

Impresa Sociale

ISSAN
edizioni

Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit
Via Inama, 5 - 38100 Trento
e-mail: issan@issan.info
Tel. 0461.88.22.89 Fax 0461.88.22.94

Direttore responsabile
Felice Scalvini

Direzione scientifica
Carlo Borzaga, Luca Fazzi

Comitato editoriale

Michele Andreas, Gregorio Arena, Gianpaolo Barbeta, Andrea Bassi, Marco Bombardelli, Luigino Bruni, Fabrizio Cafaggi, Maurizio Carpita, Ivo Colozzi, Pierpaolo Donati, Giulio Ecchia, Antonio Fici, Gianluca Fiorentini, Giorgio Fiorentini, Gianna Giannelli, Danilo Galletti, Giorgio Giorgetti, Andrea Giovanardi, Benedetto Gui, Mauro Magatti, Domenico Marino, Antonio Maticena, Marco Musella, Luca Nogler, Giorgio Osti, Fabrizio Panozzo, Salvo Pettinato, Giancarlo Provasi, Giovanna Rossi, Lorenzo Sacconi, Marina Schenkel, Luca Solari, Claudio Travaglini, Stefano Zamagni.

Comitato di redazione

Sara Depedri, Ermanno Tortia, Flaviano Zandonai.

Sommario

GLI AUTORI **5**

EDITORIALE **9**

Carlo Borzaga

INTRODUZIONE **11**

Maurizio Carpita

LE IMPRESE SOCIALI DI QUALITÀ: MODELLI ED ESPERIENZE

Qualità, valore e performance dell'impresa sociale **21**
Maurizio Carpita

**La valutazione della qualità sociale come processo
di creazione di senso** **49**
Giovanni Bertin

**La qualità sociale come opportunità di apprendimen-
to nelle organizzazioni** **69**
Giuseppe Scaratti

**Qualità, gestione e sviluppo dell'impresa sociale nel
nuovo contesto** **89**
Marco Grumo

Responsabile recensioni

(cui inviare i volumi da recensire)

Marco Musella
Università degli Studi di Napoli -
Dip.to Teoria Economica
Via Rodinò, 22 - 80100 Napoli

Proprietà

Consorzio Nazionale della Cooperazione
di Solidarietà Sociale Gino Mattarelli
Soc. Coop. a r.l.
Via Rose di Sotto, 53 - 25126 Brescia
Tel. 030.28.93.411 Fax 030.28.93.425

Redazione

Federica Silvestri - ISSAN
mail: redazione@impresasociale.info

Grafica e fotocomposizione

èdiZac grafica (Tn) - info@edizac.it

Stampa

Lineagrafica Bertelli Editori snc (Tn)

Diffusione nazionale**Cadenza** trimestrale**Registrazione**

Tribunale di Trento n. 1257 del 15/07/05

Identità e qualità delle imprese cooperative sociali 104*Andrea Bernardoni***Il dibattito sulla qualità per l'impresa sociale: gli attori, le problematiche, gli sviluppi futuri 119***Luca Fazzi***Le cooperative sociali di qualità: un'analisi dei dati delle rilevazioni Istat 150***Maurizio Carpita***La certificazione di qualità delle cooperative sociali: l'esperienza di CisqCert 161***Francesca Besco***Un approccio economico-aziendale alla qualità per l'impresa sociale: il caso della Cooperativa Sociale Ulisse 171***Luca Bagnoli***La qualità della Cooperativa Sociale Koinè: un approccio complesso ed innovativo 187***Paolo Peruzzi, Grazia Faltoni***Qualità a più voci: l'esperienza della Cooperativa Codess FVG 201***Marzia Bagolin, Graziano Maino, Laura Papetti***Progetto Qualità del Consorzio Prisma: percorso e linee evolutive 219***Gianni Zulian, Giuseppe Pellegrini***Abbonamenti:****sostenitore** 70 euro**ordinario** 45 euro**estero** 80 euro**studente** 25 euro**copie singole** 15 euro**copie arretrate** 10 euro

Ci si abbona tutto l'anno.

L'abbonamento dà diritto a ricevere i quattro numeri della Rivista che escono nel corso dell'anno.

La quota di abbonamento

è da versare al

C/C postale n. 62238555,intestato a **ISSAN** Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit

oppure alle seguenti coordinate:

BAN X 0760-01800-000062238555

IBAN IT-18-X07601-01800-000062238555

L'impegno di abbonamento è continuativo, salvo regolare disdetta da notificarsi entro il 31 dicembre.

Ufficio Abbonamenti

Aleksandra Bobic - ISSAN

telefono: 0461.88.22.89 - 0461.88.37.82

mail: abbonamenti@impresasociale.info

IL FORUM**239****Quale qualità per le imprese sociali?***Intervista a: A. Barillari, M. Ceriotti, T. Di Santo, A. Durando, M. Pangrazzi, S. Taraschi, L. Vallet***L'IMPRESA SOCIALE IN ITALIA****Commercio equo e solidale e modelli organizzativi del terzo settore** 263*Antonio Fici***Il rapporto tra impresa sociale e disabilità in Svizzera e Italia: analisi di due case studies** 287*Anna Bracci***Il lavoro flessibile nel settore della cooperazione sociale in Campania. Una prospettiva giuridica e sociologica** 306*Maria Cristina Cimaglia, Fabio Corbisiero***OSSERVATORIO INTERNAZIONALE****Il progetto Nueva - Servizi sociali all'esame degli utenti. La valutazione della qualità dei servizi offerti a persone con disabilità fisica e intellettiva** 347*Klaus Candussi, Walburga Fröhlich***RECENSIONI, SEGNALAZIONI E DOCUMENTI****English abstract****363****Referenti regionali**

Franco Alleruzzo (Regione Marche);
 Andrea Bernardoni (Regione Umbria);
 Angelo Bodra (Regione Liguria);
 Gabriella Bon (Regione Friuli Venezia Giulia);
 Simone Brunello (Regione Veneto);
 Luciano D'Angelo (Regione Sicilia);
 Teodora Di Santo (Regione Abruzzo);
 Davide Drei (Regione Emilia Romagna);
 Paolo Ferraro (Regione Calabria);
 Anna Ferretti (Regione Toscana);
 Michele Fininzio (Regione Basilicata);
 Guido Geninatti (Regione Piemonte);
 Massimo Giugler (Regione Valle d'Aosta);
 Giuseppe

Guerini (Regione Lombardia);
 Michele Odorizzi (Provincia di Trento);
 Klaudia Resch (Provincia di Bolzano);
 Ruggero Signoretti (Regione Lazio);
 Giacomo Smarrazzo (Regione Campania);
 Gavino Soggia (Regione Sardegna);
 Gianfranco Visicchio (Regione Puglia).

Gli autori

MARZIA BAGOLIN

Responsabile della formazione e della progettazione nella Cooperativa Sociale Codess FVG

LUCA BAGNOLI

Professore straordinario di Economia aziendale presso l'Università degli Studi di Firenze

ANDREA BERNARDONI

Responsabile dell'Ufficio economico presso Legacoop Umbria

GIOVANNI BERTIN

Insegna Sociologia della negoziazione e Politica sociale presso la Facoltà di Economia dell'Università Cà Foscari di Venezia

FRANCESCA BESCO

Psicologa del lavoro, consulente di organizzazione aziendale e sistemi di gestione

ANNA BRACCI

Collaboratrice scientifica presso il Dipartimento di Scienze aziendali e sociali dell'Università Professionale della Svizzera Italiana

KLAUS CANDUSSI

Docente a contratto presso l'Università dell'Alpe Adria di Klagenfurt

MAURIZIO CARPITA

Professore ordinario di Statistica presso il Dipartimento Metodi quantitativi dell'Università degli Studi di Brescia

MARIA CRISTINA CIMAGLIA

Assegnista di ricerca in diritto del lavoro nell'Università degli Studi di Roma "La Sapienza"

FABIO CORBISIERO

Assegnista di Ricerca presso il Consiglio Nazionale delle Ricerche - Istituto di ricerche sulla popolazione e le politiche sociali

GRAZIA FALTONI

Presidente della Cooperativa Sociale Koinè di Arezzo

LUCA FAZZI

Professore associato di Sociologia generale presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Trento

ANTONIO FICI

Professore associato di Diritto privato presso la Facoltà di Economia dell'Università del Molise

WALBURGA FRÖHLICH

Responsabile dell'Associazione Atempo

MARCO GRUMO

Docente di Economia aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

GRAZIANO MAINO

Formatore e consulente della Cooperativa di ricerca e consulenza Pares di Milano

LAURA PAPETTI

Ricercatrice della Cooperativa di ricerca e consulenza Pares di Milano

GIUSEPPE PELLEGRINI

Docente di Metodologia e tecnica della ricerca sociale presso l'Università degli Studi di Padova

PAOLO PERUZZI

Direttore generale della Cooperativa Sociale Koinè di Arezzo

GIUSEPPE SCARATTI

Professore associato di Psicologia delle organizzazioni presso l'Università Cattolica di Milano

GIANNI ZULIAN

Economista, consulente di impresa sociale, collaboratore Consorzio Prisma

Partecipanti al Forum

ANTONIA BARILLARI

Amministratore delegato di Syntegra srl di Pordenone

MASSIMO CERIOTTI

Responsabile Processi di gestione presso la Fondazione Sodalitas

TEODORA DI SANTO

Presidente del Consorzio abruzzese Con.Sol

ALESSANDRO DURANDO

Presidente del Consorzio CIS di Alba in Piemonte

MAURIZIO PANGRAZZI

Responsabile dell'area *welfare* di Eur&ca European & Consulting Alliance di Milano

SIMONA TARASCHI

Responsabile qualità e bilancio sociale per CGM - *Welfare* Italia

LUIGINO VALLET

Consiglio di presidenza di CSVnet delegato per la realizzazione dei progetti speciali

La qualità sociale come opportunità di apprendimento nelle organizzazioni

Giuseppe Scaratti

Sommario

1. Premessa - 2. Qualità e dinamiche del conoscere, dell'apprendere, dell'organizzare - 3. Qualità e de-idealizzazione - 4. Qualità e sostenibilità organizzativa - 5. Conclusioni

1. Premessa

Il tema della qualità ha da tempo attraversato e sollecitato la riflessione inerente le organizzazioni ed i loro processi di funzionamento e di apprendimento.

Potremmo collocare, a partire dai primi anni ottanta del secolo scorso, la fase di accelerazione che, nell'ambito degli studi e delle teorie organizzative, ha determinato una direzione di sviluppo scandita da diverse fasi (Carmagnola, 1998): dall'enfasi sull'eccellenza e sulla qualità totale, al momento delle ingegnerie di processo, fino ad approdare al riconoscimento e valorizzazione delle dimensioni di conoscenza e di governo delle organizzazioni attraverso di essa (Drucker, 1999).

Lo storico contributo di Peters e Waterman (1982) sull'eccellenza sembra ancora risuonare della sua promessa risoltrice, con la famosa formula delle "sette S" (struttura, strategia, sistemi, stile di *management*, *skill*, *staff*, *shared values*) e delle otto caratteristiche dell'eccellenza (orientamento all'azione, forma semplice, contatto con i clienti,

produttività & persone, imprenditorialità interna, valori di *business*, tratti distintivi, controlli elastici).

La progressiva maturazione ed elaborazione delle prospettive teoriche, unitamente all'evoluzione dei contesti reali, ci consentono oggi di riconoscere in questi iniziali modelli le idealizzazioni e rappresentazioni ingenuie che il concetto di ricerca dell'eccellenza recava con sé, così come i rischi connessi di caduta in forme involutive di ossessione neo-tayloristica, irrigidita in un modello di "comando e controllo" (Tomassini, 1993) volto a tradurre decisioni centralizzate e norme predefinite. La stessa risonanza di alcune terminologie impiegate (qualità verso l'eccellenza; marchio di qualità; manuali di autovalutazione) ha alimentato qualche ambiguità e confusione, producendo più di uno smarrimento tra alcuni dei vari interlocutori in gioco.

Sarebbe peraltro ingeneroso misconoscere il potente ed affascinante valore evocativo e simbolico inscritto in tali sollecitazioni, generatrici dell'avvio, nelle multiformi realtà dell'universo delle imprese sociali, di una vera e propria stagione, che potremmo identificare nella cifra sintetica della "sfida della qualità" (Scaratti, Spaggiari, Dotti, 1998). Si è trattato della tensione ad accogliere e fare proprie le pressioni esterne di uno scenario in forte evoluzione e profondo mutamento (si pensi alle trasformazioni del sistema di *welfare*), unita al progressivo emergere di un'istanza interna, coerente con le tipiche connotazioni identitarie e valoriali dell'impresa sociale, e connessa alla necessità di emanciparsi dal rischio di una autoreferenzialità e poca significatività della propria azione.

Assumere e fare i conti con i temi della qualità ha portato progressivamente realtà consortili, singole imprese sociali, unità operative ed organizzative dei servizi coinvolti a misurarsi con elementi e dimensioni a forte connotazione simbolico-culturale, sostenendo rispetto ad essi impegnativi processi di riflessione e attribuzione di senso. Domande, precisazioni e prospettive inerenti la propria *mission*, i valori di riferimento, il radicamento nella comunità locale, la salvaguardia della propria peculiarità relazionale, il capitale sociale generato ed altre ancora, hanno alimentato sempre più frequenti percorsi di costruzione e condivisione di conoscenza inerente il proprio essere e fare impresa sociale.

Che si trattasse di mettere a punto il manuale per la certificazione; oppure di analizzare e scomporre la filiera di alcuni processi operativi per cogliere la coerenza esistente tra bisogni individuati, pro-

blemi e clienti rappresentati e servizi offerti; o ancora di cimentarsi nell'utilizzo di dispositivi di monitoraggio della propria attività, sia per implementare una banca dati funzionale ad un miglior governo del sistema, sia per produrre dati ed informazioni da utilizzare in funzione di una documentazione/visibilità degli *outcomes* generati. In questi come in altri momenti e fasi la sfida della qualità ha generato un confronto con situazioni in cui diversi soggetti erano impegnati in comuni processi di costruzione/attribuzione di significato, di volta in volta connessi a termini, azioni, eventi, rappresentazioni da condividere o strumenti da adottare e fare propri.

Come dire che l'attenzione portata sulla qualità, a partire da motivi interni e/o esterni, tattici e/o strategici e nelle sue variegate ed articolate opportunità di applicazione, ha di fatto rappresentato una sollecitazione sfidante (con rischi connessi) ed una potenziale opportunità di apprendimento nei contesti e per i soggetti appartenenti alle organizzazioni interessate. Nelle multiformi e situate modalità della sua traduzione in pratica, il processo di lavoro orientato alla qualità ha comportato la necessità di attraversare la precisazione di motivazioni ed interessi, di discutere e concordare possibili approcci in comune tra interlocutori diversi (soggetti pubblici, agenzie ed enti terzi, soggetti dell'impresa sociale), di sintonizzarsi rispetto a regolazioni possibili (criteri, metodologie di valutazione, elementi caratterizzanti la qualità). Possiamo parlare in questi casi di negoziazione e costruzione congiunta, per richiamare l'esigenza per gli attori in gioco di affrontare, sviluppare e sostenere laboriosi momenti di scambio, confronto, incontro/scontro, transazione in situazioni segnate da pluralità di interessi, obiettivi, soggetti, impiegando tempi, risorse, energie.

Si tratta di operazioni non scontate, né affidate solamente alla bontà ingegneristica del modello adottato, ma garantite nel loro esito positivo da un attento lavoro di articolazione fatto di accordi, di accompagnamento del loro sviluppo, di adattamenti/aggiustamenti continui, di modulazione delle fisiologiche e imprescindibili dinamiche intersoggettive, relazionali e comunicative tra i diversi attori dei sistemi coinvolti.

È interessante richiamare, in proposito, i risultati di alcuni studi effettuati su imprese sociali coinvolte in progetti qualità (Scaratti, Fariotti, 2003; Barbieri, Scaratti, 2004, 2007; Scaratti, 2005), in cui si coglie l'evidenza di contesti confrontati con processi di apprendimento, di generazione di conoscenze inedite di fronte ai problemi incontrati.

Contesti in cui chi lavora fa l'esperienza di comunità di pratica che apprendono ad apprendere e si trova quasi "gettato" in situazioni che mettono alla prova le "capacità autopoietiche e di apprendimento" (Tomassini, 1998) nei micro-contesti di appartenenza.

Le prime sintesi a bilancio di tali esperienze, in riferimento ad aree e contesti rilevanti di assunzione della sfida qualità (Scaratti, Zandonai, 2007; Scaratti, 2008; Taraschi, Zandonai, 2006), documentano peraltro come la volontà e la tensione a perseguire nel cammino intrapreso abbiano di fatto consentito, alle realtà coinvolte, di attraversare incertezze ed ambivalenze, provando ad interpretarle ed a scioglierle, condividendo l'approdo a livelli di conoscenza condivisa come esito di un processo interattivo di negoziazione congiunta.

Alla luce di tale quadro di riferimento, l'intento del presente contributo è quello di riprendere e sviluppare alcune coordinate ricorrenti e trasversali, evidenziate nei lavori sopra ricordati quali condizioni che sembrano supportare e promuovere un approccio alla qualità orientato a connettere la consapevolezza dei propri tratti distintivi, in termini di reputazione e identità, con le dimensioni di conoscenza ed apprendimento organizzativi generati e monitorati, in funzione della creazione di valore economico e sociale per la comunità.

Cercheremo di richiamare alcune variabili di cornice la cui gestione appare rilevante ed essenziale per accompagnare e sostenere processi di investimento sulla qualità capaci di innescare costruzioni di senso e di sviluppare un apprendere tra i diversi soggetti organizzativi e gli *stakeholder* con essi interagenti.

La prima variabile riguarda la riconfigurazione dei modi di concepire il conoscere e l'apprendere nelle organizzazioni (Scaratti, Ripamonti, 2009) a fronte dei mutati scenari organizzativi e lavorativi, con i connessi cambiamenti dei contesti professionali, nonché delle competenze ad essi associate.

La seconda variabile concerne le concezioni ed il posizionamento assumibile nei confronti della dimensione qualità e della sua valutazione in una prospettiva di apprendimento dall'esperienza.

La terza variabile evidenzia le istanze di sostenibilità e praticabilità per l'esercizio di una riflessività portata sul proprio agire organizzativo e professionale, funzionale all'innescamento di apprendimento trasformativo.

Il punto di vista e la specifica prospettiva della nostra analisi riferita ai temi della qualità sono quelle della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, i cui riferimenti epistemologici e metodologici riman-

dano ad un ancoraggio di saperi e quadri teorico-concettuali ormai acquisiti e consolidati (si pensi ai contributi di Schön, 1993; Mezirow, 2003; Schein, 2001; Quaglino, 2004; Barus-Michel, Enriquez, Lévy, 2003, alla base di alcune delle questioni e delle dimensioni inerenti il tema dell'apprendere in relazione a contesti organizzativi): un'area disciplinare specifica, quindi parziale e da non considerare come esclusiva ed esaustiva, in grado peraltro di evidenziare elementi ed aspetti che possono integrare ed articolare lo studio e la comprensione dell'oggetto in questione.

2. Qualità e dinamiche del conoscere, dell'apprendere, dell'organizzare

La domanda generata dal fattore qualità delle/nelle organizzazioni riguarda la possibilità di formulare un giudizio positivo su eventi/azioni/oggetti da esse prodotti e di conseguire un'adeguata soddisfazione dei bisogni a cui esse cercano di rispondere.

Interrogarsi sulla presenza e consistenza di elementi di qualità richiama la disponibilità di dati e conoscenze e la loro elaborazione ed interpretazione in termini di adeguatezza (o meno), in riferimento alla possibilità di esprimere una valutazione positiva rispetto al riscontro di qualità auspicato. Il tema della qualità attraversa diversi livelli e dimensioni della realtà organizzativa (simbolico-valoriale, economici, operativi, relazionali, ecc.), tutte connotabili dai significati che i vari soggetti, interni ed esterni, attribuiscono loro.

L'accesso a tali elementi di conoscenza, sollecitato dall'assunzione dell'istanza della qualità, comporta la necessità di intercettare e rilevare i processi di attribuzione di significato che il sistema esperto (l'insieme degli attori organizzativi e degli *stakeholder* coinvolti), in un dato contesto organizzativo, costruisce e riproduce, attraverso costanti transazioni e negoziazioni, implicite ed esplicite.

È possibile a questo riguardo sottolineare un importante segnale di mutamento in ordine al modo di concepire e rappresentare la conoscenza nelle organizzazioni, connesso a sua volta alle trasformazioni che i contesti lavorativi e professionali stanno progressivamente acquisendo. Possiamo infatti considerare una consistente evoluzione nel modo di concepire le professionalità, i saperi ad esse connessi e le condizioni del loro esercizio nell'ambito lavorativo e delle organizzazioni, a fronte del configurarsi di contesti lavorativi ed operativi ad elevata variabilità, imprevedibilità, turbolenza e scarsa governabilità.

Si tratta di situazioni caratterizzate da problemi che non rientrano in schemi e strutture cognitive già acquisite e che chiedono ai soggetti al lavoro di saper scegliere soluzioni e risposte a fronte di incertezze, quadri di riferimento parziali e mutevoli, adottando criteri contestuali e contingenti, quindi imprevedibili. La disponibilità di conoscenza, nei nuovi scenari, non è tanto e soprattutto affidata al possesso di saperi codificati e depositati (acquisiti attraverso percorsi tradizionali di formazione accademica e curricolare, che pure rimangono rilevanti), ma dipende dalla capacità diffusa di apprendere in situazione; di lavorare a partire dalla posizione di problemi (*problem setting*); di stare dentro processi socio-organizzativi connessi ad una pluralità di interessi ed obiettivi; di liberare immaginazione e creatività, muovendosi in una logica di progetto e pro-attività (Scaratti, Ripamonti, 2009).

Di qui un'inedita centralità della conoscenza e del sapere nelle organizzazioni (Varchetta, 2007), in cui il "sapere al lavoro" è riferito ai micro-contesti organizzativi ed operativi, e la produzione di conoscenza esprime un conoscere come aderente alla pratica. Si tratta di una concezione della conoscenza che va oltre la sua configurazione come possesso e prodotto (*knowledge*), per accedere alle forme di un conoscere (*knowing*) come processo ed uso dinamico (Lanzara, 2006), all'interno di un campo di significati che si attiva in un sistema di attività (Engeström, 1987).

Confrontarsi in tale prospettiva con i temi della qualità significa intercettare ed attivare comunità di pratica e sistemi esperti; rilevare i loro processi di negoziazione e costruzione di significati; rappresentare i processi di produzione e gestione della conoscenza e dell'apprendere nelle organizzazioni a partire da un punto di svolta epistemologico centrato sul costrutto di "pratica" come insieme coerente di attività culturalmente situate e mediate dal linguaggio e dalle tecnologie da esse generati (Gherardi, 2006; Zucchermaglio, Alby, 2006).

La conoscenza si produce e circola all'interno di tali campi di pratiche, attraverso processi di connessione in azione che collegano e danno ordine provvisorio ad attività dalle forme mutevoli; ad artefatti, oggetti, conversazioni e discorsi; ad aspetti individuali, gruppal, oppure legati a culture organizzative diffuse. Si tratta di un conoscere connesso all'azione, prevalentemente pre-riflessivo e tacito, proprio perché iscritto nel corpo delle pratiche, depositato nel flusso dell'esperienza in modo per lo più implicito e inconsapevole.

Gli autori di riferimento (Gherardi, 2006; Wenger, 1998) si muovono in una prospettiva costruzionista della conoscenza, che ne sottolinea la dimensione situata, contestuale e distribuita, unitamente alla molteplicità di modi di conoscere in uso ed alla conseguente esigenza di non scindere i prodotti conoscitivi dalle condizioni socio-culturali della loro produzione (Scaratti, Ripamonti, 2009). Si parla dell'organizzare, dell'apprendere, del conoscere in azione, impiegando i verbi all'infinito (in inglese nel gerundio *organizing, learning, knowing*) per esprimere il processo di costante produzione e riproduzione di pratiche operative, che si dissemina e prende progressiva stabilità attraverso passaggi istituzionali; regolazioni progressive di ruoli, funzioni, aspetti di potere in gioco, compiti operativi e modi di interpretarli.

Difficile immaginare in tale ottica l'applicazione meccanica e standardizzata di modelli di valutazione della qualità, sia pure dotati (auspicabilmente) di sofisticata architettura ingegneristica e di elevata performatività dal punto di vista della digitalizzazione e gestione informatica dei data base disponibili e costantemente aggiornabili. Accanto a questi importanti ed utili elementi di configurazione della conoscenza come informazione (sottoposta ai processi di trattamento informatizzato e di elaborazione statistico-quantitativa che i saperi consolidati rendono disponibili), si evidenzia uno spaccato altrettanto consistente e rilevante della conoscenza come insieme di significati costruiti e circolanti in un contesto socio-organizzativo. Le forme di tale conoscenza sono per lo più tacite (Polanyi, 1966); implicite in quanto connotate da aspetti di indessicalità, *accountability* e *reflexivity* veicolate dai linguaggi, regole informali, accordi sociali e relazionali diffusi e circolanti in un determinato contesto organizzativo (Gherardi, 2006; Scaratti, Ripamonti, 2009); legate alle pratiche operative, lavorative ed organizzative che si configurano, si riproducono e progressivamente si stabilizzano in situazione, connesse a culture e riferimenti simbolico-culturali consolidati e diffusi.

Per questo la possibilità di generare apprendimento diffuso è connessa alla mobilitazione di comunità di pratica attorno al tema/sfida qualità (Wenger, 1998; Lave, Wenger, 1991; Scaratti, 2003), tanto da indurre una parallela azione di monitoraggio dell'esperienza e di valutazione dell'impatto generato dal lavoro sulla qualità, sulle culture organizzative e sulle modalità di apprendimento e gestione delle conoscenze (Scaratti, 2005; Scaratti, Barbieri, 2004).

Ragionare sulla qualità e sulla profonda connessione che essa intrattiene con le culture organizzative e le identità professionali delle figure operanti nell'ambito delle organizzazioni di servizio, comporta infatti, in prima istanza, un deciso riconoscimento del patrimonio di conoscenze situate e depositate nei saperi pratici e nelle pratiche lavorative. È attraverso tale risorsa che i soggetti strutturano e ristrutturano costantemente il loro campo conoscitivo ed esperienziale, reinterpretando competenze e traducendo valori e criteri di utilità sociale attraverso costanti processi di negoziazione e co-costruzione. Si tratta in altri termini di intercettare la conoscenza in azione dei soggetti nei loro contesti organizzativi; sia in quanto depositata nei repertori di pratiche organizzative e professionali e nelle *routine* operative consolidate; sia in quanto connessa alle transazioni discorsive e linguistiche attraverso le quali si producono quotidianamente negoziazioni e attribuzioni di senso ad eventi, criteri, valori, assunti che permeano e orientano i micro-processi organizzativi (Scaratti, 2006).

Le implicazioni metodologiche ed operative della variabile connessa ad una riconfigurazione dei modi di concepire il conoscere, l'apprendere e l'organizzare nei contesti operativi e lavorativi sembrano rinviare ad un approccio alla qualità che in altre occasioni (Scaratti, 2008) abbiamo descritto come disposizione e atteggiamento alla "ricerca sociale applicata": "ricerca" in quanto percorso euristico, che ha a che fare con la possibilità di scoprire, attraverso il confronto ed il tentativo di mettersi in ascolto e di andare vicino alle situazioni; "sociale" perché ha a che fare con diversi soggetti, con una pluralità di letture, di rappresentazioni, di interpretazioni da incrociare, negoziare e connettere; "applicata" in quanto intesa non come una macchina che deve arrivare a degli esiti certi e pianificati, ma come opportunità di tipo generativo, connessa alla crescita ed allo sviluppo del servizio, dell'organizzazione, dell'*équipe* degli operatori. Non li lascia asettici o neutri, ma li coinvolge, li mobilita, li fa interrogare, alimentando competenze e sensibilità, oltre la mera esecuzione di modelli calati dall'esterno.

Si tratta dunque di una prospettiva dialogica, che si cala dentro contesti reali, ed è consapevole delle contraddizioni, dei carichi, del fatto che in un servizio ci possono essere più obiettivi (quelli dichiarati, quelli che hanno in testa il coordinatore e i vari operatori), conflitti, variabili di mutevolezza: elementi da considerare e con i quali confrontarsi.

3. Qualità e de-idealizzazione

Abbiamo evidenziato come, all'interno di un contesto organizzativo, l'affrontare questioni inerenti la qualità in funzione di un'opportunità di apprendimento comporti un avvicinarsi alle conoscenze implicite e situate, intercettando le pratiche ricorrenti e in uso e sollecitando il sistema esperto (rappresentato da *équipe*, operatori e *stakeholder* dei servizi) in un lavoro di riconoscimento ed elaborazione comune.

La prospettiva percorribile riguarda l'adozione e l'effettivo utilizzo di un dispositivo di monitoraggio e di attenzione valutativa portati sulle dimensioni di qualità, per favorire il riconoscimento di prassi promettenti e di valore, rileggere processi organizzativi ritenuti significativi e/o critici, aprire spaccati di riflessione, elaborazione e pensiero sulla propria azione professionale e sulla propria interpretazione e traduzione in pratica.

La posta in gioco è la possibilità di coinvolgere operatori professionali e responsabili dei servizi in un'impegnativa assunzione di variabili legate: alla costruzione comune di significati operativi ed organizzativi; ad un'elaborazione delle rappresentazioni condivise relative al valore prodotto dalla propria azione; ad un'analisi delle competenze legate alla catena "progetto-processo-prodotto"; in sintesi, ad una comune tensione ad assegnare maggiore intenzionalità alla propria attività, cercando di restituire visibilità e tangibilità alle dimensioni immateriali del proprio lavoro, in una prospettiva attenta alle esigenze dei diversi portatori di interesse presenti.

Sono evidenti, in tale ottica, gli aspetti di valutazione sollecitati dall'adozione di una logica euristica di apprendimento sociale ed organizzativo, in cui responsabili istituzionali ed operatori siano accomunati nello sforzo di innescare nuove forme di valore e di ricercare altre e inedite possibilità di miglioramento e di crescita.

Proprio i consistenti elementi di valutazione, potentemente evocati da un lavoro sulla qualità, richiedono una posizione matura e non idealizzata nei confronti della qualità stessa, che sappia andare oltre la rappresentazione di uno scarto da un modello idealizzato ed astratto di condizioni *standard* prefissate, per favorire operazioni di lettura e di attribuzione di giudizi sulla propria azione in funzione di una sua regolazione migliorativa. Consistenti e sottili sono infatti i rischi di modalità difensive o collusive, presenti soprattutto in situazioni che riguardano una presa in considerazione della propria identità professionale ed organizzativa: esse mettono alla prova la tenuta reale di principi ispiratori e di assunti ritenuti come consoli-

dati e scontati, generando ricorrenti esiti di banalizzazione o di svalutazione del compito valutativo, che spesso viene rappresentato e si risolve in modalità adempistico-burocratiche di compilazione distaccata e disincantata di *check-list* e formulari, tanto astratti quanto lontani dal proprio contesto.

Ne è riprova un assetto non ancora stabilizzato delle figure che si occupano della qualità in numerosi contesti ed aggregati operativi dell'impresa sociale, pur a fronte di un consistente investimento (istituzionale, organizzativo e culturale) operato rispetto ai temi della qualità.

In questi casi la qualità è esposta al rischio di diventare una sorta di isola (in) *felix*: viene istituita un'unità operativa apposita, con tanto di referente e dotazioni metodologico/ricognitivo/gestionali; nei casi migliori si perviene ad un'acquisizione di informazioni articolate ed alla costituzione di un data base; ma il tutto rimane come un qualcosa di distinto e distante, poco integrato e connesso con i processi reali di funzionamento e regolazione operativa del lavoro quotidiano, oppure affidato alle proclamazioni retoriche di qualche dirigente illuminato che sfoggia, secondo opportunità tattiche di volta in volta dosate, dichiarazioni che rivendicano immancabili criteri di eccellenza del *management*, sollecitano il ricorso ad inesauribili, meticolose e frequenti misurazioni, schierandosi naturalmente e immancabilmente "per-una-qualità-vera-e-non-fatta-di-chiacchiere".

Proprio a fronte di possibili esiti di deriva e inconsistenza, la concreta possibilità di sostare, in una prospettiva di sviluppo della qualità, su aspetti di problematicità, criticità, nuova attribuzione di senso relativi alla propria attività, al lavoro che si svolge, alla possibilità di introdurre cambiamenti, nuovi equilibri, prospettive di miglioramento, richiede l'attenta presa in considerazione di alcune dimensioni situazionali e congiunturali, la cui consistenza e disponibilità può determinare il successo o l'insuccesso del lavoro sulla qualità:

- per affrontare le sfide legate ad un esercizio di lettura critica della propria attività, va in prima istanza individuata una tenuta complessiva in termini di maturità e solidità professionale, di consapevolezza di identità e di approcci, di radicamento territoriale. Servono operatori e servizi maturi per tollerare la frustrazione di riscontri negativi inerenti il proprio operato e la messa in discussione di convinzioni e presupposti convenzionali, permettendo così l'impiego di una concezione della valutazione non come sofisticato problema tecnicistico, ma quale strumento conoscitivo capace di fornire informazioni e linee operative per trasformare la realtà istituzionale e organizzativa dei servizi erogati;

- condividere riflessioni, sostenere scambi e confronti, attraversare conflitti, interpretare differenti posizioni, rimanda ad una seconda ricognizione, riguardante la disponibilità di attori organizzativi che investono in quanto coinvolti da comuni interessi (opportunamente cooptati e mobilitati); con forme di legame e rapporto basati su identificazione, passione, impegno, rispetto reciproco, sostenuti da un forte presidio/incentivazione dei fattori di attivazione. Si tratta del reperimento/promozione di una risorsa tipicamente ancorata ad una prospettiva psicologica, riconducibile alla valorizzazione degli aspetti di soggettività, relazionalità, negoziazione e costruzione congiunta dei significati che connotano le pratiche organizzative. Una risorsa per nulla scontata e di volta in volta da individuare e contrattare, al fine di rendere sensato e praticabile, quindi sostenibile, l'approccio al tema della qualità in quanto esercizio di riflessività, pensiero e mentalizzazione portati sulla propria azione professionale;
- una terza considerazione riguarda l'effettiva disponibilità di momenti formativi sul campo, inseriti in concreti processi e progetti di lavoro, legati ad obiettivi concreti, il cui scopo sia lo sviluppo delle capacità dei soggetti e lo scambio/diffusione delle conoscenze innovative circolanti.

L'adesione ad una tale prospettiva suggerisce l'opportunità di rinunciare o spostare in avanti l'avvio di un lavoro sulla qualità, in contesti organizzativi al cui interno non si riscontrino elementi di realtà in grado di manifestare una sufficiente presenza delle dimensioni sopra richiamate, pena l'avventurarsi in iniziative a rischio sul versante degli apprendimenti generati.

4. Qualità e sostenibilità organizzativa

L'ultima sottolineatura consente di affrontare la terza variabile richiamata, relativa alla sostenibilità e praticabilità di un approccio alla qualità orientato all'esercizio di una riflessività portata sul proprio agire organizzativo e professionale.

L'assunto è che senza avvicinarsi e confrontarsi (a livelli e intensità da precisare di volta in volta) con i significati sottesi ai sistemi di azione condivisi dai soggetti, sia difficile promuovere effettivi investimenti di innovazione e di miglioramento di modalità professionali e di processi organizzativi.

La felice espressione di Mezirow inerente il costrutto di “apprendimenti trasformativi” sottende la necessità di entrare in contatto non solo con i processi di azione e gli esiti conseguiti, ma anche con il sistema di premesse in base al quale operano e si muovono i soggetti, per poterle rivedere, rivisitare ed eventualmente reimpostare (se risultano disfunzionali). Sono infatti le conoscenze tacite, circolanti e diffuse e assunte implicitamente come funzionali, ad orientare l’operatività in situazione dei soggetti ed a consentirne la riproducibilità nel tempo. Si tratta di un insieme di saperi pratici, di culture operative, di regole e *routine* diffuse, in sintesi di “intelaiature istituzionali” che vanno a costituire una “organizzazione silenziosa” (Romano, 2006), in grado di influenzare corsi d’azione e orientare identità, perché fungono da criteri e moventi esterni che gli attori interpretano ed elaborano ed in base ai quali realizzano i propri corsi di azione e di decisione nell’ambito dei contesti di appartenenza. L’apprendimento possibile, situato nei contesti operativi e di lavoro, è particolarmente connesso alla gestione e promozione/facilitazione della circolazione di tali conoscenze, nella prospettiva di una loro tessitura in termini di nuove pratiche lavorative, professionali ed organizzative da acquisire, per quanto gli aspetti di latenza e di opacità siano da considerare irriducibili e funzionali alla possibilità che il patrimonio disponibile divenga fonte di creatività e valore e nuovo fattore di produttività (Barbieri, Scaratti, 2007). Si tratta di concepire dispositivi di maggiore circolazione e di irrobustire le dimensioni relazionali, i rapporti di fiducia, i processi quotidiani di costruzione congiunta di significati attraverso cui la conoscenza viene generata e scambiata.

Due sembrano essere al riguardo i registri attorno ai quali regolare le diverse situazioni di lavoro sulla qualità in un’ottica di apprendimento trasformativo:

- il primo è sintetizzato dall’immagine del “conoscere in pratica”, in cui si valorizza la natura processuale (costruita nelle situazioni locali) delle conoscenze prodotte. Esse prendono progressivamente consistenza attraverso forme mutevoli e intermedie di varia natura (oggetti e artefatti, discorsi, testi, criteri in uso diffusi e tacitamente assunti rispetto all’azione), dando ordine e provvisoria stabilità ai sistemi d’azione cui si riferiscono, in una configurazione per lo più pre-riflessiva e implicita;
- il secondo è bene espresso dalla locuzione “conoscere una pratica”, facendo attenzione ai processi attraverso i quali la conoscenza pratica si istituzionalizza (diventa attiva come conoscenza diffusa

e circolante generando nuove improvvisazioni e interpretazioni situate della stessa), in una forma più attenta alle dimensioni di riflessività. Sono più presidiati in questo caso gli aspetti di riproducibilità delle pratiche stesse, così da renderle, da un lato, osservabili e “rendicontabili”, dall’altro, riconoscibili, trasferibili, comunicabili, attraverso processi di disseminazione che consentano nuove attivazioni, capaci di raccogliere le inevitabili integrazioni, aggiustamenti e rinnovate connessioni (Scaratti, Ripamonti, 2009).

Muoversi in riferimento al primo registro significa, ad esempio, introdurre artefatti o nuove pratiche d’uso inerenti la qualità all’interno di un contesto d’azione, immaginando che questo evento attivi processi di contaminazione e diffusione, generando forme mimetiche di adattamento, aggiustamento e riproduzione, secondo logiche implicite ed informali. Ci si affida alla forza di ecologie di azione come a “scatole nere” od “oggetti liminali”, apparentemente secondari e non strutturati, ma in grado di produrre configurazioni stabilizzate, qualcosa di organizzato e dotato di coerenza: funzionano come acceleratori di processo per arrivare a forme di unità e organizzazione (come nelle conquiste napoleoniche, in cui irrompeva l’esercito con la sua forza, con l’aspettativa che ad esso sarebbero successivamente subentrati l’ordine e il governo dell’amministrazione). Il rischio è che, se non sufficientemente supportate da un accompagnamento relazionale, tali iniziative si trasformino in irruzioni e possano esitare in derive, modalità adempistiche, stagnazioni (il caso di nuovi *enterprise resource planning* - tanto costosi ed onerosi introdotti e poi rimasti inutilizzati, o di sistemi di valutazione della qualità tecnicamente ed informaticamente eccellenti, ma by-passati nelle pratiche ordinarie di valutazione in uso).

Orientarsi sul secondo registro significa enfatizzare le dimensioni di elaborazione, condivisione dei significati in gioco, partecipazione e coinvolgimento dei vari *stakeholder*, affidandosi alla generatività dei processi attivati di interiorizzazione del compito, all’efficacia di un adeguato *commitment*, alla sintonia acquisita attraverso la promozione di linguaggi comuni, al coinvolgimento per interesse e adesione delle comunità di pratica, all’espansione comunicativa di nuove logiche veicolate.

Il rischio in questo caso è legato ad un errore di distorsione strutturale delle condizioni di sostenibilità di processi di elaborazione, pensiero e riflessività da parte dei soggetti e del contesto organizzativo nel suo complesso, se non adeguatamente negoziate e contrattate a

livello relazionale, organizzativo ed istituzionale, con le implicazioni di potere e di esercizio delle dimensioni di autorità connesse all'esercizio di tali istanze: l'esito è quello di blocchi, involuzioni, inerzie, collusioni attorno ad aspetti di irrazionalità, soluzioni elitarie o da circolo esclusivo nell'organizzazione.

La duplice considerazione dei registri sopra richiamati suggerisce il presidio di alcune attenzioni, per un approccio alla qualità che si voglia orientato a sollecitare e mobilitare effettivi percorsi di costruzione congiunta di significato attorno al senso ed alle modalità della propria azione lavorativa.

Un primo e decisivo livello di sostenibilità riguarda l'ambito micro-organizzativo, relativo alla compatibilità tra situazioni locali e contestuali e prospettive d'adozione dei dispositivi di monitoraggio, documentazione, *accountability* impiegabili. Non è infrequente riscontrare, ad esempio, una netta sproporzione tra l'impianto valutativo proposto in certi contesti per il monitoraggio e la valutazione della qualità ed il "carico documentativo" effettivamente sopportabile da unità e personale spesso già oberate da richieste e adempimenti, con l'inevitabile rappresentazione da "pacco" quasi automaticamente assegnata alla nuova incombenza introdotta. D'altro canto si rileva a volte un'esagerata insistenza nel sollecitare coinvolgimenti di tipo attivo ed elaborativo, che chiamano in causa forte adesione e investimento delle persone, non corrispondente alla congiuntura storica o alla fase evolutiva che l'organizzazione sta vivendo (ad esempio, *start up* faticoso; turbolenza a fronte di conflittualità e separazioni interne; criticità temporanea a livello economico-finanziario, ecc.). Tali riscontri di realtà suggerirebbero quantomeno una riflessione sull'opportunità di avviare un percorso qualità, se non una sospensione e/o rinvio della nuova sollecitazione consulenziale/formativa connessa alla proposta di un lavoro sulla qualità. Inevitabili in questo caso gli esiti di adesione "spontanea" e/o di elusione difensiva (in molti casi sana), giocata in forme e livelli sui quali non possiamo qui soffermarci, anche se facilmente immaginabili.

Il riconoscimento e la distinzione tra motivi tattico-strumentali addotti in funzione difensiva ed elementi di realtà che connotano una concreta situazione organizzativa, sono legati alla capacità e finezza di analisi ed interpretazione dell'interlocutore cui è affidata la conduzione del lavoro sulla qualità.

Un secondo livello di sostenibilità concerne la salvaguardia di "soggettività attive", capaci di assumere e interpretare, anziché di subire,

la sfida della qualità. In gioco in questo caso è la rilevazione/promozione/tutela di quegli aspetti di attivazione, motivazione, interesse, immaginazione, creatività, la cui disponibilità segna la differenza tra modalità adempistiche ed esecutive di applicazione di un modello già dato importato dall'esterno, e percorsi di esplorazione e sperimentazione di nuove alternative e condotte, di ricombinazione del proprio patrimonio conoscitivo, di attivazione di nuove esperienze. In questo ambito di sostenibilità ciò che varia è la tonalità dell'esperienza di investimento/lavoro sulla qualità: dove la soggettività è in qualche modo compressa e coartata, poco tutelata e supportata, non è difficile imbattersi in attuazioni della qualità che appaiono emotivamente mono-toni. L'esposizione ad un ambiente sempre più minaccioso e incalzante (esternalizzazioni, globalizzazione, precarietà, ecc.), viene come sedata attraverso l'adozione mimetica di modelli rappresentati come vincenti e/o rassicuranti. Dove si incontrano soggettività che hanno accolto la scommessa (divenuta posta in gioco non scontata e pazientemente costruita) di generare valore economico e sociale per la comunità, di riconfigurare identità/progetto/ruolo dentro i sistemi di relazione con il proprio territorio (Dotti, Farinotti, 2006), il lavoro sulla qualità assume il senso di una ri-partenza, di un'immaginazione del/sul futuro, uno spazio/occasione per coltivare interessi e disposizioni, prepararsi ed attrezzarsi a diventare non solo attori che interpretano/recitano la loro parte, ma autori di storia territoriale e locale (Barbieri, Scaratti, 2007).

Un terzo livello è quello della sostenibilità simbolico-culturale, in grado di alimentare e governare le negoziazioni necessarie a favorire l'assunzione e l'interiorizzazione delle spinte al cambiamento innovativo sottese all'investimento sulla qualità. Si tratta in questo caso della molteplicità e diversità delle opzioni e degli orientamenti che sottendono sia scelte di strategia istituzionale e di politica organizzativa espresse dai *board* delle organizzazioni coinvolte, sia opzioni metodologiche connesse al modo di concepire e configurare architetture e dispositivi di monitoraggio e valutazione della qualità.

Il tema della qualità (come altri attualmente investiti di particolare attenzione e tutti fortemente caratterizzati da variabili psicologiche: il benessere, la sicurezza, la salute organizzativa, ecc.) si presta infatti a ricorrenti rischi di idealizzazione e/o a riduzionismi di tipo tecnologico e normativo, che annullano in un effetto appiattente ed omologante la differenza tra modelli e tipologie organizzative, culture, contesti (Orsenigo, 2000).

Differenti concezioni del costruito di organizzazione e la diversa modalità di rappresentare come congiunte *vs* separate le sue dimensioni fondamentali (il sistema d'azione e il sistema sociale),¹ possono supportare altrettante modalità di intervento e accompagnamento dei processi orientati alla qualità. Nella concezione *hard* (aspetti materiali e razionalità produttiva) dell'organizzazione e in una logica di prevalente distinzione delle sue dimensioni, contano soprattutto le componenti economica e tecnologica sottese all'assumere organizzativamente la sfida della qualità: sistemi di controllo, misurazioni raffinate e informatizzazione tecnologica devono restituire in tempi sempre più veloci e con modalità rigorose ed attendibili gli aspetti di affidabilità e credito cui gli aspetti di qualità rinviando. In una concezione *soft* (aspetti immateriali e processuali) l'organizzazione si configura come "organizzare" e le dimensioni sono rappresentate come fortemente intrecciate: l'approccio alla qualità si è interpretato come possibile processo organizzativo (Kaneclin, 2000), legato alle costruzioni sociali di significato ed alle negoziazioni locali che rendono la sua traduzione operativa praticabile e attuata (e non solo dichiarata), tra flessibilità e vincoli, difficoltà quotidiane e azioni realistiche.

Le implicazioni metodologiche degli assunti evocati introducono un ulteriore livello di sostenibilità, che possiamo definire di tipo economico in relazione all'esigenza di bilanciare investimento di risorse sulla qualità, aspetti di *policy* territoriale e risultati economico-gestionali conseguiti. Tale sottolineatura rimanda all'evoluzione degli stessi sistemi di *accountability* (Azzone, 2000), sollecitati a confrontarsi con scenari caratterizzati da instabilità, con dimensioni di aumentata complessità, con aspetti immateriali da considerare, che richiedono metodologie innovative per la rilevazione di dati e conoscenze connotati da rilevanza valutativa, sulle quali non è possibile soffermarsi in questo contributo.

La forzatura discorsiva delle sottolineature, funzionale ad evocare possibili differenziazioni e posizionamenti, è volta a sollecitare un'attenta considerazione delle rappresentazioni sociali in gioco inerenti la dimensione della qualità, richiamando la necessità, nei

¹ Per "sistema d'azione" intendiamo gli aspetti tecnologici, strutturali, finanziari, normativi, manageriali che caratterizzano il funzionamento organizzativo; per "sistema sociale" dell'organizzazione intendiamo le interpretazioni quotidiane che i soggetti, inseriti in situate comunità di pratica e appartenenze organizzative diversamente sentite, mettono in atto, si scambiano e negoziano, producendo conoscenze locali e determinando in tal modo reti di relazioni e transazioni.

contesti operativi, di collocarsi all'interno di molteplici transazioni e negoziazioni tra una pluralità di soggetti in gioco, con le mediazioni, le costruzioni congiunte, le risorse disponibili, le "protesi" applicative, tecnologiche ed operative, di volta in volta attivabili e sperimentabili.

5. Conclusioni

La possibilità di concepire la sfida della qualità come opportunità di generazione di valore (conoscitivo, sociale, organizzativo) per i diversi *stakeholder*, oltre che occasione di apprendimento per i soggetti appartenenti ai diversi contesti organizzativi coinvolti, è legata alla declinazione di alcune variabili ricorrenti e trasversali, che abbiamo cercato di illustrare ed approfondire.

L'adozione di un aggiornato riferimento alle dimensioni del conoscere e dell'apprendere nei contesti di azione; il discernimento critico e l'esame di realtà in merito alla presenza di condizioni e risorse sufficienti alla praticabilità di un investimento sulla qualità; l'analisi e la verifica di alcuni livelli di sostenibilità: l'insieme di tali fattori e la loro modulazione possono costituire una significativa matrice di riferimento per l'individuazione di approcci alla qualità sensati e realistici, oltre che generativi di possibile apprendimento in prospettiva trasformativa.

Un tratto comune sembra accomunare le tre centrature: l'esigenza di accedere a processi di costruzione di senso, andando oltre una logica della qualità intesa come conformità a norme prestabilite e come soddisfazione, per quanto complessa ed articolata, dei bisogni dei clienti. Possiamo in proposito individuare nel contributo di Normann (2001) un autorevole supporto a tale connotazione. L'autore suggerisce infatti, nella prospettiva di una nuova configurazione delle organizzazioni di servizio, di superare la rappresentazione dei soggetti-clienti come fonte di riconoscimento e legittimazione e di accedere ad un'inedita competenza critica in grado di sostenere una visione del cliente come co-produttore del valore generato. Si tratta di un nuovo paradigma strategico, teso a trasformare e riconfigurare gli stessi sistemi di creazione del valore: Normann chiama *prime mover* la nuova classe emergente di attori in grado di riconfigurare e creare trasformazioni dell'ambiente. I *prime mover* non fondano la loro azione solo in base al superamento di imperfezioni riscontrate o in virtù dell'innovazione tecno-

logica: essi progettano creativamente soluzioni sistematiche che rompono con la tradizione; mettono insieme operatori e sistemi disconnessi per formare un sistema integrato nuovo, che facilita la creazione di valore; mobilitano e gestiscono attori esterni, e le loro competenze, introducendo nuove regole nella composizione delle unità spazio/tempo/attore relative a prodotti e servizi; non sono incatenati alla tradizionale filiera della catena del valore, ma allargano il concetto di creazione di valore con un atteggiamento di attenzione al sistema complessivo più vasto di cui essi fanno parte (*upframing*).

Servono nuove mappe per cambiare il paesaggio: capacità sociali e di interazione; cognitive di concettualizzazione; progettuali di edificazione di costrutti; spaziali di integrazione ecologica; di potere e di *leadership* politica.

Le variabili considerate nel presente contributo si propongono come possibili fattori per una nuova considerazione di approcci alla qualità in grado di capitalizzare il valore delle conoscenze e dei saperi al lavoro (Davenport, Prusak, 2000), lo sperimentarsi come *knowledge worker* (Butera, Donati, Cesaria, 1997) da parte degli attori organizzativi coinvolti, il progressivo emergere della dimensione di *management* e governo dell'impresa sociale attraverso la valorizzazione e la diffusione delle conoscenze generate.

Interpretare la qualità come opportunità per sviluppare il conoscere e l'apprendere nei contesti organizzativi sta progressivamente configurando l'appartenenza ad una cooperativa o ad un consorzio di imprese sociali come la capacità di essere *prime mover*, provando a realizzare, parafrasando Drucker (2002), "quello che possono insegnare al *business* le organizzazioni nonprofit".

I dati di ricerca finora disponibili e sopra ricordati sembrano confermare la presenza di pratiche innovative alla qualità all'interno di consistenti esperienze nel mondo dell'impresa sociale, anche se il lavoro da fare appare ancora consistente: molteplici e frammentati risultano ad oggi i linguaggi, i dispositivi e le metodologie in uso, così come scarsamente integrati sono i diversi sistemi di controllo e di gestione di aspetti inerenti la qualità.

L'augurio è che il lavoro proposto possa testimoniare come nuove mappe stiano emergendo ed il paesaggio sia in trasformazione.

Riferimenti bibliografici

- Azzone G. (2000), *Innovare il sistema di controllo di gestione*, Etas, Milano.
- Barbieri B., Scaratti G., (2004), "Culture e apprendimento nelle imprese sociali della rete CGM", in Bonomi A. (a cura di), *Il passaparola dell'invisibile. Rappresentazione e voce delle imprese sociali*, Laterza, Bari, pp. 108-141.
- Barbieri B., Scaratti G. (2007), "La sfida della qualità: coniugare sostenibilità tecnologica ed organizzativa", in Scaratti G., Zandonai F. (a cura di), *I territori dell'invisibile. Culture e pratiche di impresa sociale*, Laterza Roma-Bari, pp. 41-72.
- Barus-Michel J., Enriquez E., Lévy A. (a cura di) (2003), *Vocabulaire de psychosociologie. Références et positions*, (trad. it. a cura di C. Kaneklin e F. Olivetti Manoukian, *Dizionario di Psicopsicologia*, Cortina, Milano, 2005).
- Butera F., Donati E., Cesaria R. (1997), *I lavoratori della conoscenza*, Franco Angeli, Milano.
- Carmagnola F. (1998), "Illuminismo organizzativo. Argyris, Schön e le teorie dell'apprendimento", in Argyris C., Schön D. (1996), *Apprendimento organizzativo*, tr. it. Guerini e Associati, Milano.
- Davenport T.H., Prusak L. (2000), *Il sapere al lavoro*, Etas, Milano.
- Dotti J., Farinotti G. (2006), "Impresa sociale, territorio e nuovo welfare", in Taraschi S., Zandonai F. (a cura di), *Impresa sociale. Dalla gestione strategica agli strumenti operativi*, Carocci, Roma.
- Drucker P. (1999), *Le sfide del management del XXI secolo*, Franco Angeli, Milano.
- Drucker P. (2002), *Il management, l'individuo, la società*, Franco Angeli, Milano.
- Engeström Y. (1987), "Learning by Expanding: An Activity Theoretical Approach to Developmental Research", *Oriente Knonsultit*, Helsinki.
- Gherardi S. (2006), *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*, Blackwell Publishing, Cambridge, MA.
- Kaneklin C. (2000), "Valutazione e qualità nei servizi. Valutare il valore del servizio", in Regalia C., Bruno A. (a cura di), *Valutazione e qualità nei servizi*, Unicopli, Milano, pp. 29-41.
- Lanzara G.F. (2006), *Capturing Transient Knowledge in Design and Innovation Processes*, Paper presented at the 6th Social Study of ICT workshop (SSIT6) at the LSE, in Celebration of Claudio Ciborra, 27-28 March 2006, London School of Economics and Political Sciences.
- Lave J., Wenger E. (1991), *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, University Press, Cambridge, Mass.
- Mezirow J. (2003), *Apprendimento e trasformazione. Il significato dell'esperienza e il valore della riflessione nell'apprendimento degli adulti*, tr. it., Cortina, Milano.
- Normann R. (2001), *Ridisegnare l'impresa. Quando la mappa cambia il paesaggio*, tr. it., Etas, Milano, 2002.
- Orsenigo A. (2000), "Premessa", in Regalia C., Bruno A. (a cura di), *Valutazione e qualità nei servizi*, Unicopli, Milano, pp. 7-13.
- Peters T., Waterman R. (1982), *Alla ricerca dell'eccellenza*, tr. it., Sperling & Kupfer, Milano, 1984.

- Polanyi M. (1966), *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul, Londra.
- Quaglino G.P. (2004), *Autoformazione*, Cortina, Milano.
- Romano D. (2006), *L'organizzazione silenziosa*, Edizioni Libreria Cortina, Torino.
- Scaratti G. (2003), "Etica, senso, identità. La prospettiva dell'eccellenza nel progetto CGM", in Scaratti G., Farinotti G.A. (2003), *Qualità come strategia per l'impresa sociale di comunità*, Unicopli, Milano, pp. 109-129.
- Scaratti G. (2005), "Cooperazione sociale e qualità dei servizi", in Centro Studi CGM (a cura di), *Beni comuni. Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione G. Agnelli, Torino, pp. 205-232.
- Scaratti G. (2006), "L'(in)effabile dicibilità delle comunità di pratica. Prefazione all'edizione italiana", in Wenger E., *Comunità di pratica. Apprendimento, significato, identità*, Cortina, Milano, pp. IX-XLIII.
- Scaratti G. (2008), "La gestione della qualità", in Borzaga C., Fazzi L. (a cura di), *Manuale di organizzazione per le imprese sociali. Governare e gestire un'impresa sociale in pratica*, Carocci, Roma.
- Scaratti G., Farinotti G.A. (2003), *Qualità come strategia per l'impresa sociale di comunità*, Unicopli, Milano.
- Scaratti G., Ripamonti S. (2009), "Gestire la conoscenza e apprendere nelle organizzazioni", in Argentero P., Cortese C.G., Piccardo C. (a cura di), *Manuale di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, Cortina, Milano.
- Scaratti G., Spaggiari C., Dotti J. (1998), "La qualità della/nell'impresa sociale: attraverso la certificazione, oltre la certificazione", *Impresa Sociale*, n. 42, pp. 30-43.
- Scaratti G., Zandonai F. (2007), *I territori dell'invisibile. Culture e pratiche di impresa sociale*, Laterza, Roma-Bari.
- Schein E.H. (2001), *La consulenza di processo*, tr. it., Cortina, Milano.
- Schön D. (1993), *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, tr. it., Edizioni Dedalo, Bari.
- Taraschi S., Zandonai F. (a cura di) (2006), *Impresa sociale. Dalla gestione strategica agli strumenti operativi*, Carocci, Roma.
- Tomassini M. (1993), *Alla ricerca dell'organizzazione che apprende*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Tomassini M. (1998), "Introduzione", In Argyris C., Schön D. (1996), *Apprendimento organizzativo*, tr. it., Guerini e Associati, Milano.
- Varchetta G. (2007), *L'ambiguità organizzativa*, Guerini e Associati, Milano.
- Zucchermaglio C., Alby F. (2006), *Gruppi e tecnologie al lavoro*, Laterza, Roma-Bari.
- Wenger E. (1998), *Comunità di pratica. Significato, apprendimento, identità*, tr. it., Cortina, Milano, 2006.