



# Il futuro è una questione di conoscenza

## Intraprendere, innovare, continuare una storia

---

A cura di  
**Claudia Marabini e Francesco d'Angella**

**A** conclusione di questo percorso, vorremmo proporre una chiave di lettura in grado di restituirne quello che a noi appare forse il senso più profondo. La sostenibilità delle cooperative sociali – ci sembra di poter dire – richiede oggi, da parte di queste imprese, un forte investimento sulle dimensioni della conoscenza. In quest'articolo desideriamo così soffermarci sulla sfida della *conoscenza come fattore strategico di sostenibilità*.

### **Quattro oggetti su cui merita investire conoscenza**

Tutte le azioni indicate (negli articoli precedenti) come utili per sostenere le cooperative sociali dal punto di vista organizzativo, economico-finanziario



e sociale hanno un forte contenuto di conoscenza. Le riepiloghiamo:

- la responsabilità d'impresa riesce a diffondersi ai livelli intermedi quanto più questi sono aiutati a *prendere consapevolezza* dei problemi e delle sfide in corso;
- i passaggi di leadership richiedono *passaggi di conoscenze* tra le autorità in uscita e quelle entranti (nonché *crescita di competenze* da parte di queste ultime);
- i luoghi di governo dell'impresa sono realmente tali se sono *generativi di pensiero condiviso*, non se sono freddamente burocratici o permeati da istanze di controllo;
- costruire strategie di sviluppo richiede competenze e *capacità di innovare* i servizi in relazione a letture inedite dei bisogni del contesto;
- le alleanze con altri attori locali sono generative se si fanno sulla *conoscenza dei problemi* del territorio e sulla volontà di co-progettare servizi, non se sono meramente tattico-strumentali;
- sensibilizzare i cittadini sull'importanza di tutelare i diritti, tematizzare il nesso tra spesa sociale e sviluppo locale, comunicare via social l'utilità delle cooperative sono tutti aspetti che richiedono *studio, ascolto, preparazione*.

Nella ricerca i partecipanti hanno condiviso che la conoscenza è forse *il* fattore cruciale per la sostenibilità delle cooperative. Con «conoscenza» si intende tanto il capitale di saperi e competenze *già* a disposizione dell'organizzazione, quanto la capacità di

produrre *nuova* conoscenza in relazione a scenari in continua trasformazione.

Quattro sembrano i contenuti conoscitivi su cui merita investire:

- *ricostruire il senso e il significato* del lavoro in cooperativa;
- *valorizzare i saperi e le culture* presenti nell'organizzazione, promuovendo scambi e incontri;
- *favorire l'assunzione di visioni e conoscenze* che tengano conto del contesto organizzativo;
- *implementare conoscenze e capacità decisionali* dei quadri intermedi.

## I. Ri-dirsi il senso di essere cooperativa

Un primo contenuto da conoscere e (per chi ha più anni alle spalle) ri-conoscere riguarda il senso di lavorare nella cooperazione sociale. Se non si costruisce una *cornice di senso condivisa*, ognuno mette in gioco la propria e l'organizzazione diventa una babele dove le diversità non aggiungono valore, ma producono disordine.

Alcune cooperative avvertono uno smarrimento rispetto alle peculiarità culturali, sociali ed economiche da cui e per cui sono nate. C'è chi evidenzia come nel tempo sia venuta meno una visione condivisa di cooperativa e molti lavoratori appaiono oggi più legati alla professione che all'organizzazione («C'è una disaffezione rispetto all'inizio. Spesso c'è solo l'interesse per il lavoro. Ad alcuni non cambierebbe nulla lavorare per il pubblico, il privato o qui in cooperativa. E questo per me incide negativamente sullo sviluppo»).

Altri raccontano come, di fronte allo smarrimento, sia stato importante ridirsi reciprocamente il senso di quello che insieme si sta facendo come organizzazione («È come se a un certo punto ci fossimo resi conto che non condividevamo di che cosa ci occupavamo. Abbiamo quindi provato a fare un lavoro sulle narrazioni, per arrivare a una narrazione comune»).

La necessità di ridirsi il senso del lavorare in una cooperativa si accentua quando si tratta di aiutare le

nuove generazioni, meno ideologizzate, a cogliere le specificità di questi contesti organizzativi («I giovani arrivano qui non perché siamo una cooperativa, ma perché è un mestiere. E questo pone questioni in termini di identità organizzativa, stile di lavoro, modo di intendere il lavoro in psichiatria... Credo che se interrogassimo i soci, la metà non ti saprebbe dire la differenza tra una cooperativa e una SRL»).

Ri-significare il lavorare in cooperativa è visto come un compito conoscitivo che ha bisogno sì di nuove parole e visioni, ma poi anche di processi di lavoro congruenti. Il vero apprendimento dell'essere operatori lo si fa nel quotidiano lavorare.

“ Ho parlato con un ragazzo appena assunto che mi ha detto: ma qua il titolare non viene mai? Gli ho risposto: non c'è il titolare, sei tu l'azienda. Mi chiedo: ma chi lo ha assunto cosa gli ha spiegato? ”

“ Lo spirito di solidarietà non si respira più. Il fatto di sentire nei corridoi: quello lì non va bene, lo licenziamo... ma non va bene perché? Sono arrivati 10 richiami per 10 operatori diversi per la stessa cosa e nella stessa struttura. Non li ho firmati. Se 10 persone vengono richiamate per la stessa cosa abbiamo sbagliato noi, non sono i 10 operatori che non hanno capito. ”

## 2. Valorizzare i saperi presenti in cooperativa

Sia gli intervistati che il gruppo di ricerca sostengono l'importanza di mettere a valore le specificità culturali presenti nell'organizzazione. Non è semplice, perché *il campo organizzativo è un campo inter-culturale complesso*; complessità di cui non si è mai del tutto consapevoli e che non è semplice gestire in un'ottica di valorizzazione.

Ci preme evidenziare *tre dimensioni interculturali* presenti nelle cooperative: la convivenza di generazioni; di culture professionali; di etnie.

### Diverse età portano differenti saperi

Spesso nelle organizzazioni convivono *diverse generazioni*, non solo «vecchi e giovani», ma molte età

intermedie («C'è la generazione dei fondatori, c'è quella che qualche anno dopo ha implementato i servizi, poi c'è la generazione della crisi e la quarta che è fatta da persone che ruotano spesso. Non tutti hanno la stessa visione»).

Per comporre e valorizzare le differenze, un'azione promossa da molte cooperative è aprire il CDA alle nuove generazioni («Abbiamo aumentato il numero dei consiglieri da 5 a 9 per dare a più persone la possibilità di fare un'esperienza che aiuti la prossima generazione a crescere»).

Ma le convivenze non sono semplici e alcuni tentativi sembrano produrre problemi più che valorizzazioni («In CDA abbiamo detto: due consiglieri nominiamoli giovani. Purtroppo non ha funzionato. Ci sono stati conflitti, riven-

**La conoscenza è forse il fattore cruciale per la sostenibilità delle cooperative. Con «conoscenza» si intende tanto il capitale di saperi e competenze già disponibili, quanto la capacità di produrre nuova conoscenza in relazione a scenari in continua trasformazione.**

dicazioni, storie generazionali troppo differenti»).

Rispetto alla minore «vocazione sociale» delle nuove generazioni, alcune organizzazioni stanno provando a lavorare su un duplice versante: da un lato trasmettere questo aspetto che si ritiene «mancante», dall'altro entrare in contatto con le nuove sensibilità. Una sfida non semplice, in cui ai tentativi di sgomberare i «veli ideologici» dell'organizzazione si affiancano «paure di perdere la storia» («Io sono molto laica quando una persona mi dice: a me interessa il lavoro, non altro. Dovremmo forse togliere un po' di velo ideologico ad alcune nostre convinzioni. Accostarci con meno pregiudizi a chi porta valori più individuali, meno collettivi. Però dobbiamo fare attenzione a non perdere la storia fino a oggi costruita»).

Per rappresentare questi processi di avvicinamento tra generazioni, ricorre la metafora del rapporto madre-figlio. Dove sono importanti fiducia, dialogo e curiosità reciproca per arricchirsi («Se lascio spazio a mio figlio di fare una roba, lui magari su cinque consigli che gli ho dato, due li segue e di tre mi dice: mamma cara, ho trovato un modo diverso per farlo. E io devo fidarmi e se sono interessanti imparare»).

Ma in che modo generare questo tipo di relazione nei contesti lavorativi?

Favorire apprendimenti reciproci – è l'idea – non può essere

lasciato all'occasionalità degli incontri («I giovani hanno tante conoscenze che tu non hai, e viceversa. Questi scambi dove li coltivi nella quotidianità lavorativa? Ci devono essere luoghi un po' progettati, sennò finisci per dire "lui non è appassionato come ero io", quindi "io buono, lui cattivo"»).

L'intergenerazionalità non deve tuttavia polarizzarsi tra storici e giovani. Nel campo organizzativo ci sono anche *generazioni intermedie* portatrici di desideri, attese e interrogativi sulla propria collocazione in cooperativa che non sempre l'organizzazione è in grado di riconoscere e ascoltare («Ho quasi 50 anni, mi trovo in una terra di mezzo: distante da una pensione che non so se avrò e senza più l'età per percepirmi in investimento. Allora mi chiedo: in che pensiero dell'organizzazione sto?»).

Questi brevi stralci mostrano come la convivenza inter-generazionale (e la valorizzazione di saperi, sensibilità, competenze) sia più complessa di quanto si pensi.

### **La diversità delle culture professionali e provenienze etniche**

Ma la presenza di generazioni multiple non è il solo elemento di interculturalità dell'impresa. Ci sono le *differenti culture professionali* che convivono nella medesima organizzazione (spesso anche con rapporti di lavoro differenti). Anche queste differenze vanno riconosciute e armonizzate perché producano valore aggiunto. Significativo questo passo: «In consultorio sono quasi tutti libero-professionisti e sono perlopiù psicologi, negli altri servizi sono dipendenti e perlopiù educatori. Quindi il linguaggio e lo stile non sempre si incontrano. Anche se sempre più i committenti ci chiedono di stare su entrambi i piani: psico e pedagogico».

Un terzo elemento interculturale emerso dai racconti è la *multi-etnia delle provenienze*. Spesso le cooperative ospitano lavoratori di diverse aree geografiche del mondo, caratterizzate da differenti mentalità, costumi, religioni. Anche questo dato interroga le cooperative su come riconoscere, condividere e valorizzare la ricchezza di saperi al loro interno.

### 3. Ampliare lo sguardo dei operatori

Un terzo oggetto conoscitivo emerso dalla ricerca riguarda l'importanza di aiutare le persone ad assumere una visione organizzativa complessiva. Solo così si può promuovere quella diffusione di responsabilità (come si è visto nel secondo articolo di questo «Focus») ritenuta necessaria per tenere la rotta dell'organizzazione in un contesto di crisi e favorire la sua sostenibilità.

Appropriarsi di una visione organizzativa, di una capacità di guardare in modo più articolato quello che accade e quello che serve alla cooperativa, richiede alle persone un salto prima di tutto conoscitivo, di *apertura di campo visivo*. Una sfida non semplice.

Le persone infatti appaiono molto identificate con le aree di competenza. Vivono l'appartenenza al proprio servizio più che all'organizzazione. Sovente è stata la cooperativa stessa a rinforzare questa appartenenza, nel momento in cui (per stare sul mercato) ha investito sulla qualità dei propri prodotti.

Aiutare le persone ad assumere uno sguardo più organizzativo richiede, come si è detto, di allestire luoghi nell'organizzazione in grado di sostenere questa transizione («In CDA ci terrei a capire come si aiuta il coordinatore ad avere una visione non tanto di area, ma più di cooperativa»).

Qualche organizzazione sta già provando a introdurre questi spostamenti grazie a una *riformulazione delle attese verso i ruoli di responsabilità* e un *approccio al lavoro in senso più trasversale e meno settoriale* («Stiamo aiutando i responsabili di prodotto ad assumere un pensiero più strategico e trasversale. Rispetto alla propria area, si passa da un gestionale per target a un ragionamento per trasversalità. Non puoi più fare il responsabile solo rispetto ai tuoi servizi, lo devi fare rispetto a una funzione più complessiva»).

Vi è che rileva come sia importante *lavorare sul senso di appartenenza e sull'identificazione con la cooperativa*. Questo è possibile mediante processi di coinvolgimento che sostengano il prender parte all'organizzazione, non solo l'esserne parte («Dal punto di vista organizzativo, la differenza tra lavorare nel tuo studio privato e lavorare in un consultorio di una cooperativa sociale è che ti prendi un pezzetto di responsabilità nella gestione di quel servizio»).

### 4. Far crescere competenze di tipo strategico

Un'ultima area di investimento conoscitivo riguarda i livelli intermedi: responsabili di servizi, coordinatori di settore, ecc. Si tratta oggi di far crescere conoscenze e competenze di tipo strategico.

Spesso questo tipo di conoscenze, che si ritiene importante diffondere per sviluppare la cooperativa, sono accentrate nei leader e nei ruoli apicali. Lo sviluppo di molte cooperative è stato spesso governato da processi centralizzati. Oggi però sono in molti a dichiarare la necessità di invertire la rotta.

Favorire la crescita dei ruoli intermedi richiede così la socializzazione del capitale conoscitivo in mano ai leader storici. Un patrimonio di competenze, relazioni, visioni. Trasferire conoscenze dagli apicali agli intermedi non è semplice. Dalla ricerca emerge come molti tentativi falliscano malgrado i buoni propositi («Il CDA è stato lungimirante a pensare che alcune persone potessero acquisire competenze gestionali e di leadership. Ma non è facile. A volte sento di non avere gli strumenti»).



Spesso, quando ci si auspica un decentramento delle capacità conoscitive e decisionali, si è poco consapevoli che una quota importante di queste competenze sono di un tipo particolare: *tacite*. Ovvero *non trasferibili a terzi volontariamente o sotto forma di un elenco di istruzioni*. Piuttosto, sono conoscenze incorporate nelle persone, molto legate alle loro esperienze dirette, apprese in anni di vita e di lavoro. Si tratta di *conoscenze inseparabili dall'esperienza che le ha rese possibili*, e dunque difficilmente condivisibili («Non è che sono nato saputo. È che giorno per giorno ho acquisito un know-how unico. Noi tre rappresentiamo la sintesi della cooperativa, ed è vero che qualsiasi decisione debba passare oggi dal nostro know how, che non è immediatamente passabile»).

## Ma come promuovere appropriazioni di conoscenze?

In conclusione, *alcune indicazioni per rendere possibile la sfida della conoscenza*. Come una organizzazione può permettere alle persone di appropriarsi di nuove conoscenze? Ne abbiamo evidenziate *quattro*:

- avviare confronti con l'esterno;
- affiancare e accompagnare le persone nei percorsi di appropriazione di conoscenze e competenze;
- prevedere investimenti formativi;
- allestire luoghi organizzativi orientati a ideare e progettare insieme.

### 1. Avviare confronti tra interno ed esterno

Una strategia avviata dalle cooperative è intensificare scambi, confronti e contaminazioni con l'esterno. Le idee più generative spesso vengono dalla frequentazione di contesti extraorganizzativi. Scambi e confronti permettono di acquisire nuove mappe concettuali, di leggere diversamente i problemi.

Sono esperienze che emancipano dalle routine, che aiutano l'organizzazione a non riprodurre il già noto, il già fatto. Alcuni evidenziano come riattivino il desiderio di coinvolgersi nella vita organizzativa, sollecitando le dimensioni più vitali e costruttive

delle persone («Ho dato la possibilità a loro due di partecipare a un corso in modo che capissero che fuori dalla cooperativa c'è un mondo che ha le nostre stesse problematiche e che la strada non è lamentarsi ma imparare ad affrontarle»).

L'apertura di un'organizzazione ad altri sguardi non è intesa solo come un processo che da dentro va verso il fuori, ma anche che procede in senso contrario. È il caso dei consulenti esterni che possono intervenire in cooperativa per promuovere una crescita delle competenze («Abbiamo consulenze sulla comunicazione e sulla valutazione. E se qualcuno ritiene utile averne altre, facciamo di tutto per dargliele. Bisogna che le persone crescano»).

In questa direzione viene evidenziata l'importanza – per quanto ancora solo dichiarata – di aprire i CDA a soggetti esterni qualificati per irrobustirne le competenze disponibili e offrire nuovi sguardi all'impresa.

### 2. Affiancare le persone che si intende far crescere

Si ritiene indispensabile, nei processi di diffusione e trasmissione della conoscenza, predisporre accompagnamenti alle persone che si intende far crescere. Come visto, le conoscenze sono spesso «tacite», ovvero inseparabili dall'azione dei leader e dai contesti in cui queste sono prodotte («Le conoscenze e le relazioni non



sono un bagaglio che può essere demandato. Per quanto tu provi a spiegarlo, non riesci a trasferirlo. Bisogna che la persona affianchi chi quel patrimonio lo ha acquisito nel tempo. E per fare questo ci vuole tempo»).

Si tratta di accompagnare le persone anche a prendere consapevolezza delle sfide della cooperativa. Un esempio sono quelle situazioni in cui la cooperativa versa in difficoltà economiche e i quadri si assumono il compito di spiegare ai lavoratori la situazione e gli eventuali problemi di ordine economico. Questo aiuta a placare fantasie che, se diffuse, rischiano di danneggiare la qualità del lavoro («Penso che l'operatore debba essere al corrente del momento che sta attraversando la cooperativa. Faccio un esempio: nel mio servizio ci sono problemi di ordine amministrativo e finanziario. Gli operatori lo sanno. Questo placa fantasie del tipo: "Perché ho un'ora in meno? Perché non mi adeguano il contratto?". Perché ci sarebbe un costo in più: e chi lo sostiene?»).

Affiancare e accompagnare non vuol dire però sostituirsi alla persona. Ma permetterle anche di sbagliare, di scontrarsi con il reale, di muoversi lontano dall'occhio materno o paterno. L'affiancamento che l'organizzazione è chiamata a fare è semmai *ex post*: rileggere il processo, attivare un confronto sull'errore, elaborare l'esperienza per trarne apprendimenti.

### **3. Prevedere investimenti formativi**

Dalla ricerca emerge l'importanza di compiere investimenti formativi da parte delle cooperative. Tali investimenti possono avvenire in forma individuale o grupale e possono essere di ordine diverso.

La tipologia forse più diffusa riguarda i processi formativi orientati ai singoli perché acquisiscano competenze professionali specifiche (amministrative, informatiche...). Un'altra riguarda quei più lunghi processi formativi basati sul gruppo che provano a reinterrogare questioni di carattere organizzativo (spazi di narrazione del proprio lavoro per individuare ipotesi di sostenibilità, sinergie con altri servizi).

Avere opportunità di formazione, nelle parole dei cooperatori, è sentita come l'occasione per «prendersi finalmente del tempo», «per far partire un pensiero su alcuni temi», «per alzare gli occhi dal presente e guardare in prospettiva», «per prefigurare opportunità di sviluppo».

### **4. Allestire luoghi ideativi e progettuali**

Un ultimo elemento ritenuto centrale per sostenere i processi conoscitivi e di crescita delle persone riguarda l'allestimento di luoghi organizzativi orientati a ideare e progettare insieme.

Tali luoghi hanno in comune con gli investimenti formativi appena citati la dimensione grupale. Ma c'è un elemento che li distingue: essi aspirano a durare più a lungo e ad assumere i caratteri di dispositivi stabili a disposizione delle persone e dell'organizzazione. Di fatto, si tratta dei luoghi di governo dell'organizzazione.

Non sempre però sono vissuti come positivi per le persone e generativi per le organizzazioni. Mostrano di esserlo in tre casi: quando permettono alle persone di appropriarsi di una visione complessiva dell'impresa; quando le sostengono nell'assunzione del ruolo; quando aiutano a mettere in sinergia saperi e conoscenze presenti nell'organizzazione e a co-progettare nuovi servizi in riferimento a letture condivise.



## Mandare avanti una storia ancora piena di futuro

Organizzazione non è impresa. L'organizzazione è l'*hardware*, l'impresa il *software*. Per essere sostenibili le cooperative hanno bisogno di curare tanto l'una quanto l'altra. Ma il grande investimento è sulle strategie di sviluppo dell'impresa.

Per elaborarle, come si è raccontato in queste pagine, serve allestire un'organizzazione composta da soggetti il più possibile attivi, perché consapevoli delle sfide oggi richieste per garantire la sostenibilità di queste imprese così particolari. Un'organizzazione capace quindi di facilitare la produzione di conoscenze, di sostenere l'acquisizione di apprendimenti, di mantenersi in ascolto del territorio. E di intraprendere dentro la comunità locale, intercettando

le nuove domande di cura, inventando nuovi servizi, innovando così una storia antica ma ancora piena di futuro.

La sostenibilità delle cooperative sociali – è l'ipotesi condivisa con chi ha preso parte a questa ricerca – va oggi ricercata all'interno di una dialettica generativa tra passato, presente e futuro. Un equilibrio delicato da comporre. Perché quando nel cercare la sostenibilità viene messo al centro troppo il *futuro*, si rischia di proporre trasformazioni troppo radicali, producendo movimenti reattivi e difensivi che ostacolano i cambiamenti. Quando invece al centro viene messa in modo preponderante la continuità o il recupero del *passato*, il rischio è di non intercettare le sfide derivanti dai mutamenti del contesto e di riprodurre modalità che non sono più fertili per dare continuità alla storia dell'impresa. Quando è invece la dimensione del *presente* a essere scissa dal passato e dal futuro, il rischio è che rimangano solo le pressioni, le urgenze, le difficoltà. E questo può generare un'impasse nei vincoli del qui ed ora, producendo galleggiamenti e staticità depressive.

La sostenibilità si gioca nella dialettica tra presente, futuro e passato. E la sua complessità – ma anche la sua bellezza – sta proprio nel riuscire a far interagire queste tre dimensioni. ■

i)

**Francesco d'Angella**, psicosociologo e consulente, è socio dello Studio APS (Analisi Psico Sociologica) di Milano: dangella@studioaps.it.

**Claudia Marabini**, psicosociologa e consulente, è socia dello Studio APS: marabini@studioaps.it.

**Monica De Luca**, formatrice e ricercatrice nelle organizzazioni, collabora con lo Studio APS: mncdeluca@gmail.com.

**Felice Addario**, sociologo, si occupa di ricerca sociale e formazione:

feliceaddario@gmail.com.

Alla ricerca hanno partecipato: **Monica Manzini** (cooperativa sociale Lotta contro l'Emarginazione, Sesto San Giovanni, Mi), **Raffaella Gaviano** e **Maurizio Volpi** (coop. soc. L'Arcobaleno, Lecco), **Chiara Marinelli** e **Danila Mezzano** (coop. soc. Progetto Muret, Torino), **Claudia Beschi** e **Silvia Butturini** (coop. soc. Area, Barghe, Bs), **David Passerini** e **Roberta Ubaldi** (CIPSS, Narni, Tr), **Elisa Borace** e **Nino Aiello** (coop. soc. CSA, Mantova).