto di dividere su due conti, uno privato ed uno pubblico, una cifra che gli organizzatori regalavano ai partecipanti alla ricerca. L'ammontare del conto pubblico sarebbe stato moltiplicato dagli organizzatori e poi diviso in parti eguali, mentre quello del conto privato sarebbe stato, a conclusione della ricerca, riconsegnato a ciascuno. Gli studenti di Economia depositarono complessivamente il 20% delle cifre loro consegnate sul conto pubblico, soggetto alla moltiplicazione. Gli altri studenti di differenti facoltà depositarono cifre non inferiori al 50%. I primi si dimostrarono così coerenti col pensiero economico dominante, orientati quindi a massimizzare il proprio beneficio individuale in competizione con gli altri studenti. Perché in effetti il maggior guadagno individuale si ottiene in una logica individualistica attraverso il recupero totale della propria quota (non versando nulla sul conto pubblico) e la partecipazione alla divisione della cifra depositata sul conto pubblico da altri e moltiplicata dagli organizzatori della ricerca. È però, a mio avviso, di importanza critica per gli obiettivi di quest'articolo, il fatto che per questa via gli studenti di economia **riuscivano sì a massimizzare il loro guadagno individuale, ma nel contempo riducevano il valore complessivo** disponibile dall'insieme degli studenti. Quest'ultimo era infatti pari alla somma dei crediti individuali più quelli collettivi, questi ultimi soli moltiplicati dai ricercatori. Esso sarebbe stato quindi massimizzato investendo sul conto comune.

Il modello economicistico come copertura di altri interessi nei processi di riorganizzazione

In molte delle organizzazioni in cui abbiamo lavorato in questi anni o che abbiamo conosciuto attraverso il personale a cui abbiamo fornito consulenze e formazione, questo approccio economico è stato abbracciato, diventando la teoria di riferimento dichiarata. In particolare molti Servizi pubblici e privati hanno avviato riorganizzazioni nell'ultimo decennio facendo ostentatamente leva sulle logiche ed i sistemi di giustificazione

(8) Si tratta di una ricerca condotta da Frank, Gilovich e Regan, 1993, e citata da Ormerod P. (1998).

dei cambiamenti propri del modello economicistico. L'impegno a rendere più efficienti Servizi, che manifestavano in molti casi palesi disfunzioni, è stato ed è presentato spesso come sovrapponibile al passaggio a questa visione del funzionamento organizzativo e più in generale del mondo. In molti casi si è assistito ad un abbraccio fideistico ed anche ingenuo ad un approccio fino a quel momento sostanzialmente estraneo alla cultura di quei dirigenti e delle loro organizzazioni. In diversi casi è sembrato di assistere a vere e proprie conversioni.

L'osservazione dei processi decisionali, della gestione dei sistemi di incentivazione e più in generale dei processi organizzativi ha però messo in luce una sostanziale **distanza tra teoria dichiarata e teorie in uso**, queste ultime evidenziabili dall'analisi della prassi. Quanto le riorganizzazioni, le promozioni di dirigenti, le fusioni di Servizi, sono stati effettivamente capaci di rispondere a criteri di tipo economico? Quanto si è evidenziato il valore prodotto? Quanto è accresciuto il valore delle organizzazioni?

Se prendiamo in esame le riorganizzazioni e le fusioni che si sono succedute in questi anni possiamo rilevare come **i costi delle riorganizzazioni** sono infatti poco o nulla considerati. Un fare e rifare incalzante ha spesso caratterizzato i dichiarati intenti di riduzione dei costi o di miglioramento dell'efficienza. Fusioni, accorpamenti, ridistribuzioni dei compiti hanno generato non pochi scombussolamenti, confusioni e nette riduzioni delle effettive capacità di fornire servizi. Operatori singoli e gruppi che negli anni avevano costruito od assunto stili di lavoro specifici, se li sono visti duramente criticare, mentre venivano richiesti di modificarli. Aziende sanitarie sono state accorpate, équipes smembrate. Nuovi criteri per la raccolta di dati, nuovi sistemi di valutazione, nuove logiche, generalmente di origine aziendale, sono state introdotte, spesso con bassissimi livelli di elaborazione. Ciò ha comportato un diffuso senso di disorientamento, di perdita del senso dell'operare.

L'introduzione taumaturgica ed ingenua, nelle riorganizzazioni, delle variabili economiche, del valore economico, nell'accezione fino a qui analizzata, è stata molto frequentemente pro-

posta non come un'integrazione, un arricchimento delle dimensioni etiche od ideologiche già esistenti. Quanto appunto come logica totalizzante, posta a sostituzione nei Servizi delle concezioni di valore preesistenti. Quasi si dovesse operare una bonifica ed una conversione. La sensazione è che da ciò sia derivato un impoverimento complessivo di queste travagliate organizzazioni.

La logica economicistica, presentata come nuovo criterio discriminante, spesso nasconde altro. Si tratta di interessi di gruppi, lotte per il potere, che si sviluppano nei Servizi, come in altre organizzazioni. Conflitti che spesso non sono esplicitati, di cui non sono dichiarati gli oggetti del contendere e tantomeno sono elaborati. Il fare appello in termini esclusivi a queste logiche economicistiche risulta essere da un lato un'operazione riduzionistica e dall'altro uno spostamento. Bisogni di legittimazione, di riconoscimento e di affermazione, ma anche **ricerche di identità, smarrimenti del senso dell'esistere lavorativo proprio e dell'organizzazione**, molto spesso stanno dietro a dichiarati interessi economici. Nel clima che caratterizza la nostra società, ai responsabili od ai manager che vogliono evitare troppi ostacoli ad un loro progetto, tutelandosi da attacchi, sembra importante dichiarare esplicitamente o far intendere di essere partecipi del filone dominante. Giustificare una propria decisione sulla base di esigenze di taglio dei costi, corredarle con cifre in lire, far intendere i vantaggi in termini di entrate, parlare di budget, sembra fornire a queste un passaporto di legittimità. Dimensioni economiche di importanza certamente critica in organizzazioni che vogliono produrre valore e non solo consumare risorse, appaiono così utilizzate strumentalmente.

Tutte le critiche evidenziate rispetto ad un uso riduttivo ed improprio delle variabili economiche non deve far certo pensare che si tratti di dimensioni secondarie o impertinenti. È invece mia convinzione che sia indispensabile presidiare ed investire su di esse.

Il negarle, il porle in una posizione marginale espone forte-

I RISCHI PER I
SERVIZI DI NEGARE
L'IMPORTANZA
DELLA DIMENSIONE
ECONOMICA

mente l'organizzazione al rischio di finire fuori dal mercato. Ossia fallire, chiudere, non poter più continuare ad esistere materialmente. Oppure può significare ridurla a **dipendere drammaticamente** da chi attua una logica economicistica. Diventare quindi, potremmo dire, un Servizio **assistito**. Vivere della beneficenza del "principe" o dei propri benefattori. È la situazione di organizzazioni pubbliche, del cosiddetto terzo settore o del volontariato, ma anche di organizzazioni culturali e di ricerca che possono continuare ad esistere grazie a contributi, donazioni, favori. Contributi economici elargiti non per l'esplicito acquisto di servizi, ma per beneficenza o per scambi non dichiarati nel contratto formale.

Ciò significa anche esser rappresentati come **accessori**, optional. Il che alimenta una visione in cui da un lato esisterebbe un mercato in cui sono scambiati, acquistati e venduti, beni e servizi di valore. Mentre dall'altro esisterebbe un mondo in cui non è prodotta ricchezza o valore, in cui si svolgerebbero scambi su piani differenti. In questa prospettiva molti servizi, in particolare quelli sociali, sanitari, educativi e culturali, sono visti non come prodotti dotati della stessa dignità e necessità di ciò che viene scambiato sul mercato. Sono rappresentati quindi spesso come privi di valore economico, come accessori resi disponibili da un surplus di ricchezza generata da altri settori della società.

Nella nostra società di questi anni inoltre non contare economicamente, non essere in grado di godere di una certa autonomia economica, perché si è fuori dal mercato, può significare **non esistere più**. Nel senso che non si è più in grado di sviluppare ed affermare un pensiero, un progetto proprio e comunicarlo, schiacciati dalla dipendenza. Fino a correre il rischio d'essere assimilati od assimilarsi alla popolazione di molti degli assistiti di queste stesse organizzazioni.

Il fantasticarsi in una condizione altra rispetto al mercato, oppure il collocarsi in una tale condizione sottovalutando i vincoli di questo sistema economico può anche condurre al diventare inconsapevolmente attori di una scissione. Ci si può quindi trovare a colludere con la **grande scissione** che stacca in mo-

do netto il mondo dell'economia da quello dei valori, collocando da un lato quello di una crudele competizione escludente e dall'altra quello degli affetti, del prendersi cura degli altri. "Noi - diceva un operatore di un servizio a dei dirigenti in una riunione - ci occupiamo di Valori, quindi di qualcosa per sua natura ineffabile, di cose buone, voi vi occupate di cose sporche, di affari, di economia, di mercato", "Questo è il mondo cinico degli affari del potere, per le opere di bene ci sono la Chiesa ed i volontari", "Voglio andare in pensione - mi diceva il dirigente di una grande azienda - per poter fare finalmente qualcosa che abbia valore". In questa prospettiva riduttiva gli affari sono una cosa, l'etica, il bene collettivo, un'altra. La cura per l'integrazione sociale, per il senso dell'esistenza, per la cura dei deboli o dei perdenti, in questa prospettiva scissa risulta affidata alle opere di bene, al sistema di relazioni familiari, alle reti di solidarietà, totalmente altre dal mondo dell'economia, così intesa. La beneficenza diventa così un fragile paravento di organizzazioni e di società invece animate da una competizione crudele.

Ho visto manifestarsi la scissione all'interno delle stesse organizzazioni di servizi ad esempio attraverso un trattamento economico dei membri fortemente inadeguato. In nome dei valori di giustizia e di solidarietà, finisce così che il personale sia pagato al di sotto delle medie o dei minimi contrattuali, non siano garantite retribuzioni regolari, siano richiesti impegni orari assolutamente al di fuori dei normali standard. Ciò accade soprattutto nelle organizzazioni del terzo settore o in quelle ad alto contenuto ideologico. Molti operatori si trovano così a dipendere da coniugi, genitori, amici che prestano o regalano denaro, spesso guadagnato con lavori dove si praticano scissioni di segno opposto.

Quali sono i capisaldi su cui riflettere e costruire, per poter affermare un valore dei servizi che non passi solo attraverso la visione riduttiva economicistica, di cui ho cercato di evidenziare alcuni significativi limiti e povertà? Ci sono delle possibilità di evitare la trappola della scissione?

L'ATTRIBUZIONE DI
VALORE O LA SUA
COSTRUZIONE

La visibilità necessaria

Innanzitutto per poter individuare il valore di un oggetto, di un servizio è necessario che sia visibile, che sia rappresentabile il prodotto. Spesso infatti nelle organizzazioni di Servizi possiamo osservare come i suoi membri abbiano notevoli difficoltà nel descrivere, ma anche solo nel nominare i prodotti (9). Ciò deriva in gran parte dalla quota importante d'**intangibilità dei prodotti** nei Servizi. I servizi sono infatti in gran parte immateriali, differentemente dai beni, dagli oggetti che acquistiamo. È quindi d'importanza fondamentale **rappresentare, costruire e riconoscere** i prodotti. Solo con questa premessa potremo individuarne e negoziarne il valore. Com'è possibile infatti che sia apprezzato il lavoro se non siamo in grado di riconoscere il prodotto che genera?

Secondariamente il **valore di un Servizio** è connesso alla sua **capacità di risolvere, ridurre**, o fornire mezzi per meglio **gestire** qualcosa che è rappresentato come problema dai clienti del Servizio e dall'organizzazione stessa (10). È attraverso il fatto che si sperimenta questa riduzione o soluzione che i cittadini o le organizzazioni clienti apprezzano, nel senso che danno un prezzo, il prodotto e quindi il servizio. Non necessariamente è chiaro quale sia, o siano, i problemi che verranno trattati dal Servizio, né è sempre chiaro quale sia il o i problemi del cliente. È quindi critico il loro riconoscimento perché senza questo passaggio non sarà possibile individuare il valore del prodotto.

Ho potuto osservare come il mancato riconoscimento del problema, dei prodotti e quindi del valore, porti a **concentrare l'attenzione sui costi**. Ciò accade soprattutto da parte di direzioni distanti da chi eroga i Servizi, da organismi di controllo e valutazione che appunto non hanno chiaro e tantomeno condividono quali siano i problemi da trattare e quali i prodotti. In effetti non conoscendo questi elementi come è possibile valutare, nel senso dell'attribuire valore? È in conseguenza di ciò che il **ridurre i costi** sembra diventare di per sé un'operazione **dotata di valore** o meglio ancora si potrebbe dire capace di **generare valore**. Anche da ciò deriva il fatto che i ta-

(9) Su questo problema rimando al testo di Franca Olivetti Manoukian (1998), *Produrre servizi*, il Mulino, e al mio articolo in *Animazione Sociale* (N.11, 1999) e ripubblicato nel *Quaderno di Animazione e Formazione* già citato.

(10) Anche per una chiarificazione di questo concetto si veda il mio articolo sopra citato.

gli della spesa nei Servizi siano rappresentati di per sé come un **merito**. Non si esplora cosa una riduzione di costi comporti in termini di riduzione del valore prodotto dal Servizio, perché non ci si riesce a rappresentare in sostanza cosa si produce e per risolvere quali problemi dei clienti. Mentre se riduco l'organico ciò si traduce immediatamente in una ben visibile minore uscita. Rinvio l'acquisto di uno strumento o di una sede per un ambulatorio e ciò si traduce in una contrazione delle spese previste. Tutto ciò è immediatamente visibile e valutabile. Il disservizio che ne può derivare, la riduzione del valore del prodotto, la mancata possibilità di dedicare tempo per comprendere dei problemi, lo sgretolarsi di un'équipe e della sua professionalità sono elementi assai più difficilmente rappresentati e quindi valutati. Si taglia dunque anche perché non si riconosce e prima ancora non ci si rappresenta il valore di ciò a cui si rinuncia.

Le risorse nelle organizzazioni sono per definizione scarse e la loro divisione comporta inevitabilmente dei conflitti. Il conflitto però perde di spessore e senso, oppure si riduce a conflitto di potere od interpersonale se non ci si rappresenta in modo sufficientemente condiviso ciò a cui si mira o a cui si rinuncia (il prodotto in questo caso) ed il suo valore.

Valore e sensemaking (11)

Come abbiamo visto il denaro è una potente mezzo di relazione, di individuazione e comunicazione del valore. Perché non diventi la forma **unica di simbolizzazione** del valore è necessario non solo che sia visibile il servizio erogato, ma anche che sia individuato il senso dell'investimento, del lavoro, della fatica. La produzione di valore è strettamente connessa al riconoscimento del senso di ciò che si produce e si fa.

Non è dunque sufficiente individuare ciò che si produce. Un Servizio, un prodotto, hanno **valore perché hanno senso**. Che senso ha garantire un Servizio di assistenza domiciliare, un percorso formativo per un'équipe? Che senso ha l'aprire un Ser.T. in un centro cittadino invece che in una squallida struttura in disuso in una zona periferica? Perché ha senso spendere

(11) Il concetto molto stimolante di sensemaking è stato proposto da Weick nel suo libro già citato.

per un determinato servizio? La diversa attribuzione di valore è connessa al differente senso che le parti dell'organizzazione od i clienti riconoscono ad un servizio.

Nel mio lavoro ho trovato poi particolarmente interessante constatare come il senso che sviluppa valore, non sia sempre dato, affermato, ma come **spesso vada costruito**.

Azioni, fatti, progetti, prodotti e risultati, vanno collocati in una **cornice di senso**. Il valore del prodotto è strettamente collegato alla capacità di costruire questa cornice di senso, di costruire un discorso, una narrazione che collochi, contestualizzi, costruisca dei riferimenti e delle connessioni. Il valore in questa prospettiva è strettamente connesso alla capacità di costruire pensieri. Il valore non esiste in sé, ma va quindi costruito.

Richiede lavoro, ma dà anche maggiore potere. Il senso del nostro Servizio non è quindi necessariamente dato, ma può essere sviluppato ed anche distrutto.

Per dare valore e senso serve un **autoriconoscimento**. È necessario che la persona sia in grado di dire a se stessa: "sto realizzando qualcosa di apprezzabile".

Questo riconoscimento avviene individualmente attraverso mappe di valori, cornici di senso. Esse derivano da modelli interiorizzati, ma forse più dinamicamente e precisamente da sistemi, reti di relazioni che costituiscono, mantengono, contribuiscono a costruire e disfare questo tessuto di valori e di senso, col quale ci rapportiamo. Ciò che per noi ha valore, ciò per cui vale la pena di spendere non solo del denaro, ma del nostro tempo, della nostra intelligenza, dei nostri affetti e più in generale della nostra vita, è fortemente influenzato dai reticoli, dai contesti in cui siamo inseriti.

Ciò che produciamo perché abbia valore economico è però necessario che sia **socialmente riconosciuto**. Non è sufficiente che mi interessi, sia per me apprezzabile, ma è necessario che susciti l'interesse di altri, che altri lo desiderino o siano interessati ad investirci perché in grado di generare valore.

Una questione critica è allora da parte di quali individui, gruppi, sistemi possa o debba essere riconosciuto il valore. Possono essere i singoli cittadini, i clienti, i gruppi professionali, le di-

rezioni dell'organizzazione, i gruppi di potere. Alcuni soggetti che nel passato hanno giocato un ruolo centrale nel riconoscere il valore dell'azione organizzativa oggi non esistono più od hanno perso di peso. È il caso, ad esempio, di partiti o di molti gruppi di pressione. I bilanci, le strategie di spesa, gli investimenti sono stati e sono attualmente sviluppati in funzione non tanto di astratte valutazioni monetarie, come invece si vorrebbe far credere, ma in funzione di rappresentazioni di cosa abbia valore e di chi lo stabilisce. I diversi soggetti in grado di definire il valore di un servizio non necessariamente danno valutazioni coincidenti. Possono anzi fornire valutazioni tra loro conflittuali. Più volte mi trovo a lavorare in situazioni dove il valore socialmente riconosciuto di un prodotto o di un Servizio dato dal vertice di un'organizzazione, da operatori, da quadri e da clienti, appare nettamente divergente. Il valore, dunque, non è dato ed univoco, ma è piuttosto il frutto di costruzioni sociali.

Sono allora di importanza critica: la capacità di comunicare e quella d'individuare e costruire reti di relazioni e gruppi come sistemi di riferimento.

Perché il nostro prodotto abbia valore è necessario che sia apprezzato perché in grado di ridurre o risolvere problemi condivisi. È dunque necessario che la nostra azione sia rappresentata come dotata di senso da parte di chi investe per permetterci di esercitarla. Se non riusciamo a comunicare con un Consiglio d'Amministrazione il senso del Servizio che vogliamo costruire, perché mai dovrebbero investirci? Se non riusciamo con loro a costruire una rappresentazione sufficientemente condivisa dei problemi critici che ci proponiamo di affrontare, perché altre parti dell'organizzazione dovrebbero sostenerci, considerando il nostro lavoro generatore di valore? Se i cittadini non vedono il valore del servizio che realizziamo, ma se ne rappresentano il costo è sufficienti incolparli?

La focalizzazione sul capitale sociale e non solo su quello finanziario

L'attenzione esclusiva al capitale finanziario, come abbiamo

accennato, porta a consumare o depredare, senza che sia rigenerato, né tantomeno, sviluppato il capitale sociale. Ossia il sistema di relazioni che sostiene la capacità di lavorare e vivere assieme, di aver fiducia, che rende prevedibili i comportamenti. La focalizzazione esclusiva sul capitale finanziario, magari accompagnata da un'attenzione residuale alle persone, costituisce una minaccia per la sopravvivenza delle singole organizzazioni e della società democratica nel suo insieme. Poiché il capitale sociale costituisce un sistema di risorse per l'azione, se viene eroso si impoverisce il sistema. Si riducono le possibilità di innovazione, le varianze, le elasticità. L'aumento del valore finanziario di un'azienda, può nel contempo significare un decadimento del suo valore in termini di capitale sociale.

Si pensi ad una organizzazione di servizi in cui il management ottiene in una specifica annualità un aumento di utili, ma a costo di un elevato burn-out o turnover in quote significative dei suoi membri.

Oppure pensiamo all'acquisizione di una società di servizi in cui dissidi con la nuova proprietà portano all'allontanamento di professionisti e dirigenti, o più semplicemente ad un deterioramento del clima.

Il capitale sociale, come dice Coleman (12): non è una ricchezza depositata negli individui, né nei mezzi di produzione, ma è intrinseca alla struttura di relazioni fra persone.

In una società complessa, caratterizzata da incertezze, precarietà, dal disgregarsi di sistemi di riferimento e dalla ricerca di senso, con richieste crescenti di flessibilità, di autonomia, la consistenza del capitale sociale mi pare sia elemento fondamentale per il suo funzionamento, per la produzione nelle organizzazioni lavorative e per l'esistenza di un mercato.

Si tratta allora per i Servizi di rendere evidente a sé ed agli altri, di riuscire a rappresentare questo capitale sociale e lavorare per difenderlo od accrescerlo, producendo così valore.

(12) Coleman (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Mass.

La funzione dei clienti nella costruzione del valore

Una chiave indubbiamente importante per la costruzione del

valore è costituita dal coinvolgimento dei clienti. Dar voce ad essi è un elemento critico per progettare e realizzare servizi che li aiutino a risolvere o meglio gestire i loro problemi.

Si tratta d'individuare non solo come valutatori, ma come co-costruttori dei servizi stessi. Per produrre con loro il valore del servizio, quindi dei problemi da affrontare, del senso del Servizio, delle azioni da intraprendere e degli investimenti da effettuare. Un passaggio critico in questa direzione lo individuo nel lavorare perché si sviluppino una **rappresentazione di sé come cliente** in soggetti che non pensano di esserlo. Assessori, cittadini, industriali, se non frequentano direttamente un Servizio in veste di utenti, si rappresentano come esecutori della legge, soggetti tassati, antagonisti, controparte. Così molti dei Servizi, in specifico quelli sociali e sanitari, spesso non sono visti come organizzazioni che producono un valore anche a loro beneficio. Ragione per cui pensano a questi come fonte di spesa, di riduzione della propria ricchezza, come fonte di problemi. Sono, in questa logica, Servizi per chi li frequenta e questi dovrebbero pagarseli. Il contrasto o la frustrazione sono ancora più accentuati quando a beneficiarne sono soggetti poco produttivi o devianti: tossicodipendenti, soggetti senza fissa dimora, extracomunitari, disoccupati, carcerati, In questa prospettiva sembra che al danno per i cittadini "probi" (la scarsa o nulla partecipazione alla produzione di alcune fasce) si aggiunga la beffa del garantire servizi gratuiti.

Questa rappresentazione deriva appunto dal non riuscire a presentare, in modo convincente, da parte dei Servizi il valore che viene prodotto anche per la cittadinanza. Ancor prima la difficoltà discende dal non aver costruito una loro rappresentazione di clienti: soggetti quindi interessati a specifici risultati volti a ridurre problemi. Questi Servizi, come abbiamo visto, dovrebbero infatti contribuire alla produzione di integrazione sociale, ad accrescere il capitale sociale. I clienti dovrebbero, ed in molti casi lo fanno, contribuire alla produzione di questo valore. Forse la maggiore ricchezza, ci si renderebbe allora conto, non è tanto quella prodotta per soggetti devianti, extracomunitari, malati psichiatrici, ma quella per i cittadini e la so-

cietà “integrata”. D’altro canto è necessario tenere presente che il passare da un coinvolgimento dei clienti ad un affidarsi a loro è assai rischioso. L’apologia della customer satisfaction è, come tutte le grandi semplificazioni, una trappola. Propagandata e richiesta da dirigenti e consulenti, è spesso strumentalizzata e certamente non è la via unica per la individuazione di ciò che ha valore. I clienti ed ancor più le loro richieste o valutazioni, non rappresentano la verità. Essi riflettono concezioni particolari di valore e di senso. È presente il rischio di strumentalizzazioni o di stimolazione da parte delle organizzazioni, dei mass-media, di dimensioni incomplete o regressive dei bisogni, di ciò che costituisce un valore. Ad esempio negli USA si spendono circa 60.000.000 di \$ all’anno per cure di bellezza. In Gran Bretagna più di 1 miliardo di sterline in cibo per animali domestici. Mentre non ci sono soldi per una diffusione dell’istruzione, dei servizi sociali e della sanità.

CONCLUSIONI

L’analisi e le proposte fatte in queste pagine penso rappresentino una posizione minoritaria. Esse forse rischiano di essere viste come illusorie, ma d’altro canto penso che la posizione economicistica, che pure tanto consenso raccoglie in ogni contesto, sia una pericolosa illusione. Essa minaccia la vitalità delle organizzazioni lavorative, la salute mentale delle persone che ci lavorano e soprattutto le nostre società. Spinge verso un sistema in cui il valore è misurato in moneta, dove tutto ha un prezzo, luogo in cui la competizione porta all’emarginazione. Un mondo in cui dominano l’individualismo narcisistico, il ritiro passivo dalla partecipazione alla gestione della società e la fede nella tecnologia, nella razionalità strumentale (13), buona in sé, senza bisogno di senso, quindi “insensata”. È uno scenario oscuro in cui i margini di libertà nelle organizzazioni e nella società si restringono a favore di un “potere immenso e tutelare”(14). In questo scenario e se si condivide questa prospettiva critica, penso sia importante esserci senza esser travolti, esser altro, senza essere emarginati. Assumere questa posizione costa, ma ha valore. Si tratta di lavorare nei Servizi e nella società per mantenere e costruire reti di relazioni, in cui i sogget-

(13) C. Taylor (1994), Il disaggio della modernità, Laterza

(14) Alexis de Tocqueville, La democrazia in America, UTET

ti possano continuare ad interrogarsi e sviluppare progetti condivisi, a difendere e costruire un senso per il proprio lavoro non scisso da quello della propria vita. Si tratta quindi di sviluppare un capitale sociale. Ciò, torno a dire, è una necessità imprescindibile, per l'esistenza di una società democratica ed anche per la stessa esistenza di un mercato. Ciò può costituire un valore critico del prodotto dei servizi. Esse possono essere allora delle organizzazioni produttive di punta nel costruire ricchezza nel nostro mondo.

Penso quindi ad un esserci non solo come individui, ma come organizzazioni di servizi, network di relazioni, per prendere parola, per prendere parte nella determinazione e nella costruzione del valore. Si tratta quindi di orientare il proprio lavoro, l'azione per affermare l'esigenza e la ricerca di forme di valore, quindi di senso, che vadano oltre quelle affermate in modo totalitario da una visione predatoria e restrittiva dell'economia, ma che per fortuna non è unica.

- Bagnasco A. (1999), *Tracce di comunità*, il Mulino
- Bonomi A. (1996), *Il trionfo della moltitudine*, Bollati Boringhieri
- Forrester V. (1997), *L'orrore economico*, Ponte alle Grazie
- Ormerod P. (1998), *I limiti della scienza economica*, Edizioni di Comunità
- *Quaderno di Animazione e Formazione* (1999), La progettazione sociale, Edizioni Gruppo Abele
- Rifkin J. (1995), *La fine del lavoro*, Baldini&Castoldi
- Sen A. K. (1993), *Il tenore di vita*, Marsilio
- Sen A. K. (1997), *La libertà individuale come impegno sociale*, Laterza
- Taylor C. (1994), *Il disagio della modernità*, Laterza
- Weick K. E. (1997), *Senso e significato nell'organizzazione*, Raffaello Cortina Editore

BIBLIOGRAFIA

