

LE ORGANIZZAZIONI NELL'ERA POSTMODERNA FRA TRASPARENZE E OCCULTAMENTI

Marco Brunod

La liberalizzazione dei mercati, l'incalzante progresso scientifico e la diffusione di tecnologie sempre più sofisticate stanno determinando profonde trasformazioni nelle organizzazioni lavorative che si trovano costrette ad abbandonare con rapidità orientamenti operativi ritenuti, in un recentissimo passato, soddisfacenti e vincenti. Agendo su più livelli (dimensioni e confini aziendali, finalità produttive, modelli gestionali ed organizzazione del lavoro, utilizzo delle risorse umane, politiche finanziarie e contrattuali, ruolo del sapere scientifico e delle tecnologie, ecc.) questi cambiamenti hanno innescato una radicale **destrutturazione** di un ordine preesistente abitato da una molteplicità di forme organizzative e di modi di concepire il lavoro. Un ordine in cui le differenze di prassi e di pensiero pur essendo spesso in conflitto tra loro avevano trovato il modo di interagire favorendo nei fatti un contemporaneo miglioramento del funzionamento delle imprese e delle condizioni di lavoro. In questi ultimi anni l'enfatizzazione di un modello di **flessibilità** derivato da una concezione neoliberista della società, imposto dai processi di globalizzazione dell'economia e sostenuto dalle evoluzioni tecnologiche, ha costretto la maggior parte delle organizzazioni lavorative a rivedere le loro strategie di funzionamento e sviluppo e a confrontarsi con logiche produttive sempre più determinate dai soli vincoli economici. Il tutto si è realizzato con vorticosi accelerazioni. La decostruzione dell'ordine precedente non si è così sviluppata in modo indolore, in molti casi ha innescato effetti distruttivi causando rilevanti perdite culturali e profonde lacerazioni sociali. La **velocità** con

(1) "L'era premoderna è stata caratterizzata dal predominio delle piccole organizzazioni con strutture semplici, compiti e confini indefiniti e leadership paternalistica o carismatica. La crescita era inesistente o organica. Le comunicazioni nelle organizzazioni premoderne erano soprattutto orali ed effettuate *de visu*; le principali forme di capitale erano la terra e la reputazione; e i lavoratori fornivano lavoro manuale, generalmente in cambio di cibo, casa e sicurezza. Al contrario, l'organizzazione moderna è stata grande e complessa: e la crescita è stata considerata un criterio primario di successo. Il compito delle organizzazioni moderne era in genere sfumato, anche se i confini erano insolitamente molto netti. La leadership era basata sull'applicazione sistematica dei sani principi manageriali, e le comunicazioni avvenivano soprattutto attraverso formali documenti scritti. Nell'era moderna le forme di capitale erano il denaro, gli edifici e le macchine. Il compenso del lavoro era istituzionalizzato in forme stabilite quali lo stipendio e il salario. L'organizzazione postmoderna è una combinazione di organizzazione premoderna e moderna, benché possieda alcune caratteristiche distintive; soprattutto pone l'accento su strutture di complessità e dimensioni piccole/medie e sull'adozione di strutture flessibili e modalità di cooperazione tra le varie istituzioni in grado di affrontare le turbolente condizioni

cui questi cambiamenti hanno preso corpo ha assunto i connotati di un nuovo valore che sembra essere uno dei tratti distintivi dell'era postmoderna(1). Il tradizionale dinamismo che contraddistingueva chi, differenziando le proprie attività produttive, ma mantenendo una certa coesione organizzativa e culturale, era capace di generare profitti, ora non è più sufficiente. Per essere concorrenziali su scala mondiale sembra indispensabile velocizzare ogni tipo di operazione e votarsi ad un frenetico attivismo(2) che certamente poco concede al pensiero e alla ricerca di senso.

Anche le **persone** si sono trovate costrette a ridefinire la loro posizione e il loro rapporto con queste organizzazioni in cambiamento e a dover adattarsi a un modo di lavorare nella maggior parte dei casi non desiderato. Nell'impresa postmoderna, infatti, l'**instabilità** e l'**incertezza** sono di casa e costringono le persone a cambiare molto più velocemente collocazione, appartenenza a gruppi di lavoro, oggetti su cui investire le proprie competenze, a rendersi cioè molto più **flessibili**(3). In questo capovolgimento di scenari e di significati attribuiti ai fenomeni sociali che in essi si determinano sembra, allora, che situazioni relazionali, prima percepite come critiche e ora sempre più diffuse, connotate dall'**affievolimento dei legami affettivi**(4) e dall'incremento dei comportamenti individualistici, rientrano sempre più nella "normalità".

Lo sviluppo economico e tecnologico, celebrato da molti come il fatto più eclatante dell'avvento di una nuova epoca annunciata come portatrice di diffuso benessere, ad un esame più attento lascia trasparire con chiara evidenza una molteplicità di contraddizioni, dubbi e interrogativi che richiedono di essere approfonditi. La questione che si pone non riguarda tanto il valore da attribuire al progresso scientifico e tecnologico in sé, perché l'esistenza stessa dell'uomo e la sua capacità nei secoli di sopravvivere, nonostante le sue fragili prerogative strutturali, è strettamente legata alle sue propensioni verso le tecnologie e alla sua capacità di sviluppare un sapere scientifico.

Occorre piuttosto comprendere più accuratamente quale utilizzazione sociale è in atto dei progressi scientifici e tecnologici raggiunti e quali sono i fattori che ne orientano la direzione partendo da un contesto specifico rappresentato dalle organizzazioni lavorative.

Le attuali imprese, postmoderne o post-fordiste, sembrano essere il risultato di un'asprata ricerca finalizzata da una parte ad incrementare l'**efficienza** e la **produttività** dei processi lavorativi e dall'altra a sostenere una costante **innovazione** e **differenziazione** dei prodotti. Sono organizzazioni in cui il risultato economico a breve termine è il criterio che orienta ogni tipo di scelta. Lo scenario in cui si muovono è quello di un perenne presente in cui la storia passata e il possibile futuro sono tendenzialmente rimossi in quanto percepiti come ingombranti rispetto all'aspettativa di massimizzare i risultati immediati. Queste organizzazioni alimentano ambivalenze, sono prevalentemente raccontate con parole che richiamano la leggerezza, la rapidità, la produttività, il successo, l'accuratezza, l'attenzione al cliente, la mutevolezza, l'affidabilità... Ma tendenzialmente preoccupano, mettono ansia, perché sembra che celino qualcosa di diverso e sempre si avverte una consistente distanza tra l'immagine prodotta e la sostanza che ne determina la più vera essenza funzionale. Le parole utilizzate per descriverle sono però strumenti potenti, capaci di affascinare, sono canti di sirene postmoderne che evocano immagini di luoghi armonici in cui il lavoro si realizza con efficienza e condivisione. In queste luminose e attraenti visioni l'impresa, che implicitamente è sempre privata e spesso individuale, costituisce il luogo e l'occasione privilegiata per potersi realizzare con pienezza, raggiungendo senza troppe fatiche e dolori ampie soddisfazioni professionali e soprattutto economiche. Queste **fantasie** affascinano, come sempre, soprattutto coloro che con questa forma di impresa non hanno avuto esperienze dirette. Chi ne è lontano, perché ancora non è entrato nel mondo del lavoro o perché per ragioni diverse non riesce ad entrarci, e chi opera in quei settori in cui maggiormente persistono compor-

PRODURRE SERVIZI NELL'ERA POSTMODERNA

organizzative e ambientali. Viene sottolineata la chiarezza della missione, in parte per compensare i confini sempre più ampi di queste istituzioni. Mentre nell'organizzazione postmoderna il management continua a rivestire un'importanza critica, la leadership viene spesso definita come qualcosa di totalmente diverso dal management... Le comunicazioni nell'organizzazione postmoderna tendono a essere di tipo orale (come nell'era premoderna), anche se spesso avvengono per via elettronica... Il capitale nell'organizzazione postmoderna assume la forma di informazioni e conoscenze specialistiche.”
William Bergquist, L'organizzazione postmoderna, pag. 8 e 9, Baldini&Castoldi, Milano, 1994.
(2) Su questo tema rimando al contributo di Christophe Dejours, “Sofferenza, lavoro, azione” in cui l'autore sviluppa un'interessante distinzione tra il concetto di azione e quello di attività.

tamenti contraddittori che, stereotipi diffusi, contribuiscono a dipingere come arretrati e resistenti all'innovazione, tende spesso a coltivare e ad alimentare queste immagini illusorie.

Le organizzazioni che producono servizi nell'area sociale e sanitaria, pubbliche e private, e le istituzioni preposte al loro sviluppo e controllo fanno parte di quelle organizzazioni considerate generalmente più arretrate e resistenti al cambiamento; quelle pubbliche in particolare sono spesso accusate di essere inguaribilmente burocratiche. Non a caso in queste organizzazioni le idealizzazioni relative ai cambiamenti avvenuti nelle aziende private hanno fatto maggior presa. **Razionalizzazione, informatizzazione, aziendalizzazione, orientamento al cliente, qualità**, sono così diventate parole d'ordine ricorrenti che, se in alcuni casi hanno innescato concrete innovazioni, il più delle volte hanno generato movimenti dai connotati poco coerenti con gli intenti iniziali. Spesso l'importazione acritica di modelli operativi, soluzioni strumentali, criteri gestionali, obiettivi organizzativi dal mondo delle imprese manifatturiere, non accompagnata dall'analisi dei risultati raggiunti in quei contesti produttivi e da un preciso riconoscimento dei problemi che nelle organizzazioni produttrici di servizi⁽⁵⁾ determinano arretratezze e disfunzionalità, ha finito per configurarsi come un'operazione finalizzata a favorire quasi esclusivamente **innovazioni di facciata**. Queste organizzazioni **rincorrendo orientamenti molto distanti**, contrastanti e spesso incongruenti con la loro situazione operativa (strutturale, sociale e culturale) e con gli scopi che devono perseguire, sono così diventate facili e compiaciute prede delle affascinanti soluzioni e delle seducenti parole generate nel mondo delle imprese private. Ma questa appropriazione di soluzioni e parole finalizzata, nelle dichiarazioni, a perseguire un'efficiente modernità, non avviene il più delle volte in modo casuale; sovente, infatti, serve ad attribuire nuove e più legittimate denominazioni agli elementi che già connotano l'esistente e a celare consapevolmente i reali nodi critici presenti.

In queste organizzazioni l'importazione dei modelli e della cul-

(3) Richard Sennet, *L'uomo flessibile*, Feltrinelli, Milano, 1999.

(4) Mi riferisco a quegli aspetti che oltre ad interessare il pianeta dei sentimenti percepiti ed agiti hanno a che fare con le varie forme di solidarietà e cooperazione lavorativa e organizzativa.

(5) Faccio riferimento in particolare alla produzione di servizi a carattere sociale e sanitario.

tura di impresa prima descritta, accompagnata da significativi interventi normativi tendenti a modificare il loro stesso ruolo istituzionale(6), ha per prima cosa sollecitato il proliferare di consistenti tentativi di **razionalizzazione** dell'esistente. Presentati come piccole rivoluzioni capaci di incrementare l'efficienza e l'efficacia operativa, perlopiù guidati da sole finalità di ordine **economico**(7), questi processi di razionalizzazione nei fatti hanno prevalentemente perseguito una strategia di riduzione degli investimenti (persone, strumenti, strutture, supporti allo sviluppo, ecc.), generalmente denominata con l'espressione "riduzione dei costi", ed hanno consistentemente incrementato forme di privatizzazione e di liberalizzazione(8) del settore.

Quanto sta accadendo dovrebbe far ripensare alla superficiale attribuzione di valore ampiamente concessa in questi anni ai cosiddetti processi di "aziendalizzazione", dove questo termine, un po' roboante, nasconde quasi sempre una semplice visione contabile dell'esistente mescolata con la discutibile propensione a esternalizzare, a basso costo, funzioni operative e a disinvestire in quelle aree dove altri possono ricavare profitti.

Questa situazione, che delinea una cornice entro la quale si sta realizzando una netta restrizione dell'offerta di servizi a carattere sociale e sanitario, evidenzia più in generale alcuni preoccupanti fenomeni che ne sono alla base:

- è presente sia a livello centrale sia locale, una **progettualità politica vaga e astratta**, più attenta alle dimensioni formali che a quelle sostanziali, che non permette di attribuire a queste organizzazioni un chiaro e riconoscibile ruolo sociale. Questa vaghezza se da una parte è determinata dalla difficoltà di individuare criteri e strategie che permettano di dare senso e di articolare ragioni a sostegno del mantenimento e dello sviluppo delle funzioni svolte da queste organizzazioni, dall'altra è l'espressione di una propensione sempre più diffusa tendente ad affidare alla politica un compito di semplice amministrazione economica di indirizzi stabiliti altrove, da soggetti che per la loro scarsa visibilità o permeabilità si rendono pressoché indiscutibili;

(6) Istituzione delle ASL, costituzione di Consorzi intercomunali, attribuzioni di nuove competenze alle Regioni.

(7) Cfr. Spunti, n. 3, giugno 2000.

(8) Esempi: esternalizzazione della gestione di molti servizi ed interventi di base, consistente aumento delle convenzioni con istituti e cliniche private per la fornitura di servizi ai cittadini, vendita di settori economicamente attivi come le farmacie comunali (Comune di Bologna, Cremona, Prato, ecc.), affidamento di funzioni operative ordinarie (gestione informatica dei flussi informativi, pulizie, mense, ecc.).

- L'insufficiente funzione agita da coloro che rivestono responsabilità politiche nei confronti delle organizzazioni a cui è demandata la produzione di servizi a carattere sociale e sanitario comporta la mancata esplicitazione e tutela di precise finalità da realizzare. Di conseguenza la definizione degli **scopi sociali** da perseguire non solo risulta generica, ma è anche impropriamente demandata a quei dirigenti o manager che, in genere per periodi di tempo limitati⁽⁹⁾, si trovano alla guida di queste organizzazioni. Queste tendenze consolidano la propensione ad occuparsi solo del presente, a far quadrare i conti, interrogandosi poco sul significato sociale di ciò che si fa e sulle conseguenze future delle decisioni prese.

La concomitanza di indirizzi politici fragili e spesso contraddittori con scopi sociali generici e di breve periodo ha così rinforzato, negli ultimi anni, il ricorso a processi di razionalizzazione organizzativa presentati frequentemente come interventi di radicale modernizzazione dell'esistente. In realtà questi processi sono stati prevalentemente utilizzati per operare alcuni interventi finalizzati, da una parte, a rendere visibile e tangibile la loro presupposta valenza innovativa e, dall'altra, a ridurre spese e investimenti con la paradossale ambizione di aumentare contemporaneamente quantità e qualità dei servizi prodotti. Questi interventi hanno determinato effettivi cambiamenti nel funzionamento di queste organizzazioni. Hanno favorito alcune concrete evoluzioni, soprattutto sul versante burocratico amministrativo, ma hanno anche accelerato consistenti regressioni sul versante sociale e culturale.

Nelle organizzazioni investite da queste razionalizzazioni i maggiori cambiamenti realizzatisi riguardano: la dotazione di **strumenti tecnologici**, il loro stesso **contesto sociale** e il ruolo affidato alle **persone** che ne fanno parte.

Per incrementare l'**efficienza** organizzativa e per gestire in termini **quantitativi** i processi di lavoro (es.: informatizzazioni, standardizzazioni di processi operativi, sistemi di controllo gestionale, sistemi di controllo della qualità, ecc.) sono state rea-

(9) L'esempio più eclatante è offerto dalle nuove Aziende Sanitarie dove i Direttori Generali hanno dei tempi di permanenza, all'interno della stessa ASL, che frequentemente non raggiunge nemmeno i cinque anni di mandato iniziale.

lizzate significative introduzioni di **nuove tecnologie** che hanno incontrato notevoli difficoltà ad integrarsi con gli orientamenti e le specificità organizzative esistenti. Contemporaneamente è stata messa in atto una sorta di svalutazione delle **vecchie tecnologie** sviluppatesi nel tempo per sostenere le dimensioni **qualitative** presenti nei processi di lavoro che, più di altre, tendono a determinare l'**efficacia** dei servizi realizzati (es.: competenze professionali dei singoli professionisti, tecniche di intervento, sistemi di integrazione professionale e organizzativa, tecniche di progettazione finalizzata, ecc.). Questo nuovo tecnicismo ha favorito nelle organizzazioni che producono servizi il diffondersi di preoccupanti semplificazioni (ad esempio la convinzione che i processi di certificazione della qualità⁽¹⁰⁾ garantiscano automaticamente la bontà di ciò che si produce) e di consistenti fenomeni di ritiro da parte di operatori non sufficientemente apprezzati e valorizzati per il loro impegno professionale.

Quasi ovunque l'assetto strutturale di queste organizzazioni ha subito innumerevoli cambiamenti. Per molto tempo la proliferazione di normative nazionali e regionali, tendenti ad incrementare e consolidare l'area di servizi sociali e sanitari, è stata accompagnata da ristrutturazioni che riguardavano non solo gli ambiti organizzativi ma anche l'attribuzione delle competenze istituzionali. La rapida frequenza con cui si sono succedute è stata causa di consistenti difficoltà, fatiche e confusioni. Ciò che nel passato le ha rese sopportabili e utilizzabili per sostenere effettivi miglioramenti è stato il permanere di attenzioni finalizzate a preservare il tessuto sociale esistente, nella consapevolezza che il sistema di relazioni e il bagaglio di conoscenze esistenti nell'organizzazione non dovesse andare disperso. Anche i processi di razionalizzazione realizzati in questi ultimi anni hanno quasi sempre apportato, come in precedenza, significative trasformazioni degli assetti organizzativi e istituzionali, ma l'hanno prevalentemente fatto svalutando l'esistente, affidandosi all'immaginaria potenza delle nuove tecnologie, senza la preoccupazione di preservare i valori esistenti e mossi

(10) Orsenigo Achille, "Per una critica della qualità nel lavoro sociale", in *Animazione Sociale*, N.10, Torino, 1999.

dall'ansia di raggiungere al più presto significativi risultati economici. La rottura delle connessioni e delle cooperazioni esistenti, sia a livello organizzativo che sul piano interpersonale, ha quindi fortemente indebolito il contesto sociale in cui si sviluppano le diverse attività operative e ha creato le condizioni per consolidare uno scenario operativo caratterizzato da radicate **frammentazioni organizzative** e da rilevanti **concorrenzialità interpersonali**.

La consistente introduzione di nuove tecnologie fondate su una astratta logica razionalistica, la speranza di trovare nelle rappresentazioni numeriche da queste prodotte soluzioni obiettive ai diversi problemi organizzativi, un evidente disinteresse a prendersi cura del contesto sociale in cui si realizzano le attività di produzione dei servizi, sono tutti chiari indicatori di un nuovo modo di considerare i soggetti coinvolti in questi processi di produzione. Denominati asetticamente **risorse umane** (anche in questo caso ci si appropria di una vecchia espressione del linguaggio aziendale), i soggetti operativi, cioè le persone a cui sono affidati i compiti e le responsabilità necessarie al funzionamento di queste organizzazioni, sono sempre più considerati come elementi che meccanicamente si devono adeguare ai vincoli introdotti dai processi di razionalizzazione e dalle nuove tecnologie. A dispetto di una certa enfasi posta, soprattutto in alcune attività formative o in certa pubblicistica di settore, sulla necessità di incrementare le capacità soggettive di intraprendere adattando le normative alle concrete esigenze operative, nei fatti si richiede sempre di più alle persone di subordinarsi ad una nuova autorità, di tipo impersonale, che si presenta sotto forma numerica e detta vincoli rigidissimi in tutti gli ambiti del lavoro di produzione di servizi (carichi di lavoro, tempi di esecuzione delle prestazioni, budget, standard produttivi, indici di qualità e di gradimento, punteggi relativi alle performance individuali, ecc.).

Questo nuovo efficientismo, puntellato da una vecchia e scricchiolante logica positivista, se da una parte ha trovato dei fervidi sostenitori, soprattutto tra coloro che ricoprendo ruoli di re-

sponsabilità erano alla ricerca di certezze e di percorsi semplificati per trattare le quotidiane complessità, dall'altra, nella maggioranza di coloro che sono impegnati ai diversi livelli operativi e gestionali, ha prodotto effetti devastanti. Nell'arco di poco tempo, infatti, competenze professionali acquisite in anni di lavoro, capacità di analisi ed elaborazione dei problemi e costruttive esperienze di cooperazione sono state drasticamente sminuite, svalutate e poste in posizione secondaria, marginale.

Per la maggioranza delle persone operanti in queste organizzazioni e per coloro che da queste si attendono adeguate risposte ai loro problemi questi processi di razionalizzazione hanno avuto così un effetto sconcertante. Se tra gli utenti di queste organizzazioni, o per lo meno tra chi economicamente ha le risorse per farlo, si è già diffusamente attivata la ricerca di nuovi fornitori di servizi alternativi o compensativi a quelli oggi messi a disposizione, tra coloro che invece operano al loro interno e sono coinvolti direttamente da questi processi di pauperizzazione, il rischio di difendersi riducendo drasticamente la fiducia riposta nella stessa organizzazione e gli investimenti dedicati al lavoro che sono chiamati a svolgere è assolutamente all'ordine del giorno.

Tutto ciò rende il futuro professionale di queste persone e il futuro produttivo di queste organizzazioni molto più incerto e precario di quanto i progetti di razionalizzazione organizzativa vogliono farci credere.

C'è allora da chiedersi come mai gli straordinari progressi scientifici e tecnologici, che negli ultimi anni hanno significativamente modificato il funzionamento di un grande numero di organizzazioni lavorative, spesso non favoriscano nelle organizzazioni che producono servizi evoluzioni vantaggiose sia per i cittadini clienti sia per chi all'interno vi opera. Per rispondere a questo interrogativo voglio richiamare una mia **esperienza** di intervento organizzativo, in qualità di consulente esterno, che può essere esemplificativa.

LE NUOVE TECNOLOGIE⁽¹¹⁾ ASSERVITE AI PROCESSI DI "RAZIONALIZZA- ZIONE"

(11) "... tecnologia è il termine con cui ci si riferisce all'attività svolta dall'orga-

nizzazione. Secondo i teorici delle organizzazioni, questo concetto va inteso in senso lato e non comprende soltanto la componente meccanica e tecnica in senso stretto prevista dall'attività, ma anche l'abilità e le conoscenze dei lavoratori e perfino le caratteristiche degli oggetti su cui il lavoro è svolto."

Richard W. Scott, *Le organizzazioni*, pag. 232, Mulino, Bologna, 1985.

Diversi anni fa sono stato coinvolto in un progetto, di una regione del settentrione, finalizzato a sperimentare la riorganizzazione e l'informatizzazione di un servizio sanitario territoriale. Un consistente lavoro permise di introdurre significative **innovazioni** nel suo funzionamento organizzativo (oggi potrebbero essere denominate "razionalizzazioni") e favorì la realizzazione di un **sistema informativo informatizzato** che permetteva di facilitare la gestione di diverse funzioni cliniche e organizzative. Tutto il sistema fu **progettato** direttamente **con gli operatori** che avrebbero dovuto utilizzarlo con diverse finalità (controllare l'andamento nel tempo degli interventi clinici e dei processi di lavoro più significativi, verificare la realizzazione dei progetti, gestire i carichi di lavoro, monitorare i cambiamenti delle situazioni problematiche dei nuovi utenti, controllare il ricorso ai ricoveri, gestire le risorse economiche a disposizione, ecc...). Il nuovo "strumento tecnologico" aveva quindi lo **scopo di favorire la produzione di conoscenze** attraverso analisi ed elaborazioni più articolate e sofisticate dell'esperienza di lavoro svolta. Conoscenze più accurate necessarie per rendere i servizi offerti più rispondenti ai problemi e alle attese dei destinatari e per migliorare il funzionamento organizzativo complessivo. Proprio per questo scopo il software fu dotato di moduli di interrogazione e di elaborazione dei dati particolarmente interattivi, in modo da favorire l'utilizzazione da parte di tutti gli operatori (medici, psicologi, infermieri).

Gli operatori si appropriarono senza particolari resistenze dello strumento ed iniziarono a registrare puntualmente i dati selezionati. Oggi questo servizio possiede un archivio di dati molto ampio che può permettere di ricostruire la sua storia negli ultimi dieci anni, verificando gli esiti dei trattamenti realizzati, le modificazioni intervenute nelle tecniche di intervento e la loro efficacia, le variazioni nelle tipologie di utenza, e molte altre cose ancora. Ma in tutti questi anni i dati rilevati con questo strumento sono stati usati quasi esclusivamente per produrre **rendicontazioni**, cioè relazioni descrittive a carattere contabile/amministrativo. Ciò che accade nel percorso descritto è che gli investimenti ideali, culturali, temporali ed economici finaliz-

zati ad incrementare le conoscenze sul funzionamento di un servizio, necessarie per migliorare la sua efficacia clinica e la sua efficienza organizzativa, di fatto si limitano a produrre la realizzazione e lo sviluppo di un nuovo e sofisticato strumento tecnico. **Lo strumento** realizzato per raggiungere degli scopi conoscitivi **diventa nei fatti lo scopo principale**(12) di tutto il processo di innovazione. Anche in un contesto organizzativo ristretto, in cui la partecipazione alla costruzione di un nuovo strumento è stata ampia, si ripropone un modo di rappresentarsi le tecnologie che gradualmente provoca un ribaltamento delle intenzioni iniziali: **l'innovazione tecnologica da mezzo diventa fine**(13).

Ho richiamato quest'esperienza perché evidenzia un fenomeno di ribaltamento dei mezzi in fini che si ripropone molto frequentemente nelle organizzazioni preposte alla produzione di servizi in cui si sperimenta l'introduzione di nuove tecnologie. Questi fenomeni spesso li ritroviamo:

- nelle numerosissime esperienze di attivazione di **sistemi informativi** promosse, oltre che localmente, anche a livello regionale e nazionale (nonostante da anni si operi in questo settore non sono ancora in funzione sistemi in grado di fornire dati attendibili per costruire rappresentazioni relative l'andamento dei servizi e le problematiche dell'utenza);
- nei tentativi di introdurre dei **sistemi gestionali** meno centralizzati e burocratici (anziché decentrare realmente le responsabilità di decisione e controllo si è finito molto spesso per alimentare la diffusione di desolanti finzioni: budget inesistenti, generici obiettivi, standard operativi del tutto formali, ecc.);
- nelle progettazioni o nelle implementazioni delle **architetture organizzative** e dei **sistemi normativi** che le accompagnano;
- nello sviluppo di sistemi di controllo della qualità fondati sulla **certificazione**;
- negli investimenti finalizzati ad incrementare la fornitura di **servizi specialistici** sempre più frammentati e frammentanti.

Questi fenomeni non sono eventi accidentali ma vanno colle-

(12) Hans Jonas, *La cibernetica e lo scopo: una critica*, ETS, Pisa, 1999.

(13) "Capovolgendosi da mezzo in fine, la tecnica diventa autonoma da tutte le finalità soggettive che subordina a sé, e così impone la sua legge oggettiva a cui tutte le soggettività si sottomettono. ... Per effetto di questo capovolgimento, *meccanismi impersonali* prendono il posto delle valutazioni personali individuali o collettive, mentre le cose che ci circondano perdono il significato ad esse conferito dal posto che occupano nella gerarchia dell'essere di volta in volta fissata da culture, religioni e filosofie, per divenire semplice materia o strumento dell'apparato tecnico che non ha in vista altro fine che non sia il proprio potenziamento..." Umberto Galimberti, *Psiche e techne*, pag. 253, Feltrinelli, Milano, 1999.

gati ai più generali cambiamenti che hanno investito sia la Pubblica Amministrazione, soggetta a forzate trasformazioni di tipo aziendalistico, che le altre organizzazioni lavorative a seguito dei processi di internazionalizzazione dell'economia (globalizzazione dei mercati e della finanza). Cambiamenti che sembrano essere particolarmente segnati da una rilevante nebulosità riguardante la **progettazione politica** della società in generale e dei servizi in particolare, da una complessiva assenza di **visioni prospettiche** e da un progressivo indebolimento dei **riferimenti etici**.

È quindi evidente la difficoltà che le realtà locali, compresi i sottosistemi organizzativi deputati alla produzione di servizi, incontrano nel tentativo di ridefinire una loro collocazione in questi scenari in così radicale cambiamento; sono così sempre più presenti espressioni di **chiusura e ripiegamento difensivo** che si manifestano in variegati modi.

Crescono le difficoltà a sviluppare capacità dialogiche, cioè a costruire linguaggi comuni e a rappresentarsi contesti relazionali in cui sviluppare riconoscimenti e comprensioni condivise dei problemi da trattare⁽¹⁴⁾.

Si rinforzano le tendenze ad operare meccaniche e stereotipate semplificazioni della complessità esistente e si affermano rilevanti propensioni a privilegiare orientamenti di tipo individualistico.

In questo quadro l'**attaccamento a oggetti tecnologici** che permette alle persone, nelle situazioni lavorative, di rinforzare in modo illusorio la propria identità professionale e l'**affievolimento degli investimenti affettivi** nei confronti dell'organizzazione di appartenenza, dei gruppi di lavoro, degli oggetti di lavoro e dei clienti stessi, sembra essere una conseguenza inevitabile.

I diversi soggetti si muovono in organizzazioni di fatto sempre più **frammentate** in cui i processi di razionalizzazione tendono a sottovalutare o addirittura a negare la rilevanza delle dimensioni relazionali e affettive; del resto come potrebbero questi approcci razionalizzanti prestare attenzione a queste dimensioni vista la complessità esistente?

(14) "Il tratto generale della vita umana che intendo evocare è il suo carattere fondamentalmente dialogico. Noi diventiamo agenti umani in senso pieno, capaci di capire noi stessi, e quindi di definire un'identità, attraverso l'acquisizione di linguaggi umani dotati di ricche capacità espressive... Ma l'iniziazione a questi linguaggi avviene attraverso lo scambio con gli altri." Charles Taylor, *Il disagio della modernità*, pag. 39, Laterza, Bari, 1994. Su questi temi: Karl E. Weick, *Senso e significato nell'organizzazione*, Cortina, Milano, 1997; a cura di Francesco d'Angella e Achille Orsenigo, *La progettazione sociale*, EGA, Torino, 1999.

I CAMBIAMENTI GUIDATI DALL'ASSE ECONOMICO / TECNOLOGICO, LA RIPETIZIONE DI UNA SCISSIONE

I servizi sono quindi coinvolti in processi di cambiamento organizzativo in cui la **razionalità strumentale** incorporata nelle tecnologie adottate per sostenerli, quella *“razionalità cui ci rifacciamo quando calcoliamo l'applicazione più economica dei mezzi disponibili a un fine dato”*(15), rende subalterna la **razionalità dei fini**. Ci si chiede con sempre maggiore insistenza come fare o **come** fare meglio, ma sempre di meno ci si chiede **perché** fare(16).

Questa tendenza ha radici storiche e culturali molto antiche: Max Weber presenta, infatti, il capitalismo come progressiva affermazione nella società della razionalità tecnica rispetto alle ideologie(17) e Karl Marx annuncia il capovolgimento dei mezzi in fini quando sostiene che il denaro da mezzo per produrre beni, diventa il fine per cui i beni vengono prodotti(18). Siamo quindi di fronte a un fenomeno non nuovo ma che sta assumendo più rilevanza a causa dell'**accelerazione** impressa dal discutibile modo di utilizzare le nuove tecnologie.

Nelle organizzazioni che producono servizi queste tendenze sono inoltre sostenute da logiche di governo e direzione che portano a favorire tutto ciò che permette rapidamente **di ridurre i costi**, indipendentemente dagli svantaggi sociali e dalle disconomie che si possono determinare. Di conseguenza lo **scopo economico** assume una rilevanza prioritaria e tende a regolare in modo univoco la scelta e l'utilizzazione delle tecnologie anche quando questi orientamenti non portano ai risultati sperati e determinano al contrario una **perdita di valore** di queste organizzazioni (in termini di riduzione del capitale sociale)(19). Questi comportamenti sono visibilmente paradossali: per realizzare drastiche riduzioni di costi si spendono consistenti risorse economiche per dotarsi di nuove tecnologie che non sempre risultano essere effettivamente vantaggiose per il funzionamento di queste organizzazioni (sistemi informativi, controllo gestionale, certificazione della qualità, ecc.). Le ragioni che determinano una diffusa propensione ad investire in queste strumentazioni sono da ricercare in parte nei vantaggi che queste possono concretamente offrire, ma soprattutto nei

(15) Charles Taylor, *Il disagio della modernità*, pag. 7, Laterza, Bari, 1994.

(16) *“...la tecnica dispone solo di una ragione strumentale che controlla l'idoneità di un mezzo a un fine, senza pronunciarsi sulla scelta dei fini. Questo pronunciamento spetta alla saggezza, che non è un dispositivo tecnico e perciò non rientra in quella ragione calcolante in cui la tecnica si esprime.”*

Umberto Galimberti, *Psiche e techne*, pag. 253, Feltrinelli, Milano, 1999.

(17) Max Weber, *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Utet, Torino, 1976.

(18) Karl Marx, *Per la critica dell'economia politica*, Editori Riuniti, Roma, 1974.

(19) Questi temi sono oggetti di approfondimento nel n.3 di SPUNTI che raccoglie i materiali prodotti nelle Giornate di Studio del 1999 dedicate alla “produzione di valore nei servizi: la considerazione delle variabili economiche nei processi di riorganizzazione”.

ritorni di **immagine** che producono e nell'interesse a soddisfare le pressioni esercitate da questo mercato.

Ne conseguono altrettanto significativi **disinvestimenti** su quelle che prima ho denominato le **vecchie tecnologie** (competenze dei singoli professionisti, tecniche di intervento, sistemi di integrazione professionale e organizzativa, tecniche di progettazione finalizzata). La cura delle "vecchie tecnologie" viene così automaticamente "esternalizzata". Sono i singoli professionisti, se interessati, a doversene occupare assumendosi anche i costi economici.

Paradossalmente le nuove tecnologie, utilizzate secondo le leggi della razionalità strumentale, sono perfettamente funzionali ad una "razionalità economica" tutta propensa a spendere meno da una parte per poter spendere di più dall'altra.

La **relazione privilegiata tra economia e tecnologia** si regge quindi sul reciproco rinforzo che si genera: la tecnologia può consolidare il suo sviluppo strumentale, sempre più sofisticato e fine a se stesso, contemporaneamente è possibile dare ampio spazio a visioni organizzative determinate dal più arido economicismo aziendale.

Si riflettono nello sviluppo dei servizi (pubblici e privati) gli orientamenti che si sono prevalentemente affermati a livello planetario con il processo di globalizzazione dell'economia. A questo proposito è interessante riprendere un passaggio di un recente intervento⁽²⁰⁾ realizzato da Zygmunt Bauman in chiusura della manifestazione veneziana Fondamenta, in cui sostiene:

... Per "l'equilibrio" del sistema economico mondiale dei nostri giorni è necessario che si mantenga, e non che si annulli, la discrepanza tra i valori delle dipendenze economiche, il controllo politico e la comprensione culturale: alla finanza globale interessa che persistano una separazione permanente del "potere reale" dalla politica e la subordinazione delle istituzioni con potere decisionale, politiche quindi, alle regole del gioco della globalizzazione (regole che la politica non può dettare né im-

(20) L'intervento è stato pubblicato dal quotidiano "La Repubblica" del 9.10.2000.

porre)... *Per la libertà globale della finanza e del commercio, è meglio che chi prende le decisioni politiche abbia scarso spazio di manovra o, per maggiore sicurezza, le mani legate.*

Anche nei cambiamenti sostanziali dei servizi si ripropone una rilevante **discrepanza** tra il valore attribuito alla dimensione **economica** e quello attribuito alla **politica**(21) e ai riferimenti di ordine **culturale/valoriale**.

Questi ultimi sono spinti in una posizione decisamente subalterna. Sembra infatti che non si possano costruire degli scenari di sviluppo e/o di cambiamento, cioè fare politica dei servizi, in funzione di esplicite finalità sociali e di orientamenti organizzativi connessi a valori, a culture e ad esperienze che possano contribuire a definirne il senso. Ci si trova di fronte ad orientamenti ed azioni che si fondano su una profonda **scissione**; da una parte la centralità degli aspetti economici e tecnologici, dall'altra la marginalità delle dimensioni politiche, culturali e valoriali. **Una scissione nuova nei contenuti ma non nella forma.** Si ripropone infatti, tra questi fattori, la stessa mancanza di relazione esistente nei servizi negli anni passati quando l'idealizzazione delle dimensioni politiche, culturali e valoriali portava a non prestare particolare considerazione agli aspetti economici e tecnologici. La novità sta nel fatto che se prima in molte situazioni lavorative le dimensioni politiche, culturali e valoriali erano centrali, tanto da incorrere molto spesso in derive ideologiche(22), ora il loro potere di influenza è quasi nullo, mentre tende ad affermarsi un'ideologizzazione dei fattori tecnologici ed economici.

Possiamo allora pensare alla storia dei servizi come ad un processo di pensieri ed esperienze in cui gli aspetti più razionali, costituiti in particolare dai contenuti e dai vincoli economici, tecnici e normativi, sono stati prevalentemente trattati in modo scisso da quei fattori che alimentano maggiormente le dimensioni **emotive** e **passionali** che possiamo ritrovare negli ideali, nei valori, nei sentimenti, nelle visioni politiche. Quei fattori che peraltro determinano la possibilità di stabilire tra soggetti

(21) Utilizzo questo termine nel suo significato originario che implica "la conoscenza della cosa pubblica e l'arte del loro governo" (Enciclopedia della Filosofia e delle Scienze Umane, pag.751, De Agostini, Novara, 1996.).

(22) Un esempio emblematico è costituito dallo sviluppo dei servizi territoriali in campo psichiatrico; dopo un primo periodo condizionato da forti orientamenti ideologici, la maggior parte di essi, oggi, sembra essere solo preoccupata dall'applicazione dei principi economici su cui si sono realizzati i processi di aziendalizzazione delle loro ASL.

ESPERIENZE
ORGANIZZATIVE
SOSTENUTE DA
PRINCIPI ETICI E
VISIONI POLITICHE,
LA PROPOSIZIONE
DI UNA SCISSIONE

diversi legami affettivi significativi.

Nel passato nelle esperienze organizzative sostenute da principi etici, ideali sociali e visioni politiche le persone molto frequentemente stabilivano con i loro oggetti di lavoro, con i gruppi in cui operavano e con gli utenti, relazioni molto intense, cariche di contenuti affettivi. La **passione** era insomma un elemento **molto presente**, tanto da marginalizzare prospettive ed orientamenti più razionali, più attenti ad altri vincoli presenti nelle realtà operative. In queste situazioni si determinava così, con molta facilità, una scarsa considerazione degli aspetti economici e delle tecnologie non legate strettamente all'esercizio delle attività professionali. Esperienze che facevano quindi perno su un agire scisso in cui il rischio di cristallizzazioni su posizioni e comportamenti ideologici era sempre presente.

Questo agire organizzativo imperniato storicamente su scissioni porta a chiedersi **cosa sia meglio** tra uno sviluppo dominato da una razionalità che agisce in modo strumentale e una passionalità che tende a cristallizzarsi in ideologie. Considerando, come sostiene Eugene Enriquez, che quando la passione agisce in modo dissociato dalla ragione finisce nella **paranoia**, e viceversa quando la ragione agisce dissociata dalla passione finisce nella **perversione**(23), appare particolarmente difficile stabilire cosa sia meglio se si vuol operare in modo costruttivo.

Considerando che viviamo in un'epoca in cui, indipendentemente dalle opzioni individuali, la razionalità strumentale è dominante, il problema che realisticamente si pone è allora costituito da **come contenere i suoi effetti perversi**.

Riprendendo ancora le riflessioni su questi temi di Eugene Enriquez si può pensare che: *"la ragione trionfante può instaurarsi senza effetti perversi solo instaurando la seguente condizione: ammettere che essa è capace di mettersi al servizio delle passioni più aberranti o allora, per non cadere in questo difetto, che essa deve essere **temperata dalla forza del flusso emozionale**"*(24).

L'idea che Eugene Enriquez introduce, per contenere gli effetti perversi prodotti dal dominio della razionalità strumentale,

(23) Eugene Enriquez, Les enjeux éthiques dans les organisations modernes, Sociologie et sociétés, vol. XXV, n.1, 1993.

(24) Op.cit.

contiene un invito a investire sul rafforzamento di quei **“flussi emotivi”** che si attivano quando gli individui riescono a incontrarsi, a **stabilire relazioni feconde con la realtà** in cui vivono ed operano; una realtà che si manifesta attraverso problemi concreti. In questo senso viene limitato anche il ruolo giocato dalle passioni viste come espressione di trasporti emotivi verso oggetti astratti o idealizzati.

Di fatto abbiamo a che fare con organizzazioni prevalentemente segnate, nel passato e nel presente, da logiche di funzionamento fondate su scissioni che hanno inevitabilmente prodotto rilevanti **maltrattamenti delle dimensioni emotive**. Nel passato i notevoli investimenti che le persone hanno messo in gioco sono stati poco regolati da una concreta elaborazione dei vincoli presenti nelle realtà operative (orientamenti istituzionali incerti, limitatezza delle risorse locali, instabilità degli assetti organizzativi e dei gruppi di lavoro, inconsistenza degli indirizzi strategici e direzionali, attese di affermazione delle persone, ecc.). Questa mancata regolazione ha favorito: prima una crescente **idealizzazione dei contenuti affettivi** presenti nelle esperienze lavorative, accompagnata dalla produzione di aspettative assolutamente irrealistiche; in un secondo tempo, il mancato raggiungimento dei risultati attesi, ha provocato frustrazioni che hanno innescato fenomeni regressivi di diversa natura (ritiri, frammentazioni, chiusure paranoiche, ecc.).

Attualmente nei processi di razionalizzazione dei servizi gli investimenti che si realizzano non tengono quasi in considerazione gli aspetti affettivi della vita organizzativa. Le **emozioni sono un optional**. L'attenzione è puntata sulle soluzioni e sulle strumentazioni che possono favorire la crescita dell'efficienza produttiva e la riduzione dei costi. Si è così passati da un'idealizzazione ad una **minimizzazione degli aspetti affettivi**. Sembra infatti secondario, non solo nei cambiamenti organizzativi ma anche nella gestione ordinaria, occuparsi delle motivazioni degli operatori e del loro rapporto con l'organizzazione e con gli oggetti del loro lavoro. Anche il funzionamento dei

DALLA
IDEALIZZAZIONE
DEGLI ASPETTI
AFFETTIVI
A UNA LORO
MINIMIZZAZIONE

gruppi di lavoro non riscuote particolari attenzioni, sembra che si affermi l'idea che i sistemi di relazione tra le persone possano quasi magicamente autoregolarsi, utilizzando in particolare gli ausili elettronici (posta elettronica).

Questa tendenza si è significativamente consolidata grazie anche al modo con cui la maggior parte di coloro che occupano posizioni di **responsabilità direzionale** hanno interpretato, soprattutto in questi ultimi anni, il loro ruolo di autorità.

*“La maggiore preoccupazione dei manager contemporanei non è gestire le persone, ma garantire la propria perpetua volatilità, adattabilità e facilità a spostarsi rapidamente ovunque l'occasione lo richieda. Sono i **baroni rampanti** di Italo Calvino che i contadini sgobboni, a terra, non avrebbero mai potuto raggiungere.”⁽²⁵⁾*

Ci troviamo quindi in una fase storica in cui le organizzazioni che producono servizi, così come quasi tutte le imprese produttive, sono implicitamente e spesso subdolamente determinate da una pervasiva razionalità strumentale che le tecnologie e l'economia in modo naturale incorporano e rinforzano.

La **produzione di effetti perversi sembra certa** vista l'esigua capacità dei “flussi emotivi” di temperarne la sua forza. Occorre allora chiedersi quali possono essere le strade da percorrere per contrastare la perdita di senso e di costruttività sociale che queste tendenze hanno introdotto ed in particolare occorre interrogarsi su due questioni:

- la **possibilità di ricomporre la scissione** tra gli aspetti di ordine tecnologico/economico e quelli di tipo etico/politico;
- la **possibilità di riattivare una progettualità politica dei servizi** capace di finalizzare socialmente l'utilizzazione delle nuove tecnologie.

Non credo che nel prossimo futuro, all'interno delle organizzazioni che producono servizi, si possa ricomporre in modo generalizzato questa scissione tra gli aspetti di ordine tecnologico/economico e quelli di tipo etico/politico che comprende, come abbiamo visto, una marginalizzazione di questi ultimi.

(25) Zygmunt Bauman, intervento citato.

Questa logica di funzionamento fondata su scissioni è talmente radicata culturalmente che già il riuscire a **smascherarla**, rendendo più visibili gli effetti distruttivi che a vari livelli determina, si configura oggi come un compito molto impegnativo. Questo compito di contrasto culturale non può che essere realizzato da una proposizione di **pensieri e di azioni** che, su questi temi, siano in grado di affermare e legittimare opzioni **dissenzianti, dissonanti** da quelle oggi predominanti. Per muoversi in questa direzione occorre ridare valore ad una **progettualità politica ed organizzativa** dei servizi che partendo dalla precisazione di concrete e visibili finalità sociali sia in grado di “temperare” la prepotenza della logica strumentale imposta dall’asse tecnologico/economico. Una progettualità capace quindi di produrre visioni prospettiche, di collegarsi a sistemi valoriali da riattivare e attualizzare, ma anche di considerare come elementi cruciali per il futuro sviluppo dei servizi l’apporto delle tecnologie e la limitatezza delle risorse utilizzabili (comprese quelle economiche). Una progettualità che deve quindi partire dalla comprensione dei **problemi sociali** nelle diverse realtà locali⁽²⁶⁾ e dei **problemi organizzativi** presenti nei servizi⁽²⁷⁾.

(26) Franca Olivetti Manoukian, *Produrre servizi*, Mulino, Bologna, 1998.

(27) Marco Brunod e Franca Olivetti Manoukian, *Costruire servizi in psichiatria*, Franco Angeli, 1998.

