



LA SFIDA DEL VALORE CONDIVISO E LE TRAPPOLE DELLA SHARING ECONOMY

Una riflessione preliminare sulla condivisione

Andrea Granelli

www.generativita.it

Una riflessione preliminare sulla condivisione

Marco Aime e Anna Cassetta, nella loro riflessione sul dono nell'era di Internet (M. Aime, A. Cassetta: Il dono al tempo di Internet, Einaudi, Torino, 2010) partono da una importante questione: «La Rete sembra promuovere la diffusione di una nuova cultura del dono, dello scambio reciproco (o quasi). Ma il *file sharing*, il *free software*, i *blog* e i *social network* sono davvero in grado di creare una vicinanza, un legame, una comunità?».

Rileggendo il concetto di dono elaborato dal grande antropologo, Marcel Mauss, viene infatti il dubbio che – quando si mettono a disposizione informazioni che possono essere acquisite e fatte proprie senza che il possessore se ne spossessi – si può parlare ancora di dono ? è una vera forma di condivisione ?

Non è possibile non tenere conto della riproducibilità dei beni scambiati e condivisi in rete. È dunque «vera reciprocità quella dello scambio *peer to peer*, , oppure siamo di fronte a una forma più simile a quella della redistribuzione?».

Illuminanti sono le riflessioni di due “critici” della Rete – o per lo meno due osservatori del fenomeno digitale che guardano con sospetto l'ideologia buonista che molti si ostinano a collegare in modo naturale ai fenomeni della rete e – in questo caso – alla cosiddetta “sharing economy”:

- «Tutto ciò che il Web 2.0 rappresenta - partecipazione, collettivismo, comunità virtuali, diletterantismo - diventa indiscutibilmente buono, deve essere alimentato e applaudito, diventa simbolo del progresso verso una condizione più luminosa. Ma è davvero così ?» (Nicholas Carr, Il lato oscuro della rete. Libertà, sicurezza, privacy, Etas, Milano, 2008).
- «L'ideologia del free attrae e accontenta milioni di persone mistificando e nascondendo il fatto che i suoi promotori, e in genere la classe virtuale, in qualche punto della catena intascano i soldi. L'ideologia del free, nonostante le buone intenzioni, sta evitando il problema dell'economia, della cosiddetta «società della conoscenza», mentre i crociati del free evitano sistematicamente di discutere il loro modello economico, e parlano dell'altro - l'utente, il programmatore, il blogger ecc.

- che deve essere liberato" (Geert Lovink, Zero comments. Teoria critica di internet, Bruno Mondadori, Milano, 2008).

Aggiungerei un'altra riflessione da questo filone del buonismo digitale: la descrizione dei luoghi di condivisione, i social media dove tutti sono amici, generosi, con la voglia di condividere e aiutare ...: «Questo paese non somigliava a nessun altro paese del mondo [...]. Nelle strade, un'allegria, un chiasso, uno strillio da levar di cervello! [...] e tutti gli altri ragazzi si ficcarono subito in mezzo alla gran baraonda, e in pochi minuti, come è facile immaginarselo, diventarono gli amici di tutti. Chi più felice, chi più contento di loro?»

La cosa curiosa è che questa non è la riflessione di un *technofan*, ma la descrizione che Carlo Collodi dà – nelle sue *Avventure di Pinocchio* del 1883 – del paese dei balocchi ...

Oltretutto – sempre riattingendo a Mauss – è utile ricordare che anche il fare la carità, aiutare i poveri del mondo, gli affamati, gli ammalati è spesso un'azione problematica: «la carità ferisce chi la riceve» – nota – è può generare sensazioni di grande umiliazione, perché la chi riceve non può restituirla.

Bisogna quindi stare attenti alle venature di buonismo che spesso segnano avvolgono le riflessioni sulla *sharing economy*. Come osserva Aime – usando un sottile gioco di parole – siamo davvero «un popolo di edonisti?»

Un tentativo di riappropriarsi del concetto di condivisione

Il rischio di strumentalizzare la condivisione è sempre in agguato, non solo nel mondo del digitale. In un famoso articolo del 2011, Mark R. Kramer, Michael E. Porter (*Creare valore condiviso*, Harvard Business Review Italia, gennaio-febbraio 2011) hanno pubblicato una importante riflessione che rafforza e rende più nitide ed esplicite le considerazioni fatte dai due autori in un altro importante articolo del 2006 sempre su Harvard Business Review (*Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*).

Il punto di partenza della loro riflessione è che nessun'azienda è un'entità a sé stante. Il successo di tutte le imprese è influenzato dai servizi di supporto e dalle infrastrutture che le circondano; infatti la produttività e l'innovazione vengono fortemente influenzate dai cluster (concentrazioni geografiche d'impresе collegate, fornitori, terzi, ...) e dall'infrastruttura logistica di un determinato territorio. Questi cluster hanno bisogno, anzi «sfruttano» gli asset pubblici della comunità circostante, come le scuole, le università, l'acqua potabile, le leggi che tutelano la concorrenza, ...

Ma l'impresa è sempre considerata il motore primo del territorio in cui è insediata, e questo fatto le dà pieno diritto di utilizzare le sue risorse, purché ciò avvenga all'interno di regole e sia fatto con "intelligenza" senza cioè depauperare il territorio stesso; e ciò non per un motivo superiore, ma perché – secondo gli autori – l'azienda «ha bisogno di una comunità in buona salute, non solo per creare domanda per i suoi prodotti, ma anche per avere certi asset critici e un ambiente favorevole».

Il cinismo della lettura squisitamente economica del ruolo aziendale si rafforza poi con un altro elemento di contesto: la crisi. Sempre nelle parole di Porter e Kramer, «il sistema capitalistico è sotto assedio. Negli ultimi anni le imprese sono state viste sempre più come una delle cause principali di problemi sociali, ambientali ed economici». Bisogna dunque reagire: «imparare a creare valore condiviso è la migliore opportunità che abbiamo a disposizione per legittimare nuovamente il business».

Mark Esposito in un box di fianco all'articolo, conclude candidamente affermando che «Porter e Kramer ci parlano di un mondo dell'economia in cui non saranno le aziende a risolvere i problemi del mondo, ma questi ultimi a ridare al business la sua dignità di esistere».

Gli autori sostengono inoltre – e questa affermazione non si può che condividerla – che i pagliativi un po' ipocriti della Corporate Social Responsibility (CSR) non funzionano poco e male; serve infatti un approccio radicale alla sostenibilità che veda la crescita sociale come un obiettivo centrale e non ancillare delle aziende. Gli autori sono molto diretti su questo punto: «i programmi di CSR si focalizzano principalmente sulla reputazione e hanno solo un collegamento limitato con il business, il che rende difficile giustificarli e mantenerli nel lungo termine. Per contro, la creazione di valore condiviso (CSV) è funzionale alla profittabilità e alla posizione competitiva dell'azienda. Sfrutta le risorse specifiche e l'expertise specifico dell'azienda per creare valore economico attraverso la creazione di valore sociale».

Questa sensibilità al sociale che – sempre per usare le parole degli autori – fa venir «meno il confine fra organizzazioni con fini di lucro e senza fini di lucro. Inoltre supera la dicotomia tradizionale tra la responsabilità delle imprese e quelle del Governo o della società civile» – incomincia a propagarsi naturalmente anche nelle Business School, dove viene formata la futura classe dirigente e imprenditoriale. Negli ultimi anni alcune di queste scuole hanno messo nei pre-curricula richiesti a chi si vuole iscrivere, stage in paesi del terzo mondo o presso organizzazioni no-profit. Il motivo è evidente: la futura classe dirigente deve “conoscere la vita”, capire come funziona il mondo, anche quello meno frequentato e più complesso.

Questa filosofia riprende e sostanzia una grande intuizione a cui Shakespeare diede corpo – è proprio il caso di dirlo – nello straordinario personaggio di Falstaff, forse il più complesso e umano fra quelli inventati dal grande scrittore. Come noto Falstaff ebbe il compito di formare il futuro e grande monarca Enrico V (nell'opera Enrico IV che descrive la sua giovinezza è chiamato con i vezzeggiativi Hal o Harry) e lo fece anche portandolo nelle bettole fra il suo popolo; e fu in questi luoghi che il futuro monarca entrò in relazione con i futuri sudditi, ne imparò il linguaggio, la cultura e le idiosincrasie. Osserva – in un passaggio – Falstaff: «Un figlio di re! Se con una spada di latta non ti batto fino a farti uscire dal tuo regno e non spingo tutti i tuoi sudditi davanti a te come un branco di oche selvatiche, non voglio più portare ombra di baffi e barba, principe di Galles!» (parte I, II scena IV; pag. 367). E Hal ammette l'efficacia del metodo: «sono stato così svelto a imparare in un quarto d'ora che posso bere con qualsiasi calderai per tutta la vita parlando il suo gergo» (parte I, II scena IV; pag. 359)

Questo nuovo orientamento al sociale è quindi una buona notizia – anche se le premesse non sono sempre condivisibili – e questo orientamento richiede un nuovo patto fra tutti gli attori coinvolti. L'aspetto difficile è però – ritengo – come identificare il valore da condividere, come sceglierlo fra i tanti possibili valori e come calcolare la percentuale di condivisione fra i vari attori – i cosiddetti *stakeholder*. Questo problema è tanto più complesso quando si entra nella dimensione dell'innovazione, dove il valore generato può essere misurato solo ex-post e – a quel punto – ogni meccanismo distributivo genera potenzialmente conflitti. Oltretutto la dimensione sociale include nel concetto di stakeholder anche coloro che non necessariamente hanno svolto un ruolo diretto nella creazione del valore ma potrebbero comunque avere diritto a una parte di quanto generato (in quanto è stato prodotto usando risorse “pubbliche” che non hanno corrispettivi economici nel bilancio dell'azienda). Questo è un punto delicato che – se mal gestito – può minare la sostenibilità economica dell'impresa e soprattutto la sua “equità sociale”.

Una riflessione nata in Italia

Si deve dunque rifondare il concetto di condivisione, ridargli una credibilità e centralità economia e sociale – senza cadere nelle trappole della rete o nelle strumentalizzazioni di alcuni economisti “iperaziendalisti”.

E in questa attività rigenerativa - senza nulla togliere agli stimoli internazionali – è forse venuto anche il momento di “liberarci” da una sorta di colonialismo culturale che vede nel mondo anglosassone la fonte esclusiva del pensiero economico.

Come è noto ai più, in Italia sono stati inventati molti importanti strumenti economici: la partita doppia, la banca, l’assicurazione, il brevetto, le basi per la moderna burocrazia (il *Liber Augustalis* di Federico II), la teoria delle probabilità soggettive, ...

Durante il periodo dei Medici, Firenze era la Silicon Valley dell’Occidente. Il nostro Patrimonio Culturale – che ci arricchisce e ci connota – è dunque fatto anche di teorie economiche, modelli gestionali, metodi di indagine scientifica. Si tratta solo di (ri)scoprirlo e (ri)attualizzarle, soprattutto oggi dove la crisi valoriale che attraversa il pensiero economico pone dei dubbi anche sugli strumenti e i modelli adottati.

La storia del nostro Paese è inoltre costellata da momenti importanti che l’hanno resa la culla della tradizione civile: l’eredità della cultura greco romana della vita civile e delle virtù; la presenza di abbazie e monasteri in cui si è formata la cultura dell’economia mercantile e della partecipazione; la grande stagione del civile dell’età comunale, prima, e dell’Umanesimo civile, poi; il Settecento (napoletano, veneziano, toscano e milanese), età di grande fioritura del tema del civile, della pubblica felicità e dell’economia. La cifra dell’Economia civile è non aver mai separato (distinto sì) economia da società, efficienza da solidarietà, valore “economico” del lavoro dal suo valore/senso “sociale”.

Luigino Bruni ha spesso richiamato e documentato questa importante eredità (ad esempio L. Bruni, S. Zamagni, *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna, 2004) che avuto uno dei momenti più alti nel periodo d’oro dell’Illuminismo italiano di scuola sia milanese sia napoletana, e la cui cifra principale è stata «una concezione del mercato centrata sul principio di reciprocità e sulle virtù civili, una tradizione che la rende qualcosa di diverso da quella, ben più nota, dell’Illuminismo francese sia dalla *political economy* che si svilupperà in Inghilterra a partire dalla fine del XVIII secolo.». La tesi sostenuta è che l’economia diventa autenticamente civile e soprattutto civilizzante quando le forme di interazione economica – e soprattutto il contratto – vengono considerati come una forma di reciprocità; è questo il grande contributo dell’economista napoletano Antonio Genovesi (1713-1769).

Questa sintesi fra economia e società suggerisce implicitamente che un’azienda “attenta al sociale” debba puntare non tanto al *not-for-profit* (che non è sostenibile) quanto al “*not (too much) profit*” o – meglio detto – al profit “*good enough*”, per usare una frase mutuata dallo psicoanalista Donald Winnicott (che aveva introdotto il concetto di “madre abbastanza buona”, da preferire alla “madre perfetta”).

Un via generativa

La teoria che coglie i semi dell’Economia civile e li adatta alle dinamiche della modernità è, a mio avviso, quella della “Generatività sociale”, paradigma interpretativo sviluppato – a partire dal 2011 – da un gruppo di studiosi riunitosi attorno all’Istituto Sturzo, tra cui Mauro Magatti, Chiara Giaccardi, Johnny Dotti, Andrea Simoncini, Luigino Bruni e il sottoscritto.

La Generatività sociale vuole andare oltre la società dei consumi e le sue contraddizioni, nella consapevolezza che una nuova prosperità potrà essere raggiunta solo cambiando la relazione tra il desiderio che anima la vita di ciascuno e l'organizzazione sociale, economica e istituzionale che ci circonda

La Generatività richiama un concetto elaborato dallo psicoanalista tedesco Erik Erikson che indicava quello stadio dello sviluppo psicosociale dell'uomo che si sviluppa nella pienezza della vita e si esplicita nel (pre)occuparsi di costruire qualcosa per guidare le generazioni future, obbligando quindi a guardare oltre noi stessi a lavorare per qualcosa di cui non necessariamente vedremo i frutti. Erikson pensava naturalmente all'educazione dei figli, mentre noi pensiamo alle aziende virtuose che hanno progetti futuri che guardano oltre le trimestrali, dove la sostenibilità economica non sacrifica l'ambiente o i benefici che spettano agli *stakeholder*. In questo schema la dimensione economica torna a saldarsi con quella sociale e gli *stakeholder* si avvicinano maggiormente agli *shareholder*.

A mio modo di vedere, la Generatività si basa su quattro pilastri

- Missione aziendale costruita sul valore sociale (collettivo e personale) – inteso naturalmente in senso estensivo – dove il profitto è strumento e non scopo.
- Cultura intimamente “artigiana”, anche se adattata alla contemporaneità e ai nuovi strumenti della progettazione e della produzione.
- Forte radicamento territoriale, che non esclude naturalmente una “pulsione” internazionale.
- Gestione “umana” delle risorse umane, che non disdegna la meritocrazia ma è “comprensiva”.

Può essere vista come un habitus, una rete profondamente innervata nell'azienda che ne collega i punti essenziale e che – quando presente – permette di riavvicinare e (ri)connettere armoniosamente la sfera economica con quella sociale/valoriale. Dietro il concetto di Generatività vi è anche un diverso rapporto al tempo – che potremmo riassumere nel saper aspettare – che in qualche modo attualizza il pensiero espresso in uno dei grandi libri sapienziali del pensiero cristiano – l'Ecclesiaste – dove si afferma che “c'è un tempo per ogni cosa”. Come notava già Cicerone nel *De Senectute* commentando un verso di Catone – «Pianta alberi destinati a un'altra generazione ... il contadino, per quanto sia vecchio, a chi gli chiede per chi stia seminando non esita a rispondere: 'Per gli dèi immortali, i quali vollero che io non mi limitassi a ricevere tutto questo dai padri, ma che lo trasmettessi anche ai posteri'».

La Generatività connota pertanto la piena maturità di una impresa e – come ogni fase dello sviluppo studiato da Erikson – emerge dalla gestione positiva di una crisi precedente (che lo studioso descrive come conflitto bipolare). Può quindi essere vista anche come una sorta di direzione per uscire dalla crisi attuale.

La Generatività supera i concetti di qualità, sostenibilità e produttività come attributi per connotare le aziende desiderabili: essi sono strumenti inanimati alla ricerca di un fine, che può anche trasformarli in strumenti di morte – come ha efficacemente e drammaticamente dimostrato James Hillman analizzando il ruolo della tecnica e dell'efficienza tedesca nell'Olocausto. In un suo libro (*Forme del potere*, Garzanti, Milano) cita una delle settanta interviste che Gitta Sereny fece a Franz Stangl – direttore del campo di sterminio di Treblinka – e dove il boia nazista afferma che «il lavoro di uccidere con il gas da 5.000 a 6.000 persone in 24 ore esige il massimo di efficienza. Nessun gesto inutile, nessun attrito, niente complicazioni, niente accumulo. Arrivavano e, tempo due ore, erano già morti [...] Questo era il sistema e, dal momento che funzionava, era irreversibile» (G. Sereny, *In quelle tenebre*, Adelphi, Milano, 1975). Alla domanda dell'intervistatrice «ma lei, nella sua posizione, non poteva far cessare quelle nudità, quelle frustate, quegli orrori dei recinti da bestiame?», il gerarca rispondeva anaffettivamente «no, no, no!

Questo era il sistema. L'aveva escogitato Wirth. Funzionava. E dal momento che funzionava era irreversibile».

Hillman – commentando questo passaggio – ritiene che la figura di “Stangl” sia un’ombra che incombe dietro le spalle di ogni “uomo qualunque” seduto al tavolo di un ufficio, dove il suo agire è regolato da quell’unica causa: la causa efficiente che, messe in ombra tutte le altre, diventa l’unica risposta alla domanda che chiede il “perché” di una determinata azione. L’«idea dell’efficienza non rappresenta di per sé una ragione sufficiente per l’agire umano» afferma Hillman e la crescita fine a se stessa «assume una coloritura cancerosa».

L’efficienza dunque – come in generale qualsiasi strumento – va usata in maniera estesa, ma sempre al servizio di un fine più grande e “giusto”: non può mai “guidare” le aziende, non può, anzi non deve trasformarsi in fine – un fine che viene mitizzato - il “mito dell’efficienza” – è non è più contestabile.

La Generatività, invece, è potenzialmente strumento e fine al tempo stesso: può migliorare e guidare ed è capace di creare cose nuove che trascendono l’azienda stessa. È dunque capace di accendere anche la scintilla della vita (come la sua etimologia suggerisce) e generare autentiche novità.

Continuando l’analogia con il pensiero di Erikson, egli riteneva che ogni fase dello sviluppo – e quindi anche la Generatività – fosse già presente nell’organismo, in attesa che comparisse il suo critico e decisivo tempo di emersione. Per cui ogni azienda – quando nasce – possiede già un nucleo generativo. Si tratta quindi non tanto di costruirlo ma semplicemente di farlo (ri)emergere, di riprendere quelle motivazioni e quelle energie che spesso hanno convinto l’imprenditore a creare la propria impresa.

Questa riflessione sul termine Generatività non è un gioco di parole, ma vuole restituire alle parole i loro significati vivificanti, che “dicano di più”. *Nomen omen* dicevano i latini e la perdita di questa capacità delle parole di andare oltre è uno dei mali della contemporaneità.

Vi sono parole talmente abusate – pensiamo ad esempio a innovazione o a crescita – che sono oramai sciupate e non “dicono più nulla”. Il problema è talmente critico per la nostra epoca – dominata dai mezzi di comunicazione – che il filosofo Umberto Galimberti ne ha fatto l’argomento del suo libro – *I Miti del nostro tempo* (Feltrinelli, Milano, 2009). In questo libro afferma che uno dei mali della contemporaneità deriva dall’accettazione acritica di idee-concetti – e cita per esempio “tecnica”, “crescita”, “mercato”, “globalizzazione”, “nuove tecnologie” – che non vengono più messe in discussione e diventano stereotipi, miti.

Per questo anche la cultura economica deve partire da un rinnovamento del suo linguaggio, che sostituisca parole abusate e oramai morte, con parole capaci di vivificare e andare oltre il mero enunciato.

Dal paradigma della Generatività sociale si possono derivare alcune implicazioni su come organizzare le aziende:

- **SCOPO:** Il profitto e la sostenibilità economica sono strumento e mai scopo.
- **PROPRIETÀ:** la prospettiva generativa implica specifici meccanismi per la trasmissione della proprietà in modo da garantire il seme e la visione iniziale. Due tipi di modelli sembrano emergere: capitalismo familiare e proprietà (o capacità di indirizzo) estesa a una parte dei dipendenti

- **CULTURA COMPETITIVA:** il miglioramento continuo è applicato ai propri processi interni – per svolgere meglio la propria missione – e non per avere o ottenere supremazia verso la concorrenza.
- **MISURA DEL SUCCESSO:** vi è una sorta di rinuncia alla “misura a tutti i costi”, all’esigenza di oggettivazione riduzionistica dei risultati a un numero (il profitto, il valore condiviso): la misura del successo si “coglie” con uno sguardo (sui clienti, sui dipendenti, sui luoghi della produzione, ...)
- **LEADERSHIP:** il leader è visionario ma non auto-referente, sa crearsi la squadra e progetta da subito la sua uscita indolore
- **DIPENDENTI:** la motivazione è alta, il rispetto è reciproco e il clima è empatico ed equilibrato ed evita ogni forma sia di sfruttamento sia di paternalismo; nei momenti di crisi la squadra fa quadrato e innesca meccanismi di protezione mutua
- **LUOGHI DELLA PRODUZIONE:** i luoghi hanno spesso una forte matrice identitaria, e sono un punto di sintesi fra intimità e funzionalità, tra tradizione e innovazione; sono più vicini al concetto di atelier e bottega artigiana che non di fabbrica – emblema dei “non luoghi” costruiti per massimizzare la produttività. Sono moderni e adatti ad ospitare nuovi strumenti e nuovi processi lavorativi ma richiamano esplicitamente la tradizione, le radici, le fonti ispiratrici
- **GOVERNANCE:** la governance è – ove possibile – “partecipata” nel senso che il proprietario sa di esserlo grazie a tutti: l’ascolto di “tutti” non è retorico ma naturale
- **FORNITORI:** non sono marginalizzati o “usati” ma sono parte della intrapresa; sono generalmente del territorio e con i più importanti nasce naturalmente una relazione stabile ed empatica che va al di là della dimensione contrattuale
- **CULTURA DELLA PRODUZIONE:** il modello è più artigiano che non industriale, spinto più dalla ricerca dell’eccellenza, dall’unicità del prodotto e dal gusto del “fare bene” che non dall’efficienza produttiva e dalla serialità senza difetti; la produttività viene considerato uno strumento certamente importante ma mai un obiettivo fine a se stesso. Come ha spesso osservato Ivan Illich, “da mezzo, lo strumento può diventare padrone e poi carnefice dell'uomo”. La crescita è utile, indica buona salute, e talvolta è necessaria, ma non lo è sempre
- **CENTRALITA’ DELLA MARGINALITA’:** il rispetto per l’ambiente e il contesto spinge a valorizzare tutto e a dare dignità anche alle cose piccole e spesso dimenticate. L’approccio “ambientalista” è nativo e non adottato per moda o necessità. Per queste aziende è normale recuperare anche ciò che appare un “fallimento” o uno scarto. Il riutilizzo è strutturale e originario e non la fase terminale di una riflessione teorica (come nel caso del “*software reuse*”)

Non basta pertanto farsi carico degli “ultimi” e allargare il mercato al sociale con spirito paternalistico – come suggerisce Porter; si tratta di (ri)costruire la missione ultima dell’impresa, il ruolo sociale dell’imprenditore, i meccanismi di funzionamento e di governo, i sistemi di misura e di incentivazione e soprattutto l’immaginario simbolico legato al “fare impresa”. Per questo motivo è anche necessario un “*dolce stil novo*” del pensiero economico.