

# Se tutto è mercato, nulla sarà più mercato?

Gianfranco Alleruzzo

Imprenditore sociale, Presidente Legacoop Marche e Cooperativa Sociale «Labirinto»

monografia

## Sommario

L'ambiente culturale umano può essere osservato tramite una prospettiva ecosistemica. Secondo questo punto di vista, un organismo che dimostra una buona capacità di adattamento a un nuovo contesto avrà maggiori possibilità di mantenersi nel tempo. Gli ambienti culturali, nelle loro pratiche di adattamento, possono tuttavia incorrere in alcuni rischi, come l'eccesso di specializzazione, che può portare alla riduzione, all'ibridazione e alla conseguente banalizzazione delle implicazioni sociali che competono loro. La possibile soluzione a questo nuovo ecosistema sembra la creazione di organismi meticci in grado di ibridare significati differenti e per questo orientati a considerarli di pari valore. Questo orientamento può essere inserito in un processo promozionale che impegna in un cambiamento anche le «professioni di aiuto».

## Introduzione

Un ecosistema nel quale un organismo sviluppi un vantaggio competitivo, a seguito di una mutazione che conferendogli maggiori capacità di adattamento ambientale gli assicura maggiore opportunità riproduttive, si trasforma in direzioni che prima o poi renderanno quel vantaggio un deficit. Il prima o poi dipende dal successo adattativo e riproduttivo che il vantaggio offre all'organismo, quanto più questo funzionerà tanto più celermente muterà l'ambiente in direzione avversa.

Questo è avvenuto più volte nella storia naturale e, forse, questo ha qualcosa da raccontarci anche sulla crisi in corso. L'ecosistema sociale umano è storicamente caratterizzato da grandi e differenti correnti culturali, tutte contraddistinte dalla spinta alla massima diffusione ambientale. Una spinta allo sviluppo

di vantaggi competitivi in grado di conquistare l'intero ambiente umano. Allo stesso tempo, la massima diffusione coincide con scontri con le altre correnti culturali o — e questo è spesso ancora più importante — con varianti che si evolvono in seno alla stessa corrente che ne minano la coerenza e di conseguenza le possibilità di dominio ambientale.

Oggi l'ambiente culturale umano fa i conti con numerosi elementi trasversali alle culture, capaci di mimetizzarsi perché strumenti che operano concretamente e per questo utilizzati quotidianamente. Strumenti di origine culturale, divenuti oggetti reali che si sono diffusi in molte culture differenti, in quanto hanno assunto una veste «neutra», ma dal cui uso si hanno grandi effetti. Uno di questi oggetti è il denaro.

Il denaro ha valore oggi se si ha fiducia nella sua convertibilità, in qualsiasi momento,

e nella sua moltiplicazione futura. E la fiducia ha effetti reali sullo scambio monetario, ma non origina da questo. La fiducia è un atteggiamento complesso che origina anche dalle relazioni, dalle speranze e dalle conoscenze. Un elemento concreto, qual è il denaro, poggia su sentimenti umani dove la componente razionale è solo una piccola parte immersa in emozioni, sensazioni, paure e illusioni.

Il rischio oggi presente è che un ambiente sociale, che si specializza eccessivamente nell'uso di un prodotto che si erge come metro di misura di ogni scambio, può banalizzarsi, riducendo le relazioni, le aspettative, le conoscenze e i sentimenti sullo sfondo, perché intralciano la diffusione, la moltiplicazione e l'utilizzo del denaro. Il denaro è considerato il lubrificante sociale per eccellenza, ma rendere sempre più veloci gli scambi, considerando le relazioni, le passioni e le attese inutili orpelli, determina lo sviluppo di un ambiente sempre più disumanizzato. Bene, l'ambiente che semplifica il variegato mondo dei sentimenti umani corre il rischio di eliminare gli ingredienti che sono alla base del capitale di fiducia indispensabile per la diffusione, la moltiplicazione e l'utilizzo del denaro.

L'eccessiva specializzazione modifica l'ambiente e lo rende non più adatto agli stessi organismi che hanno contribuito alla sua trasformazione. Per sopravvivere a questo cambiamento ambientale gli organismi economici sono stimolati a ridurre la specializzazione attraverso un processo di ibridizzazione. La spinta ambientale è all'evoluzione di organismi meticcii capaci di elaborare significati ibridi connettendo al denaro, che è un'astrazione reale, altri elementi.

È da questa spinta evolutiva che il mercato si può trasformare attraverso lo sviluppo di imprese e organizzazioni dallo sguardo lungo, aperte alla creazione di ricchezze multiple di natura sociale, ambientale, professionale, culturale e relazionale da affiancare a quella

monetaria. Continuare a capitalizzare un singolo aspetto della produzione di valore, provocando la riduzione della variabilità e delle opportunità evolutive dello stesso mercato, costituirà sempre più un handicap. Le organizzazioni sono organismi complessi dove selezionare una o poche variabili opera una semplificazione che, riducendo le opportunità evolutive, aumenta il rischio di trasformarle in un vicolo cieco.

Se oggi fare impresa significa sviluppare ricchezze multiple, diviene necessario ripensarne radicalmente senso e ruolo.

### Passaggio di stato: parole chiave

Questa trasformazione delle organizzazioni avviene all'interno di un passaggio di stato che la nostra società, in perenne transizione, si trova a vivere. Per osservarlo analizziamo alcune parole chiave.

*Territorio:* non ha più la sua ragione di essere nei confini, ma nel flusso di persone e attività che lo usano e attraversano. L'avvento del web ha trasformato alla radice non solo i luoghi fisici nei quali viviamo, ma anche la percezione del tempo.

*Identità:* non origina più dal territorio, ma dalle attività svolte, da passioni, desideri e bisogni. Viviamo in un contesto di individualismo pienamente dispiegato e questa esplosione del particolare stimola forme nuove di aggregazione. A volte le aggregazioni prendono a prestito il territorio come elemento caratterizzante, ma sempre più si tratta di un abbaglio, dato che oggi per molti il territorio non è più un vincolo, ma una scelta.

*Organizzazioni e singoli:* sono sempre più sotto pressione per cause differenti: l'evoluzione continua del contesto, con la necessità di elaborare nuovi significati che ne permettano la lettura; la mancanza di luoghi di riflessione condivisi; la pressione all'inno-

vazione continua; una concorrenza sempre più accentuata; il mescolarsi incessante tra ambiti ritenuti separati, che determina ibridi che richiedono nuove elaborazioni e comprensioni; la scomparsa di vecchie soglie di ingresso per l'accesso a settori del lavoro o del mercato e la comparsa di nuove, inattese e difficili da superare.

*Rappresentanza:* oggi le organizzazioni, in particolare i corpi intermedi, appaiono rappresentare solo se stesse e chi dovrebbe essere rappresentato si sente sempre più solo. I luoghi di rappresentanza sono stati spazio di elaborazione di saperi indispensabili a significare le azioni e le trasformazioni e oggi sembrano aver perso questa specificità.

*Solidarietà:* oggi si avverte come la solidarietà non possa più essere il prodotto di un servizio, ma metodo di un processo, che per questo è solidale. Un processo solidale che assume aspetti economici, organizzativi, culturali, professionali e personali. In futuro nessuno potrà più offrire semplicemente servizi, ma esperienze di solidarietà dove tutti i partecipanti saranno attori. Questo atteggiamento permetterà finalmente di comprendere che i servizi avranno senso non in quanto tali, ma in quanto parte del sistema di welfare di comunità.

## **Gli echi del passaggio di stato: frantumi**

Cercare di mettere ordine nella confusione significa passare la maggior parte del tempo in riunione a progettare qualcosa che non vedrà mai la luce o che peggio ancora nascerà morto, perché il controllo non è scalabile, se non con costi umani altissimi. (David Weinberger)

Stiamo vivendo un tempo in cui le certezze che avevamo sono andate in frantumi. Non solo, sono andati in frantumi anche bisogni, territori, consumi e desideri. Tutto è esplo-

rivando particolari che prima erano parte di un sistema vissuto come coerente. Una moltiplicazione che riguarda anche il vasto movimento di integrazione che abbiamo conosciuto nel nostro Paese negli ultimi anni. Vediamo questa esplosione da vicino.

L'integrazione scolastica è stata il motore dell'evoluzione delle pratiche e della cultura dell'integrazione; tuttavia, mentre all'origine di questa esperienza vi era l'idea di un'integrazione di alunni e alunne in situazione di handicap (certificato e certificabile) in un ambiente generalmente immaginato come omogeneo, oggi è avvenuto un passaggio di stato: la frantumazione di ciò che era considerato omogeneo rende necessarie nuove pratiche di connessione.

*Normodotati:* la distinzione tra normodotati e disabili ha perso di nettezza nelle classi. Il gruppo «normodotato» è andato in frantumi rendendo visibili bambini e bambine migranti, italiani e non, e una miriade di bambini e bambine che, in gradi e forme differenti, presentano forme di disagio sociale, culturale e relazionale. L'esplosione delle tanto decantate differenze oggi abita lo sterminato elenco di difficoltà che ogni insegnante snocciola quando parla del «suo» gruppo classe. Quale metodo orienta le scelte di un corpo docente che richiede sempre più specializzazione, ma che avverte forte il bisogno di uno sguardo largo capace di connettere esperienze, conoscenze e situazioni differenti?

*Famiglie:* queste, al termine del percorso scolastico, giungono sulla soglia dell'ingresso nel mondo dei loro figli disabili con aspettative diverse rispetto al passato. Se i centri educativi sono stati una conquista, oggi non sono più considerati tali. Sull'orlo del mondo le famiglie non accettano la fine di un percorso identificato come integrato e l'ingresso dei loro figli in cammini speciali, vissuti come nuove forme di esclusione. Inoltre le famiglie desiderano non delegare il progetto di vita

del loro congiunto e richiedono di diventarne parte attiva. La risposta è una nuova progettazione dei servizi non limitata all'aspetto dell'integrazione nella città, ma capace di accogliere la forte richiesta di protagonismo delle famiglie. Come stanno affrontando i servizi una sfida che chiede loro di trasformarsi da luoghi di produzione di integrazione a luoghi di esperienza di integrazione?

*Insegnanti:* oggi nella scuola non sono più presenti i soli insegnanti curricolari; a questi si sono affiancati insegnanti precari, educatori e assistenti cooperatori e vari esperti. Questa esplosione di ruoli, a causa di contratti differenti oppure per appartenenza a organizzazioni differenti, sembra lasciata a se stessa. Una scuola che parla e offre integrazione come può farlo se non agisce per connettere il corpo docente e questo con il personale di segreteria o i bidelli? Quale esperienza di integrazione può essere offerta da una scuola non in grado di strutturarsi per capire com'è cambiata la fisionomia e l'organizzazione del personale?

*Associazioni:* i familiari di cittadini disabili sono diventati motore di aggregazione solidale attraverso associazioni o gruppi di auto/mutuo aiuto. Questa forma di cittadinanza attiva porta con sé conseguenze problematiche. Stiamo assistendo alla nascita di associazioni sempre più centrate su singoli deficit o bisogni. Le grandi associazioni non appaiono più idonee a contenere la frantumazione dei bisogni e per questo proliferano associazioni, anche nazionali, che contano solo poche centinaia o decine di aderenti. Una moltiplicazione che comporta la competizione/collaborazione di un numero sempre più alto di associazioni per procurarsi le scarse risorse monetarie, culturali e relazionali. Situazione che si verifica ogni volta che evolvono nuovi ecosistemi da colonizzare. Quale cultura della collaborazione e della competizione stanno elaborando associazioni considerate

«naturalmente» buone, in quanto generate per elaborare bisogni a volte drammatici?

Questa evoluzione attraversa l'intera società, ma acquista significati diversi a livello locale. Stiamo assistendo a elaborazioni differenti non solo tra territori, ma anche a livello di singole organizzazioni in relazione alle risorse economiche, professionali, organizzative, culturali, sociali e relazionali disponibili. Anche in questo caso, una frantumazione di elaborazioni.

Un rapido riassunto degli aspetti osservati: esplosione del localismo, che non è più una necessità ma il risultato di scelte; frantumazione delle pratiche, delle organizzazioni e dei bisogni; sensazione di abbandono dei singoli, sempre più sotto pressione. Il limite di questo riassunto è la sua accezione negativa: locale come frantumazione, individualismo come isolamento, esplosione dei bisogni o elaborazioni come confusione.

### **Migranti: dall'integrazione alle connessioni**

Benché il capitalismo sia fortemente individualista, esso ha contribuito in pratica a rafforzare la tendenza all'integrazione, proprio perché ha reso le nostre vite sempre più interdipendenti. Inoltre, il benessere economico senza precedenti che le economie moderne hanno prodotto ha fatto sì che potessero essere accettati obblighi sociali che in precedenza nessuno si sarebbe potuto permettere. (Amartya Sen)

L'esplosione dei processi di delega ha creato le condizioni per l'evoluzione, come tipico fenomeno di adattamento, di un ambiente affamato di connessioni.

È in atto una spinta alla convergenza tra sistemi per creare le migliori condizioni per il trattamento di bisogni e desideri di individui autonomi. Un'autonomia che sollecita il massimo della dipendenza dagli altri, in

quanto ogni individuo può veder accolto il bisogno quando esiste un sistema connesso a livello globale che crea le condizioni per la risposta.

Il processo di convergenza sollecita la ristrutturazione delle organizzazioni, che appaiono sotto stress non solo per la riduzione delle risorse economiche, ma soprattutto per un deficit di risorse immateriali. Se osserviamo i corpi intermedi, organizzazioni di organizzazioni, ci appaiono sempre più vuoti e concentrati sulla loro sopravvivenza, cosa che li distoglie dal senso del loro esistere: essere per l'altro, il rappresentato che, escluso dall'orizzonte e trasformato in strumento, li abbandona.

Per comprendere la crisi delle organizzazioni poniamoci alcune domande ancora sulla scuola. Come mai l'organizzazione scolastica non produce benessere per gli insegnanti, ma solo fatica che si sovrappone a quella dell'insegnamento? Perché i bisogni degli insegnanti sono considerati destabilizzanti dall'organizzazione, spesso spiazzata dal fatto che avendo premurosamente predisposto tutto deve rimettere in discussione il percorso per quella maledetta richiesta? Badate bene, questo vale per tutte le organizzazioni il cui scopo ultimo è facilitare i processi di produzione immateriale o materiale che avvengono al loro interno e che invece sono sempre più vissuti come causa di problemi.

La chiusura dei saperi limita la migrazione di significati tra parti che continuano, comunque, a influenzarsi a vicenda. L'organizzazione continua a incidere fortemente sui processi di insegnamento e questi, a loro volta, hanno incessanti ripercussioni sull'organizzazione. Il limite della reciproca influenza è che, non gestendone i significati, gli stimoli e le perturbazioni giungono al singolo, che li elabora in solitudine. Egli si trova così a trattare non solo i problemi del suo lavoro, ma anche quelli del lavoro «fatto male» da altri. Un eccesso di stress che se

anche trova soluzioni che permettono l'evoluzione di una singola parte del sistema, non si trasformano in patrimonio comune. È così che si determinano isole di grande innovazione e grandi distese di isolamento iraco, che senza speranza sono capaci solo di elencare gli elementi negativi con i quali sono costrette a fare i conti ogni giorno.

Il blocco alla migrazione dei significati è un problema nuovo, perché un tempo la standardizzazione delle risposte permetteva una pianificazione centralizzata e un'azione locale. Questa distinzione di funzioni non richiedeva alcuna migrazione, solo un passaggio comunicativo: dall'alto ordini e dal basso feedback sulle conseguenze, che permettevano una continua calibrazione. L'organizzazione del tempo e del personale di una scuola o la pianificazione dei tempi e delle modalità di lavoro erano pianificate al centro e da qui venivano diramate le consegne agite nelle classi o dalle linee di montaggio. L'esplosione dei bisogni — che guarda caso è andata di pari passo con quella dei consumi legati ai desideri individuali evolutisi con i nuovi modelli produttivi — rende il vecchio sistema non solo obsoleto, ma problematico. Inoltre, la specializzazione degli ambiti di conoscenza non ha creato le condizioni per un processo di legittimazione reciproca tra parti delle stesse organizzazioni o tra organizzazioni in grado di rendere disponibili le differenti esperienze accumulate.

Oggi è richiesta un'intelligenza diffusa per trattare i bisogni nel luogo dove si presentano e questi si presentano localmente e al centro differenti per natura e/o grado. Ogni singola struttura, locale o centrale, deve essere in grado di accogliere, gestire ed elaborare tutti i bisogni che si trova davanti. Il limite è dato dalla differente legittimità che si riconosce ai bisogni e, conseguentemente, dalle differenti risorse che sono messe a disposizione per trattarli. Osservando le classi della scuola, queste considerano degni di accoglienza

i bisogni di alunni o genitori, mentre non trovano legittimità quelli della presidenza, enti locali o ministero. Allo stesso tempo, la struttura organizzativa della scuola accoglie i bisogni della presidenza, enti locali o ministero, ma considera problemi dell'insegnante quelli degli allievi o famiglie. Considerare legittimi tutti i bisogni che si presentano permetterebbe di accoglierli e trattarli da uno specifico punto di vista, quello della classe o dell'amministrazione. Inoltre ciò darebbe valore alle reciproche elaborazioni delle esperienze accumulate, trasformandole in risorsa a disposizione dell'intera organizzazione che, per poterli utilizzare, dovrebbe pensarsi come rete di sapere diffuso. Invece ogni struttura accoglie, gestisce ed elabora bisogni vagheggiandone una selezione da parte di «altri»; questo la rende sempre più sola e in uno stato di scontro permanente con le altre parti dell'organizzazione cui appartiene. L'attuale grande fatica delle organizzazioni origina dalla chiusura funzionale che considera alcuni bisogni illegittimi e per questo insensati. Avviene così che ogni incontro con l'insensato sarà origine di nuova fatica, in quanto non produrrà né l'elaborazione di strumenti per trattarlo, né apprendimenti che capitalizzino la fatica dell'incontro.

Per ovviare a questo scollamento, le organizzazioni si sono dotate di strumenti di comunicazione interna, come se il problema fosse la mancanza di informazione. Tutte a produrre newsletter, siti, e-mail, rendiconti e via così. Ma la massa di informazione non trova interesse nemmeno all'interno dell'organizzazione che la produce, perché non aggiunge nulla alle fatiche dei soggetti coinvolti nella risposta alla marea montante dei bisogni. Questa massa di informazione manca del requisito fondamentale: essere riconosciuta come elaborazione capace di suscitare un cortocircuito tra la fatica del qui e ora e quella affrontata in un altro luogo e tempo.

Siamo tutti alla ricerca di risposte, queste forse abitano altre parti della nostra organizzazione, ma sono irraggiungibili perché siamo così presi dai nostri problemi da considerare le elaborazioni altrui inutili oppure fonte di ulteriore fatica. Considerare clandestina la migrazione del sapere non permette la traduzione di significati necessaria per renderli digeribili. Anche i sistemi di qualità, nati per permettere l'avvio di processi di comunicazione all'interno delle organizzazioni, hanno fallito in quanto non hanno trovato risorse cognitive o culturali in grado di operare e gestire le traduzioni. Nel momento della massima integrazione funzionale c'è un deficit di significati necessari per connettere i sistemi che, per questo, vivono una situazione di handicap.

### **Organizzazioni meticce: ibridare significati**

Questo nuovo ecosistema ha stimolato la nascita di organismi originali: organizzazioni meticce in grado di ibridare significati differenti e per questo orientate a considerarli di pari valore. Questo è avvenuto nelle organizzazioni impegnate con le nuove tecnologie, nelle imprese che si sono trovate sbalzate dai circuiti locali a quelli globali e nelle imprese che si sono affacciate al sociale. Per sopravvivere ed evolvere, queste organizzazioni si sono trovate a fare i conti con la produzione di significati in grado di accompagnare la sfida della migrazione necessaria a dar vita a un organismo meticcio, capace di viverci e vivere ogni altro soggetto come snodo di una rete diffusa di sapere.

Le imprese cooperative sociali hanno elaborato concetti (astrazioni reali) per dare senso alla gestione economica della solidarietà e questo ha imposto di mettere sullo stesso piano le risorse monetarie con quelle pro-

fessionali, queste con quelle sociali e queste ultime con quelle relazionali e di mutualità. Un intreccio che ha permesso un'evoluzione di significati straordinaria, ponendo in evidenza la connessione tra sistemi e concetti fino a quel momento considerati separati.

Uno dei risultati riguarda l'evoluzione del significato di «servizio». Cosa è un servizio gestito da una cooperativa sociale? Non più luogo di risposta a bisogni sociali o sanitari, ma spazio di incontro ed elaborazione di tutti i bisogni che si presentano. Questo slittamento dà valore al servizio non solo per il suo aspetto funzionale, quello di rispondere a specifici bisogni, ma come sistema che, avendo la responsabilità di tutto quello che lo attraversa, deve imparare a gestire tutte le risorse che ha a disposizione: monetarie, organizzative, linguistiche, cognitive, professionali, relazionali e sociali. Quando un servizio si orienta alla specifica risposta del bisogno che lo istituisce, perde di efficacia ed efficienza, perché non è in grado di produrre conoscenza dalle attività e dai problemi che incontra. Un servizio centrato sulla risposta al bisogno «specifico» vive gli eventi che lo attraversano come incidenti e per questo nasce già affaticato, in quanto considererà un'inutile perdita di tempo ogni evento che lo «distoglierà» dalla prestazione da erogare. Tuttavia nella realtà non esistono prestazioni pure, ma un processo complesso di cui la prestazione è l'obiettivo, quindi solo aprendosi al processo si affina la prestazione. I servizi orientati alla connessione delle conoscenze

elaborate vedono amplificata l'efficienza e l'efficacia perché, trattando tutti i bisogni che incontrano, utilizzano gli apprendimenti che ne scaturiscono per evolvere anche nella risposta ai bisogni specifici per cui sono nati.

Questa riflessione apre nuove domande: di quali professionalità necessitano i servizi che assumono questa complessità? Quale nuovo ruolo sociale offre questa evoluzione ai servizi? Stiamo vivendo una transizione che, sulla nostra pelle, sta sperimentando l'evoluzione di sistemi organizzativi provocati dalla frantumazione in atto. La sfida è se avremo sufficiente coraggio per vedere la nuova realtà e sostenerla, sapendo che la nuova specie meticciosa spazzerà via vecchie abitudini e, aprendo nuove opportunità, ci donerà problemi inattesi.

## Bibliografia

- Alleruzzo G.F. (2004), *L'impresa meticciosa. Riflessioni su no-profit ed economia di mercato*, Trento, Erickson.
- Baratella P. e Littamè E. (2009), *I diritti delle persone con disabilità. Dalla Convenzione Internazionale ONU alle buone pratiche*, Trento, Erickson.
- Gencarelli N. (2012), *Ausili fai da te. Creare e adattare oggetti e strumenti tecnologici per la disabilità*, Trento, Erickson.
- Sen A. (2000), *Lo sviluppo è libertà*, Milano, Mondadori.
- Weinberger D. (2012), *La stanza intelligente. La conoscenza come proprietà della rete*, Torino, Codice.

## Abstract

*The human culture environment can be observed from an ecosystemic perspective. According to this point of view an organism which demonstrates good adaptation skills in new environments will have a better chance of sustaining itself over time. Cultural environments, in their adaptation practices, run certain risks however, like the excess of specialisation which leads to the reduction, hybridisation and subsequent trivialisation of the social implications involved. A possible solution for this new eco system could be the creation of hybrid organisms capable of blending different meanings and for this reason inclined to consider them of equal value. This interpretation could be part of a promotional process which also leads to change in the «caring professions».*