

9 focus

Le cooperative sociali come stanno cercando la loro sostenibilità?

A cura di
**Francesco d'Angella, Claudia Marabini,
Monica De Luca, Felice Addario**



**Le strade
che portano
al futuro**

**Prima strada:
la cura
dell'organizzazione**

**Seconda strada:
la cura dei conti e
delle strategie**

**Terza strada:
la cura
del network**

**Il futuro è
una questione
di conoscenza**





Le strade che portano al futuro

La sfida della sostenibilità per le cooperative

A cura di

**Francesco d'Angella, Claudia Marabini,
Monica De Luca, Felice Addario**

Molte cooperative sociali in questo periodo stanno attuando cambiamenti organizzativi. Sono trasformazioni con cui provano a far fronte alle tante pressioni che stanno sfidando la loro sostenibilità. E che sembrano richiedere – in modo più intenso che in passato – non tanto

II

* / Il «Focus» presenta gli esiti di un percorso promosso dallo Studio APS di Milano su come progettare oggi la sostenibilità delle cooperative sociali. Vi hanno preso parte sei cooperative (in prevalenza di tipo A). Attraverso focus group condotti nelle organizzazioni e interviste a presidenti, vice-presidenti, direttori o responsabili d'area, si sono raccolte riflessioni e indicazioni che sono state poi elaborate dal gruppo di ricerca. L'elenco completo delle persone e delle organizzazioni partecipanti è a p. 96.

piccoli aggiustamenti, bensì inedite strade per garantire un futuro all'impresa.

Le pressioni sulle cooperative sociali

Le cooperative sociali appaiono oggi sottoposte a pressioni esterne e interne.

- *Pressioni esterne.* Tra le pressioni esterne, ci sono certamente le trasformazioni delle politiche e del mercato sociale, che hanno generato un aumento della competizione e una riduzione delle marginalità economiche (*più concorrenza in un mercato meno remunerante, insomma*). La crisi del rapporto privilegiato con il settore pubblico è nota (molte cooperative sono cresciute grazie all'esternalizzazione dei servizi di welfare). Così come è noto l'ingresso di competitor sempre più aggressivi, non più solo appartenenti al non profit e neanche più solo radicati nei territori delle gare d'appalto. Per di più, le richieste dei committenti stanno diventando *stressor* potenti dei funzionamenti organizzativi. Per tutte queste ragioni, la sostenibilità è diventata, per le imprese sociali, una questione più complessa rispetto a dieci-vent'anni fa.

- *Pressioni interne.* Poi ci sono le pressioni interne. Molte cooperative, nate negli anni '80-'90, si trovano a fare i conti con pensionamenti, cambi al vertice, compresenza di generazioni differenti. La generazione dei fondatori sta giungendo al termine del percorso lavorativo. Uscite ed entrate,

ricambi di leadership, nuove riformulazioni identitarie impongono di gestire passaggi interni non semplici. «Stiamo cambiando nella discontinuità o nella continuità? Che impresa stiamo diventando?» ci si domanda, soprattutto in presenza di nuove generazioni portatrici di modi di concepire il rapporto con il lavoro sociale diversi dal passato. La de-politicizzazione dei riferimenti valoriali, al pari della minore identificazione con la forma «cooperativa», influiscono sulla tenuta di imprese nate intorno a una visione politica dei rapporti sociali.

È evidente che nelle organizzazioni tutte queste pressioni si presentano intrecciate, generando urgenze (ma anche opportunità) di cui farsi carico. Esse interrogano il futuro delle imprese. Per questo diventa necessario capire, con le cooperative stesse, *come potervi far fronte*, in modo da dare un futuro sostenibile a queste organizzazioni, alla mission che svolgono, alle persone che vi lavorano.

Le tre dimensioni della sostenibilità

La parola «sostenibilità» deriva dal verbo «sostenere». Come suggerisce l'etimologia, sostenere indica il «proteggere» ma anche il «nutrire». Il concetto di sostenibilità rimanda dunque alla capacità di un'impresa di conservarsi e, al tempo stesso, svilupparsi. Di reggere l'urto del presente mettendo al contempo le basi per il futuro. Non un mero sopravvivere quindi,

ma un proiettarsi oltre la linea di galleggiamento.

Mai come oggi, in scenari socioeconomici scossi dalla pandemia, appare in discussione l'avvenire di queste anomale imprese, che hanno rappresentato negli anni una «terza via economica (oltre quella profit e pubblica) capace di tenere insieme lavoro e cura»⁽¹⁾. Nella stragrande maggioranza delle cooperative, la sostenibilità è la preoccupazione dominante.

Dai verbali delle interviste ai cooperatori, così come dalla rilettura che il gruppo di ricerca ne ha fatto, tre sembrano essere le dimensioni della sostenibilità su cui si sta oggi lavorando, ovvero le aree che le cooperative stanno presidiando per cercare di darsi e dare un futuro: la dimensione organizzativa; la dimensione economico-finanziaria; la dimensione sociale. Le anticipiamo, per esplorarle con più calma negli articoli seguenti.

La dimensione organizzativa | In tante imprese sociali la sostenibilità è ricercata nella cura dell'organizzazione. Si è sostenibili quanto più ci si dota di una buona organizzazione. E una buona organizzazione – questo è interessante – è ritenuta quella capace di *diffondere responsabilità* al proprio interno. Di fronte a un futuro che spaventa, è come se l'antidoto venisse cercato nel conferire più responsabilità a coordinatori di servizi, responsabili di settore, anche soci e lavoratori. È come se da leadership verticali fosse in atto un passaggio verso leadership diffuse. Come se l'organizzazione, per reggere le pressioni, sentisse di aver bisogno di una chiamata ampia alla corresponsabilità.

Per di più in tante cooperative sono in atto *passaggi di autorità*. Tanti leader storici sono alle prese con la successione e anche questo è un fattore che spinge al decentramento delle responsabilità. Il campo organizzativo appare così oggi ad alto tasso di emotività, perché sia la richiesta alle persone di assumersi responsabilità sia i passaggi d'autorità da parte dei

II

1/ Venturi P., Vanni E., Granata S., *Cooperazione sociale, il futuro è adesso*, «il Corriere della Sera», 16 gennaio 2021.



leader storici mobilitano emozioni e sentimenti contrastanti. Non sempre le persone sono pronte ad assumersi – o a dare – responsabilità. Emergono ambivalenze, passi indietro, confusioni: tanto da parte di chi è chiamato ad assumere nuove funzioni quanto da parte di chi deve favorire processi di delega.

La dimensione economico-finanziaria | Si è sostenibili se i conti sono in ordine. Può apparire una ovvietà, ma il mondo della cooperazione ha talvolta sottovalutato la messa a punto di strumenti di controllo dei conti. La crisi iniziata nel 2008 ha via via indotto le imprese sociali a prendere maggiormente sul serio questa dimensione. Dalle interviste emerge come la sostenibilità economico-finanziaria si declini lungo un duplice versante: amministrativo-contabile e strategico-imprenditoriale. Sono declinazioni diverse della sfera economico-finanziaria, entrambe necessarie, ma non sempre facili da contemperare.

Se prevale l'approccio contabile si è portati ad adottare la lente «entrate/uscite» e a focalizzarsi sull'anno d'esercizio, senza uno sguardo prospettico (e ogni uscita è vista come una spesa anche quando magari è un investimento). Diverso l'approccio imprenditoriale, che intende la sostenibilità come dimensione diacronica, che si allunga oltre l'orizzonte del contingente. Amministrare avendo cura di sviluppare è – come vedre-

mo – la sfida. Non essere solo gestori di servizi, ma imprenditori innovatori.

La dimensione sociale | Storicamente le cooperative sono cresciute in virtù di un radicamento comunitario e di significativi riconoscimenti da parte di fasce di popolazione e amministratori locali. Hanno costruito i loro servizi in relazione alle domande che intercettavano nel contesto. Si sono sviluppate contribuendo alla definizione di politiche sociali. Il legame con il territorio, nella loro storia, è sempre stato un elemento distintivo. E oggi?

Approfondire i modi con cui le imprese sociali si stanno collocando nei propri contesti socio-economici è un oggetto interessante. Porta a chiedersi se la comunità locale sia ancora il campo in cui una cooperativa riconosce e intercetta risorse (sociali e finanziarie) utili allo sviluppo della propria mission. Come sta avvenendo l'interazione con i diversi soggetti di un luogo? Quali criticità si incontrano nella costruzione di nuovi network? Quanto le cooperative stanno intrecciando il proprio sviluppo a quello della comunità in cui operano e di cui sono state storicamente fattori coesivi?

A conclusione del «Focus» (ultimo articolo) proponeremo una chiave di lettura che permetta di rileggere queste tre dimensioni, proiettando la cooperazione in un futuro oggi possibile a patto di investire nella risorsa forse più strategica di tutte: *la conoscenza*. ■

Mai come oggi, in scenari socioeconomici scossi dalla pandemia, appare in discussione l'avvenire di queste anomale forme d'impresa, che hanno rappresentato negli anni una «terza via economica» (oltre quella profit e pubblica).



Prima strada: la cura dell'organizzazione

Verso una leadership più diffusa

A cura di

**Francesco d'Angella, Claudia Marabini,
Monica De Luca, Felice Addario**

Il primo asse su cui le cooperative stanno impostando la ricerca della sostenibilità è l'*organizzazione*. Si ritiene di poter essere sostenibili quanto più si investe nella cura dell'organizzazione. Di qui ridisegni di assetti e ridefinizioni di ruoli.

Su questo versante interno, nelle interviste come nel gruppo di ricerca, sono emersi due aspetti su cui ci soffermeremo in questo articolo:

- il primo riguarda il tema della *leadership*: in tante cooperative sociali si sta provando a investire su una leadership diffusa. È un aspetto che merita esplorare;
- il secondo riguarda i *passaggi di autorità*: in tante cooperative i leader storici stanno andando in pensione. Un passaggio che apre la questione del «futuro».

Diffondere leadership

Nei racconti dei cooperatori più volte emerge l'intenzione di promuovere una leadership diffusa, distribuita, allargata. Si vuole investire in una maggiore responsabilizzazione (in particolare) di coordinatori di servizi e responsabili di settore. Numerose le ragioni a sostegno di questo allargamento di leadership. Vediamole.

Le ragioni di una scelta

La motivazione principale rimanda alla necessità di *rispondere a contesti socio-organizzativi attraversati da elevata complessità*.

Molte cooperative in questi anni sono cresciute dimensionalmente: una crescita che si è accompagnata a un aumento delle tipologie di servizi e a una dislocazione delle sedi di lavoro. Ciò rende oggi complicata una gestione centralizzata dei processi decisionali, così come della cura del personale. Si ritiene che tale complessità non sia più governabile solo dagli apicali, ma richieda un'alleanza ampia: tra presidenti, direttori, amministratori (soggetti tradizionalmente dediti a funzioni strategiche ed economico-finanziarie) e coordinatori di servizi e/o progetti (soggetti con responsabilità tendenzialmente gestionali).

Vi è poi la *riduzione delle marginalità economiche* nei servizi che si svolgono. Avere più persone con poteri di controllo dei budget



è ritenuto importante per ridurre gli sprechi (senza perdere di vista la qualità dei servizi). Dai verbali delle interviste ai cooperatori ⁽¹⁾:

“C'è stata una grande crisi in quest'organizzazione di tipo strettamente economico. Abbiamo così deciso di redistribuire le responsabilità, anche economico-finanziarie, e di promuovere un'autonomia nella gestione dei singoli centri di costo, quindi di ogni singolo servizio.”

Nei discorsi dei cooperatori ritroviamo così le riflessioni di Roberto Di Monaco e Silvia Pilutti a proposito della *leadership distribuita* ⁽²⁾. Distribuire la leadership serve a far sì che quanti più lavoratori, non solo i dirigenti, partecipino in modo attivo e collaborativo al miglioramento dell'impresa.

Soprattutto ai quadri intermedi si chiede responsabilità

Si ravvisa così lo sforzo, in tante cooperative, di dar vita a un'organizzazione più reticolare: al potere *top-down* governato da pochi si vuole sostituire una geografia più policentrica in cui le gerarchie continuano a esistere, ma una certa quota del potere di indirizzo, decisione e controllo passa dal «centro» alle «periferie».

“La distribuzione delle responsabilità è una grande possibilità di autonomia nel lavoro. Decentrare non vuol dire frammentare l'impresa, ma creare tanti punti neuralgici connessi tra loro.”

Come detto, è soprattutto a responsabili di settore e coordinatori di servizi/progetti (i cosiddetti

||

1/ Tutte le citazioni del Focus sono tratte dalle interviste ai cooperatori partecipanti alla ricerca.

2/ Di Monaco R., Pilutti S., *Scommettere sulle persone.*

La forza della leadership distribuita, Egea, Milano 2016.

Ricaviamo questi spunti anche dalla lettura della tesi di Stefania Pasqualin, coordinatrice della cooperativa sociale Solidarietà di Padova, *L'innovazione della leadership distribuita nelle imprese sociali.*

3/ Bufalino G., *Leading schools from the middle. Middle leadership in a context of distributed leadership*, in «Formazione & Insegnamento», XV, 3, 2017, pp. 151-161.

quadri intermedi) che si chiede di assumere responsabilità d'impresa. È un orientamento sostenuto anche dalla letteratura sulle organizzazioni. Secondo Giambattista Bufalino ⁽³⁾, nei processi di de-verticalizzazione è cruciale rafforzare le *middle leadership*; sono cioè i quadri intermedi che possono favorire il passaggio da una struttura verticistica a una più orizzontale (purché dispongano di una certa quota di potere) e aiutare l'impresa a connettere i vertici e la base.

Nelle cooperative perseguire una maggiore policentricità delle responsabilità diventa così l'occasione per diffondere propositività e imprenditività.

“Ogni referente, ogni gruppo di lavoro, sta finalmente pensando in modo diverso. Arrivano nelle riunioni dicendo «abbiamo pensato questo». È straordinario, no? La crescita dell'autonomia sta dentro la crescita dell'organizzazione. Il vantaggio è che siamo tutti chiamati a pensare e a proporre.”

Su cosa si chiede più responsabilità?

Nei racconti emerge la volontà di responsabilizzare rispetto alla sostenibilità complessiva dell'impresa (oltre il servizio di competenza). Ma su quali contenuti si chiede di assumere responsabilità?

Una prima area riguarda le *competenze di natura economico-amministrativa* («Non avevo idea di cosa fosse un budget, di come si costruisce, di come si utilizzassero programmi informatici ammini-

strativi, adesso però è necessario avere queste competenze per un responsabile di settore»).

Poi si sottolinea l'importanza di *sapersi relazionare con i committenti* («Prima questa parte era in capo all'AD, ora è compito mio»).

C'è poi l'*interlocuzione con la politica* da curare (sindaci, assessori...), nonché la capacità di stare nei luoghi in cui si costruiscono *letture e ipotesi sui problemi*. Anche la capacità di *comunicare il proprio lavoro* attraverso i social è vista come una competenza importante nella società digitale.

Spesso tutte queste competenze sono in capo ai dirigenti e ai responsabili d'area, si ritiene ora importante diffonderle anche fra i coordinatori dei servizi.

Che cosa rende difficile distribuire responsabilità?

La diffusione di responsabilità mira a promuovere un'assunzione del ruolo più attiva, estesa dal proprio ambito di competenza alla cooperativa tutta. Ma questo passaggio come viene vissuto dalle persone?

Spesso nelle organizzazioni si sottovaluta il fatto che *questi processi implicano spostamenti emotivi, cognitivi e relazionali*. I soggetti sono chiamati a uscire da una posizione meramente esecutiva, a riformulare la loro relazione con la cooperativa. Per questo motivo i percorsi non sono mai così lineari come li si immagina. Proveremo qui a tracciare una mappa delle principali difficoltà rilevate.

- Rispetto ai *dirigenti* una difficoltà riguarda le ambivalenze a delegare, a cedere potere («Noi diciamo "non ce la facciamo a fare tutto noi", però poi tendiamo a far tutto noi. C'è la privacy, ci penso io. C'è la sicurezza, ci penso io. C'è la qualità, ci penso io»). C'è poi la paura che decentrando il controllo venga meno la qualità del prodotto costruita nel tempo, col rischio di deteriorare la reputazione della cooperativa («Decentralizzare significa avere la serenità di fidarsi, di passare alcune funzioni che fanno quella qualità del prodotto che ci differenzia»).

- Rispetto ai *quadri intermedi*, si rilevano tre criticità.

La prima riguarda la sfera degli interessi e dei desideri professionali. Non necessariamente le persone

hanno interesse ad assumere responsabilità sugli oggetti richiesti («Tendenzialmente i coordinatori hanno una formazione sociale, quindi a loro non interessa seguire le parti più organizzative. Se hai la vocazione di lavorare sul campo e poi ti trovi a seguire la gestione di un servizio, non sei particolarmente felice e motivato»).

La seconda è che spesso i coordinatori dei servizi sono schiacciati sull'operatività. La responsabilizzazione richiederebbe di costruire le condizioni organizzative e formative per renderla possibile («I quadri intermedi, per come sono messi i servizi, non ce la fanno a fare un salto. In termini di tempo sono assorbiti dal lavoro quotidiano»).

Infine, non sempre la distribuzione di responsabilità procede in parallelo alla distribuzione di potere. La responsabilizzazione rischia così di essere vista semplicemente come un aumento dei carichi di lavoro («Ci parlano di leadership diffusa, ci danno più compiti, ma poi chi tira le fila del discorso e decide non siamo noi»).

I processi di coinvolgimento restano così ambigui. Né peraltro l'aumento di responsabilità è accompagnato da un riconoscimento economico o di carriera. Risulta poi anche difficile aprire interlocuzioni su questi aspetti con l'organizzazione di cui si è soci.

«Nell'aspettativa dell'organizzazione mi dovrei occupare dall'idraulico alla massima progettazione. Vorrei

avere riconosciuto questo. Perché poi ci dimentichiamo sempre la parte dello stipendio, che per me a 48 anni è invece ben presente. ”

“ Noi siamo soci, quindi io posso accettare che ci sia una gradualità nel vedermi retribuita l'assunzione di maggiori responsabilità. Ma omettere questo per me non è una relazione professionale chiara. Perché non parlarne? ”

Che cosa facilita la diffusione di leadership?

Come facilitare l'assunzione di maggiori responsabilità da parte dei lavoratori delle imprese sociali? Emergono *quattro indicazioni*.

- Anzitutto, è importante *sostenere nelle persone maggiore consapevolezza delle sfide della cooperativa*. Farle sentire coinvolte rispetto al tema del futuro, informarle, aiutarle a rappresentarsi il contesto, far comprendere loro che non tutti i cambiamenti dipendono dai vertici, ma serve il contributo di tutti («Responsabilità diffusa significa, per le persone, essere al corrente di quel che sta accadendo nel servizio e in cooperativa. Non nascondere quello che succede, ma aiutare a vederlo. Dire: tu fai parte di un servizio che ha delle potenzialità, ma che attraversa un momento di crisi. La crisi è testimoniata dai numeri, siamo tutti dentro una vicenda che ci riguarda»).

- Una seconda indicazione riguarda il *far leva sulla dimensione gruppale*. Se maggiori responsabilità generano tensioni emotive, il gruppo è un sostegno

Si ravvisa lo sforzo, in tante cooperative, di dar vita a un'organizzazione più reticolare: al potere top-down governato da pochi si vuole sostituire una geografia più policentrica, in cui una certa quota del potere di indirizzo, decisione e controllo passa alle «periferie».

ad assumerle. Lo scambio fra pari aiuta a non sentirsi soli, a elaborare il passaggio che l'organizzazione ci chiede: («La riunione dei coordinatori è un luogo in cui c'è un confronto e una condivisione con altri. Quello è un gruppo che ti motiva all'accrescimento delle competenze»).

- Appare poi più facile assumersi responsabilità quando ci sono *nuove progettualità da costruire* anziché funzioni esistenti da riformulare: una serie di dinamiche storiche rischia di ostacolare la modifica di assetti ed equilibri.

- Infine, la diffusione di leadership risulta favorita dal *buon funzionamento di dispositivi organizzativi*, come l'assemblea soci. Se le persone sono allenate a esprimere un potere in cooperativa, si renderanno più disponibili ad assumersi responsabilità.

Un'osservazione conclusiva. Certo una leadership diffusa comporta dei rischi per l'impresa: le persone possono agire poteri, culture e visioni di tipo nuovo, mutando l'organizzazione in modo non previsto da chi ha incentivato processi di delega. Questo tema «scottante» impone forse di fare i conti con la questione della proprietà dell'organizzazione: di chi è la proprietà della cooperativa?

Il nodo dei passaggi d'autorità

Ragionare di sostenibilità significa costruire un futuro possibile per l'organizzazione di cui

si è parte. Un futuro che riesca a tenere insieme gli aspetti imprenditoriali con la mission sociale.

Storicamente, il futuro delle cooperative è stato riposto nelle mani dei *leader storici*. Non a caso una questione molto dibattuta è la *successione* di coloro che hanno generato le imprese e/o hanno dato loro un'impronta forte. Alcuni leader storici sono oggi in procinto di andare in pensione, o di ricoprire nuovi incarichi, comunque di far spazio ad altri. E questo genera ansie e conflitti.

La difficoltà di tematizzare i passaggi

C'è chi racconta che intorno a queste figure è come se fossero cresciuti legami emotivamente intensi, che connotano le cooperative in termini di imprese «familiari». Imprese in cui le persone appaiono insostituibili: soprattutto i fondatori e coloro che le hanno condotte in tempi di burrasca.

In alcune situazioni l'uscita del leader è vissuta come «tradimento» da parte di chi rimane. O come «scelta impossibile da compiersi del tutto» da parte di chi è chiamato a lasciare. Tutti manifestano dubbi e timori sui passaggi d'autorità. Questo perché in alcune realtà si sono consumati lasciando ferite aperte. In altre sono in corso e sembrano prolungarsi in modo indefinito. In altre non è facile parlarne («Che lui abbia parlato di cambio di presidenza, mai una volta!»). In altre ancora capita che il tema affiori solo all'interno

di scambi inter-individuali («È un dialogo che lei fa con me»).

Il rischio di non discutere il «dopo» è che, in assenza di parola, siano *le dimensioni emotivo-relazionali a prevalere*. La ricerca ha dunque esplorato questi passaggi d'autorità, evidenziando come mettano in gioco dimensioni spesso sottovalutate, negate, comunque difficilmente esplicitate e condivise con una sufficiente chiarezza che consenta di trattarle.

Di seguito faremo una ricognizione degli aspetti emersi per capire come accompagnare questi passaggi.

Le dimensioni emotivo-affettive in gioco

Nei passaggi di autorità entrano in gioco dimensioni emotive e affettive.

In primis delle *autorità uscenti*: che sanno di dover lasciare, ma continuano a tenere. Una tenuta che – nei racconti degli stessi leader – risponde a un'esigenza di *tenuta del sé*: «Faccio fatica a lasciare. Anche se da sempre mi dico che il cambiamento è necessario. Non so neanche quando dovrò andare in pensione, non ho ancora preso informazioni».

In alcuni casi sono i dirigenti – che più di altri dovrebbero contribuire a fare chiarezza e costruire le condizioni del passaggio – a produrre ulteriori confusioni. Forse perché anche loro sono spaventati dal cambio di leadership.

“ Cambiare è difficile. Anche noi delle volte ci rivolgiamo all'ex-presidente chiamandolo «presidente». ”

“ L'altro giorno ho comunicato quando finirò il mio mandato. Qual è stata la prima reazione di alcuni della dirigenza? «Beh, il presidente si può fare anche da pensionato!». ”

Le autorità uscenti fanno talvolta fatica a fare il passaggio di consegne. È vero che ci sono oggetti difficilmente passabili, ma forse il non voler consegnare è per «avere ancora qualcosa da tenere» («Certi clienti li ha sempre seguiti il presidente, e li segue ancora. Mi viene da dire: forse questo compito gli dà un senso, e non lo molla»).



Nel lasciare affiorano anche le paure dei leader uscenti sul futuro della «loro» cooperativa («Ha timore che crolli tutto»). Paure che esplodano divergenze insanabili, una volta che verrà meno la loro funzione di garanti delle diverse anime («Il nostro rischio più grosso è la diaspora perché abbiamo visioni diverse»). Emerge così un'esigenza di assicurazione di coloro che passeranno il testimone.

Le paure sembrano avvolgere anche le *autorità entranti*. C'è il dubbio se si sarà capaci di far bene il proprio lavoro, tanto più comparandolo con quello di chi li ha preceduti («I clienti hanno bisogno di un interlocutore affidabile. Non so se sarei in grado. Questa è una competenza sua»).

C'è poi la paura di rimanere orfani, di sentirsi smarriti rispetto al futuro («Ricordo una forte paura all'inizio nel gruppo. Il senso di essere orfani. E ora che accadrà?»).

Si accendono conflittualità

In risposta a queste paure dei membri dell'organizzazione, emergono da parte dei leader uscenti anche rabbie e irritazioni. Sentono di essere in trappola e di non poter scegliere liberamente («Sentivo che la loro aspettativa era: "Ci devi stare fino a che muori". Beh, manco per idea!»).

Le conflittualità assumono forte rilevanza nei momenti del passaggio. E questo rende difficile progettare cambi ai vertici. A volte la conflittualità riguarda l'opposi-

zione di alcuni verso i leader uscenti. In alcuni casi sembrano crearsi fazioni che imprimono accelerazioni nei processi di ricambio («Ci sono alcuni che non mi rivolgono neanche più la parola perché dicono: tu non conti più, te ne devi andare»).

Altre conflittualità riguardano chi prenderà il testimone. Talvolta ci si basa su successioni indicate dal leader uscente, non sempre discusse con la persona stessa che si sente investita di un ruolo che vive con sacrificio («Ho accettato perché ci tengo alla cooperativa, ma a me è dispiaciuto lasciare il mio servizio perché avevo grandi gratificazioni»).

Altre volte la successione rischia di aprire il campo a competizioni distruttive. Per evitarle, diventa importante allestire spazi per parlarne («La successione ha aperto un conflitto quasi insanabile nel gruppo che dovrebbe essere quello invece che fa coesione per gestire l'organizzazione»).

La gestione dei conflitti, quando avviene, si svolge all'interno di un *modello genitoriale*. Modello che rende difficile ipotizzare funzionamenti alternativi, più emancipati, nelle relazioni tra le persone. Alcune questioni sembrano inaffrontabili senza un coinvolgimento diretto dell'autorità («Credo che il modello genitoriale, che sicuramente ci rappresenta, aumenti la fatica di pensare a un cambio. Tutti quanti condividiamo il fatto che quel passaggio non si farà se non lo gestirà il presidente»).

Le dimensioni culturali

Dalla ricerca emerge come nelle successioni siano presenti dimensioni culturali. Si tratta di questioni che richiamano la *storia dell'organizzazione* e le sue *culture*. I passaggi di autorità non avvengono infatti in un vuoto cosmico, ma sempre in specifici contesti organizzativi.

C'è il caso, ad esempio, di cooperative caratterizzate da *leadership forti e carismatiche*. In questi casi, trattare i problemi relativi al passaggio è complesso. L'uscita del leader carismatico è vista come sfida impossibile: si tratta infatti del primo imponente problema che non potrà risolvere l'autorità uscente,

bensi coloro che si sono sempre appoggiati a lui.

In presenza di leadership carismatiche diventa difficile costruire per tempo le condizioni organizzative utili a ridurre le dipendenze dall'autorità, favorendo leadership più diffuse. Non sempre le leadership carismatiche sono disposte, consciamente o meno, a diffondere poteri nell'organizzazione («Quando la propria vita ha coinciso con la guida dell'organizzazione, non è facile accettare di far spazio ad altri»).

Alcune cooperative raccontano di un'uscita graduale, tramite il passaggio a un'altra collocazione organizzativa (spesso direttore generale). È come se fosse necessario darsi un tempo per trovare nuovi posizionamenti e funzionamenti.

Altre volte si apre il tema della *continuità/discontinuità della cultura organizzativa*. I passaggi d'autorità possono essere momenti fecondi per promuovere innovazioni nelle culture organizzative, ma al contempo la discontinuità spaventa e attiva un bisogno di protezione che solo una certa continuità può garantire («Mi ricordo che in CDA la lettura era "spazio al nuovo che avanza", svalutando la storia precedente. Ricordo che noi vecchi ci guardavamo sbigottiti»).

Per non «buttar via il bambino con l'acqua sporca», alcune cooperative scelgono in questi passaggi di riproporre gli assetti precedenti, benché non si sia convinti che questa via farà il bene dell'impresa («Forse i tempi ci diranno che avremo bisogno di cambiare. Però in questa fase è necessario mantenere un minimo di continuità che rassicuri tutti quanti»).

Accompagnare i passaggi d'autorità

Che cosa occorre prendere in considerazione quando nelle organizzazioni avvengono passaggi d'autorità? Anche qui alcune indicazioni emerse.

Accompagnare chi esce e chi entra

Anzitutto è necessario prendersi cura delle questioni relative a «chi esce» e «chi entra».

Chi sta iniziando un processo di uscita manifesta – come detto – ambivalenze e paure: per il futuro sia proprio che dell'impresa. Potremmo sintetizzare queste due paure con domande che ne fanno intuire la rilevanza: «Che ne sarà di me? Quale storia mi attende?»; «Che ne sarà dell'impresa senza di me? Quale storia la attende?». Domande la cui risposta è ignota; si insinua così la voglia di rinviare il momento in cui farci i conti.

Accompagnare le autorità nei processi di uscita implica non sottovalutare il passaggio esistenziale con cui sono alle prese. Aiutarle a dare un senso alle domande circa il proprio futuro.

Rispetto invece alle paure per il futuro dell'impresa, si tratta di aiutare i leader storici a tollerare che «il proprio bambino» sarà guidato da genitori e pedagogie differenti. Ma anche tollerare il «timore» che chi venga dopo possa fare meglio. Si tratta, insomma, di sostenere la fiducia dei leader uscenti nel «dopo di loro» («È chiaro che lasciando perdi controllo, ma ti devi fidare che chi prenderà il tuo posto continuerà la storia, pur reinterpretandola»).

Anche per chi subentra le paure e le incertezze riguardano tanto la propria storia personale che il futuro dell'impresa. Potremmo sintetizzare le due domande così: «Sarò in grado? Quale storia mi attende?»; «Che ne sarà dell'impresa senza di lui/lei? Quale storia la attende?».



Di fronte a questi interrogativi, ci sembra di cogliere nelle autorità entranti due movimenti in contraddizione, ma spesso complementari. Da un lato il «fare come lui/lei», per appropriarsi di questioni su cui ci si sente incerti e per assumere modelli di azione e pensiero già noti. Dall'altro il «tradire» la strada e le abitudini già intraprese per immaginare una storia nuova per sé e l'impresa.

Costruire un pensiero organizzativo

Una seconda indicazione riguarda l'importanza di costruire un pensiero organizzativo sul tema del passaggio d'autorità.

Come visto, questi passaggi tendono a generare ansie e disorientamenti che non riguardano solo le figure dirigenziali, ma anche la base sociale. Non possono quindi essere trattati come una questione inter-individuale tra chi entra e chi esce. O tra chi esce e una cerchia di persone.

Piuttosto, sembra importante avviare dei processi collettivi capaci di gestire la transizione, aiutando i singoli e l'organizzazione a tenere la rotta («Siamo alle soglie di un passaggio delicato dopo 20 anni. Non possiamo pensare di arrivare fra due anni e mezzo a dire: chi sarà il futuro presidente? Credo quindi sia necessario riunirsi e parlarne, e attivare un processo che porti al cambio. Discutendo di quali nuove figure e assetti abbiamo bisogno. Di quale progetto e visione»).

In particolare, emerge la necessità di allestire luoghi dove poter discutere, prefigurare e accompagnare questi passaggi. Per diverse cooperative l'assemblea soci appare il luogo migliore. L'assemblea come base sicura, certa, conosciuta in cui si può avere fiducia («Abbiamo permesso a tutta l'assemblea di discutere su che cosa stavamo immaginando per il futuro. Forse per la prima volta abbiamo iniziato a discutere di questioni così importanti senza delegarle solo alla presidente o al CDA»).

Tra razionalità ed emotività

Quello organizzativo è dunque un campo impegnato di dimensioni emotivo-relazionali piuttosto forti. Non è solo il luogo delle decisioni razionali, tutt'altro. Le emozioni permeano il campo delle rappresentazioni cognitive, contribuendo a costruirle.

È soprattutto durante i processi di cambiamento che i nervi affiorano sulla pelle, rendendo le questioni «urticanti» per le persone. Di fronte ai cambiamenti, le soggettività sono scosse da movimenti interni, spesso identitari, molto forti. E questo rende meno lineari le progettazioni rispetto a «come devono andare le cose», così come le previsioni rispetto a «come andranno le cose».

Ogni ripensamento dell'organizzazione riattiva dinamiche che spesso sono storiche, dunque caratterizzate da *pattern* ripetuti nel tempo, e richiede tutto un riaggiustamento dei rapporti tra le persone. Il fatto di rimettere in discussione ruoli e assetti *rompe le dimensioni protettive* di status e rimette le persone in una dimensione di ansia: chi sono io? Chi sei tu?

Le dimensioni emotive restano spesso sottaciute, ma sono un fattore centrale da considerare. Sovente le organizzazioni faticano a gestire queste dimensioni e non sempre posseggono bussole per attraversarle in modo positivo. A volte le trattano con un po' di *maternage*, altre volte preferiscono rimuoverle. In entrambi i casi il rischio è di tenere viva la brace sotto la cenere. Basta il minimo soffio per ravvivarne in modo incontrollato le fiamme. ■



Seconda strada: la cura dei conti e delle strategie

Tra approcci contabili e imprenditivi

A cura di
**Francesco d'Angella, Claudia Marabini,
Monica De Luca, Felice Addario**

La sostenibilità economico-finanziaria è un nodo oggi cruciale. Non a caso è stata molto dibattuta sia nel gruppo di ricerca che durante i focus group e le interviste.

Sono molte le cooperative sociali che, dopo la crisi economica internazionale, si sono viste costrette ad affrontare in modo più stringente questo tema nei CDA, nelle assemblee, nei gruppi di lavoro. Non di rado sono sorti *conflitti attorno alle diverse visioni di sviluppo*, così come *lacerazioni per le sottovalutazioni del dato economico*, che hanno interrogato le organizzazioni. Le crisi economico-finanziarie hanno portato le cooperative a ridiscutere le politiche economiche, i mercati e i prodotti, i processi relativi al controllo di gestione, le competenze in ambito finanziario.

Molti evidenziano come storicamente ci sia stata una sottovalutazione del dato finanziario e che l'impatto con la crisi è stato anche un impatto con principi di realtà talvolta negati dall'organizzazione: spesso concentrata più sulla realizzazione del prodotto/servizio e meno sulle condizioni che potessero offrirle una sostenibilità nel tempo.

In questo articolo ci soffermeremo sui fattori che rendono oggi difficile la cura dei conti e delle strategie. Proveremo poi a evidenziare perché sia così difficile trattarli. Infine vedremo che cosa può essere di aiuto nel presidiare il dato e le strategie economiche.

Le criticità del mercato

La grande crisi esplosa nel 2007 ha prodotto una recessione che ha avuto pesanti ripercussioni sulla spesa pubblica. In Italia questa è stata oggetto di *consistenti tagli*, che hanno riguardato in particolare il capitolo delle politiche sociali.

A risentirne non sono stati solo i servizi sociali e sanitari, ma anche le organizzazioni che lavoravano per conto degli enti pubblici: fra queste, le cooperative.

I tagli hanno infatti generato una riduzione dei fondi a disposizione delle gare d'appalto e degli affidi diretti. In più, sono state introdotte misure di razionalizzazione della spesa, con l'obiettivo di ottenere maggiori servizi a costi uguali o inferiori.

Per favorire la competizione (e quindi la discesa dei prezzi), le gare pubbliche si sono aperte a soggetti extra-territoriali, così come ad aziende profit. Per le cooperative questo scenario ha determinato una *contrazione delle marginalità e delle opportunità*. Hanno retto i soggetti più grandi: quelli capaci di economie di scala, quelli caratterizzati da un'imprescindibilità simile al profit, quelli dotati di maggior capitale finanziario per far fronte anche ai ritardi nei pagamenti della pubblica amministrazione («Le gare d'appalto stanno andando sempre più verso le mega centrali. Le medie e piccole organizzazioni come la nostra rischiano di uscirne con le ossa rotte»).

Per molte cooperative è *difficile ipotizzare uno sviluppo quantitativo dei servizi* che sia accompagnato da una sostenibilità economica dell'impresa («In termini di sviluppo non intravedo granché. Perché se implemento nuovi servizi con l'ente pubblico, rischio di avere margini bassissimi e tempi di incasso fastidiosi. Con conseguenze finanziarie devastanti»).

I margini risicati e i bilanci stringati aumentano la *paura di perdere le gare*. Questo vale in particolare per le cooperative che non hanno differenziato i propri prodotti nel tempo («Ci siamo sempre occupati di psichiatria, abbiamo fatto la scelta di non diversificare e di mantenere una dimensione più artigianale. Non nascondiamo la preoccupazione che tutta quest'a-

rea di servizi sia messa a rischio anche solo da una gara che si perde»).

Le basse marginalità rendono inoltre *difficile pagare buoni stipendi*. A stipendi bassi corrispondono sovente carichi di lavoro faticosi, con il rischio che molti professionisti guardino altrove, impoverendo così il capitale umano a disposizione della cooperativa («Io me lo chiedo: che ipotesi di sviluppo ho qui? Se devo esser sincera, oggi guardo fuori»).

Perché è difficile trattare la questione finanziaria?

Per quanto i cooperatori siano consci delle problematiche di carattere economico-finanziario, i tentativi di affrontarle non sempre vanno in porto. Ci sembra allora interessante provare a ricostruire quell'insieme di ostacoli che rendono difficoltoso interagire in modo nuovo rispetto alle sfide poste dal mercato.

- Un primo ostacolo riguarda il fatto che *spesso le cooperative sociali hanno delegato il presidio delle questioni economico-finanziarie a poche figure*. Sono in molti a raccontare come la loro gestione sia accentrata nelle mani di presidenti e direttori. Non è facile oggi coinvolgere nuove persone.

Questo accentramento costituisce un impedimento, anche perché occupa tempo che potrebbe essere impiegato per curare la strategia imprenditoriale. Con il rischio che opportunità d'impresa vadano perse a causa delle ristrette risorse di tempo dei leader («Non ho proprio il tempo per occuparmi di tutti quei progetti più piccoli finanziati dalle fondazioni, che oltre a portarci due soldi ci permetterebbero di fare cose nuove che le gare e le convenzioni sui servizi non permettono più»).

Dalla ricerca emerge che la delega economica a presidenti, direttori, responsabili strategici va oltre la razionale divisione dei compiti del lavoro. Essa appare radicata nella storia dell'organizzazione, dunque più complessa da cambiare.

- Un secondo ostacolo è dovuto al fatto che *i servizi tutelano i diritti dei più fragili*. Questo fa sì che si presti

più attenzione al loro contenuto socio-politico che al loro aspetto economico-finanziario. Alcuni parlano di una «scissione» tra il contenuto del servizio e la sua sostenibilità. Se un servizio tutela un diritto, va svolto. La sua sostenibilità viene dopo, o comunque non riguarda me che lo svolgo o lo coordino.

Entrando più nel dettaglio, emerge talvolta uno scarso controllo dei risultati economici, unito a una sottovalutazione di quelli negativi («Tutte le volte che presentavamo il bilancio in perdita dell'anno, qualcuno ci additava come i gufi della situazione, quelli che dicono le robe solo negative. Non le si prendeva sul serio, perché tanto alla fine si risolve tutto, no? È pessimista presentare i dati»).

- Un terzo ostacolo riguarda le *culture professionali impiegate nelle cooperative, in genere poco formate sulla sfera economica*. Si è poco allenati a leggere i dati e trattarli, come anche poco desiderosi di averci a che fare («Ci può essere una propensione maggiore o minore del singolo per il dato economico, resta il fatto che tutti i nostri coordinatori hanno una formazione sociale, psicologica o pedagogica»).

A volte c'è addirittura l'impressione che le persone, anziché essere motivate a crescere in cultura economico-finanziaria, tendano ad auto-escludersi da questa opportunità. Anche se rivestono ruoli apicali («Quando porto i dati

in CDA, le persone non capiscono e pensano che in fondo vada bene così, perché loro si devono occupare di altro»).

- Un ultimo impedimento è legato alla *dipendenza adattativa delle cooperative alle commesse del settore pubblico*. Chi opera nella cooperazione sociale è consapevole del fatto che, per cercare nuove vie di sviluppo, si debba oggi rompere questo schema. Essere più imprenditivi anche nel rapporto con il pubblico. La sostenibilità economico-finanziaria implica infatti una interdipendenza tra ente pubblico e privato sociale volta a cercare/costruire nuove progettualità, a innovare le risposte alle domande del territorio. Da una dipendenza adattativa (per cui si è meri gestori di servizi definiti da altri) si tratta di transitare a una interdipendenza co-evolutiva (dove si mette in campo il proprio patrimonio di lettura dei problemi per co-definire nuovi servizi).

Come far crescere responsabilità?

Dalla ricerca emergono diverse azioni messe in campo dalle cooperative sociali per rispondere alle criticità del mercato e alla sfida della sostenibilità.

- Una prima azione è relativa all'*acquisizione di nuove competenze di carattere economico*. L'obiettivo è «diffondere la corresponsabilità anche ai livelli intermedi. C'è l'idea di coinvolgere i coordinatori anche nel raggiungimento degli obiettivi economici». L'investimento sugli apprendimenti di stampo economico sembra utile anche per costruire un linguaggio comune fra le diverse parti della cooperativa («Ognuno di noi ha preso negli anni molta più confidenza rispetto alla costruzione di un *business plan*. E questo ha permesso di trovare un linguaggio comune con il responsabile amministrativo, con l'amministrazione, col CDA»).

L'apprendimento di competenze economico-finanziarie è talvolta accompagnato da una riformulazione degli assetti organizzativi per meglio presidiare i dati e i processi («Ci siamo incontrati per un anno, come referenti dei servizi, per ragionare sui centri



di costo, cosa mai avvenuta prima. Abbiamo cercato di tenere insieme la qualità del servizio con la sostenibilità economica. Ora ci sono dei centri di costo che il referente può gestire con la propria équipe. È un altro modo di funzionare»).

- Una seconda azione riguarda l'*istituzione di luoghi organizzativi finalizzati a presidiare le questioni economiche*. L'utilità di questi luoghi è duplice: da un lato permettono di affrontare in modo condiviso le questioni finanziarie, collegandole ai concreti processi di lavoro; dall'altro fanno crescere le competenze dei partecipanti («Il controllo di gestione abbiamo cercato di farlo coinvolgendo tutti i responsabili. Mi è parso di cogliere da parte di tutti più sensibilità sul tema. Si è capito che anche il pezzo governato da questa stanza è vitale per la sostenibilità»).

- Per non rimanere bloccate

Sono molte le cooperative sociali che nell'ultimo decennio, a partire dalla crisi economica internazionale, si sono viste costrette ad affrontare in modo più stringente il nodo della sostenibilità finanziaria.

in una sostenibilità troppo dipendente dalle gare d'appalto, alcune cooperative stanno muovendosi in modo più deciso verso altre strade. I percorsi sembrano orientarsi verso la *costruzione di prodotti che provano a collocarsi in mercati finora poco esplorati*, confrontandosi con nuovi rischi d'impresa.

- Altre cooperative hanno valorizzato le capacità dei professionisti presenti nell'organizzazione, collegando saperi e conoscenze ai fini di *reformulare le progettualità esistenti*. Letture trasversali dei problemi della popolazione – non più ingabbiate in routine di pensiero – hanno permesso di cogliere nuove esigenze e prefigurare nuovi servizi che potrebbero creare opportunità di mercato per l'impresa («Le trasversalità tra aree stanno dando i loro frutti. Abbiamo avviato qualche progetto che riguarda psichiatria e housing, psichiatria e anziani... Si apre qui un mercato nuovo»).

- Un altro filone di azioni messe in campo per affrontare la questione economica riguarda la *cura del clima organizzativo*. Prestare attenzione al benessere di soci e lavoratori, riconoscere il loro lavoro contribuisce a ri-generare energie interne.

“ I coordinatori fanno molte ore non pagate in più. Il problema è stato affrontato in CdA. Dall'anno prossimo destineremo un tot di ore forfetarie da riconoscere per il coordinamento. ”

“ Si è deciso di ripristinare la supervisione ai coordinatori, che era stata tolta per contenere i costi negli anni più difficili. Avevano bisogno che gli venisse dato un segnale di ascolto, che fossero riconosciuti non solo dal referente, ma dalla cooperativa. ”

Fare sviluppo, non solo contabilità

Per il futuro delle cooperative – va da sé – è cruciale chiedersi: *come garantire la sostenibilità economica dell'impresa?* Il rischio (che emerge dai racconti) è di rispondere con una visione volta a «far quadrare i conti». In base a questa visione, gestire la partita economica significa assumere amministrativi più capaci, potenziare il controllo di gestione, diffondere competenze sul budget, e così via. Se da un lato questi investimenti hanno aiutato le cooperative a rendersi più

preparate su questi aspetti, dall'altro questa via rischia di produrre una semplificazione del problema. Una sorta di «contabilizzazione» delle questioni economiche che produce demotivazioni e perdite d'identità fra i soci e i lavoratori: perché su tutto finisce poi per prevalere un'istanza di controllo.

Nei racconti emerge la volontà di intraprendere un'altra strada: quella che porta a *sviluppare politiche strategiche che tengano più in dialogo le dimensioni progettuali con le dimensioni contabili*.

- Le competenze che occorrono diventano allora quelle imprenditoriali, non solo amministrative.

- I luoghi organizzativi da potenziare non sono più solo quelli volti al controllo di gestione, ma anche quelli capaci di tracciare politiche di sviluppo.

- La preoccupazione per la sostenibilità si allarga dai livelli apicali al contributo di tutti.

- Si mira a favorire un positivo senso di appartenenza dei lavoratori all'impresa, vista come «bene comune» da tutelare di fronte alle sfide che l'attendono.

- Cruciale appare infine la capacità di sperimentare nuovi prodotti e mercati, costruiti grazie al dialogo di saperi e conoscenze presenti in cooperativa oppure connettendo vecchi e nuovi attori del territorio.

Questi ci sembrano alcuni elementi, emersi dalla ricerca, utili a capire come oggi dare sostenibilità economico-finanziaria. In alcune realtà sono già in atto. ■



Terza strada: la cura del network Presidiare connessioni generative

A cura di

**Francesco d'Angella, Claudia Marabini,
Monica De Luca, Felice Addario**

Per storia le cooperative sociali sono espressione di una volontà «dal basso» di dare risposte ai bisogni delle fasce più fragili. La logica che le ispira è *mutualistica*: si ritiene la fragilità una risorsa per la comunità. E *laboratoriale*: intorno ai servizi si vuole tessere legami comunitari. Recentemente le si è definite «imprese di comunità».

Non stupisce che una delle questioni più sottolineate riguardi la *collocazione delle cooperative nel contesto territoriale*, inteso come il campo sociale, culturale ed economico entro cui si iscrive l'azione imprenditoriale. Ci si chiede: in che modo le cooperative si stanno collocando nei contesti? Che connessioni con i soggetti locali attivano? Quali interazioni sembrano generare garanzie di sostenibilità futura?

In questo articolo proveremo a esplorare questo campo, cruciale per la sostenibilità delle cooperative, la cui presenza nei territori ha tante più chance di mobilitare intorno a sé risorse (anche economiche) quanto più è riconosciuta capace di tutelare dimensioni della vita comune.

Conessioni, partnership, reti

Nei contesti di intervento le cooperative spesso attivano connessioni, partnership, reti per partecipare a bandi, cogliere opportunità progettuali, essere più efficaci nelle negoziazioni coi committenti. Si possono individuare differenti tipologie di connessioni.

Il rapporto con il mondo cooperativo

La prima connessione che emerge nei racconti – importante ai fini della sostenibilità – è quella con le proprie *associazioni di categoria* (Legacoop, Confcoop, ecc.). Stare in relazione con questi soggetti consente di accedere a opportunità economico-finanziarie e/o di attivare nuovi servizi («La ricerca di bandi la fa il presidente, che sta in rete con Legacoop»).

Oltre che per ricavarne benefici, la partecipazione alle associazioni di categoria può aiutare le cooperative a tessere relazioni con l'esterno, stimolando un confronto reciproco che le aiuta a uscire dalla propria ristretta cerchia («Aderire a una associazione

di rappresentanza è una buona cosa, anche per conoscere e confrontarsi con altre realtà. Uscire dalle nostre routine quotidiane ci fa bene»).

Nei territori le cooperative attivano poi partnership con *altre cooperative e/o con consorzi*. L'esigenza di partenariato con altre cooperative – raccontano – è mossa dall'orientamento dei bandi verso commesse più grandi. Questo costringe le cooperative più piccole a mettersi insieme per fare massa critica («Tutti gli appalti spingono ad accorparci. Laddove c'erano cinque cooperative e cinque commesse, l'ASL ora esce con un lotto solo. Questo ti mette nelle condizioni di dire: o non partecipo o mi alleano con altri»).

Benché l'aggregarsi produca vantaggi economici, alcuni lamentano che talvolta i consorzi rischiano di diventare sovrastrutture di cui non sempre si riesce a vedere l'utilità e dove non sempre c'è lealtà da parte degli aderenti («Sì, riusciamo a partecipare a gare che altrimenti non potremmo fare. Però tra cooperative la concorrenza non sempre è leale e i costi per mantenere il consorzio spesso sono superiori ai benefici»).

Il rapporto con i servizi pubblici territoriali

Nei contesti di intervento si ricercano forti connessioni anche con i *servizi pubblici territoriali*. La nascita di nuovi servizi avviene spesso in collaborazione con il settore pubblico, con cui si costruiscono sia valutazioni dell'utilità degli interventi sia letture condivise circa i nuovi problemi sociali da presidiare. Secondo alcuni, si tratta della tradizionale fun-

Le cooperative spesso attivano connessioni, collegamenti, partnership, reti per partecipare a bandi, rintracciare opportunità progettuali, essere più efficaci nei processi di negoziazione con i committenti.

zione pubblica del terzo settore in dialogo con le istituzioni («La comunità educativa per minori, come la comunità terapeutica per le dipendenze, sono nate da una analisi condivisa con i servizi territoriali, rispetto alla mancanza di risposte nel territorio. Questa per me è la funzione pubblica delle cooperative»).

In altri casi la relazione con i servizi pubblici appare più finalizzata a garantire una sostenibilità economica dei propri servizi («Le comunità si sostengono attraverso gli invii diretti. Per cui c'è un lavoro di interlocuzione con i servizi invianti che va curato per avere i posti delle strutture occupati»).

Il rapporto con i tavoli istituzionali

Un altro attore che emerge dalla ricerca sono *i soggetti politici e i tavoli istituzionali*. Questo tipo di connessioni può essere utile per venire a conoscenza di nuove opportunità strategiche. A volte, anche contribuendo a costruirle («Lei è la coordinatrice del tavolo tratta e immigrazione. Lei è nel coordinamento nazionale delle dipendenze. Essere a questi tavoli ci permette di sapere come si sta muovendo il ministero, quali saranno le prossime linee guida, quale sarà il nuovo finanziamento sui senza dimora. Non solo ascoltando, ma potendo dire la nostra»).

Un'altra ragione per partecipare ai tavoli istituzionali è la possibilità di incidere sulle politiche sociali del territorio («È successo

che modelli d'intervento sperimentati vengano messi poi in appalto dal servizio pubblico. Penso nel campo delle dipendenze agli accompagnamenti territoriali. Nati da una sperimentazione del privato sociale, sono diventati pratica accreditata grazie al fatto di aver premuto nei luoghi dove si fa politica sociale»).

La partecipazione alle reti territoriali

Un altro macro attore evidenziato sono le *diverse reti territoriali*, che spesso intrecciano tipologie di attori pubblici e privati, formali e informali.

Secondo alcuni, partecipare alle reti offre visibilità e accreditamento che servono a garantire risorse per l'organizzazione («Abbiamo fatto la scelta di non diversificare i servizi, pur consapevoli dei rischi in termini di impresa. Abbiamo compensato collocandoci dentro diverse reti cittadine, di cui facciamo parte formalmente o informalmente. Questo ci permette di godere di un accreditamento che è una risorsa»).

Fra le reti vengono annoverate quelle che si costruiscono con le associazioni per intercettare nuovi destinatari interessati ai servizi a domanda individuale. Altri raccontano partnership più orientate ad approfondire le questioni che si rilevano nel territorio («Il confronto con le associazioni ci serve per leggere i territori. In fondo siamo nati così, cercando di capire con gli altri come stavano cambiando i bisogni»).

Allo stesso modo, si ritiene utile partecipare a incontri e luoghi non immediatamente finalizzati alla produzione di un servizio, ma capaci di offrire la possibilità di allargare lo sguardo, farsi venire nuove idee, contaminare le letture sui problemi sociali.

Un altro tipo di reti sono quelle amicali e professionali, patrimonio di singoli lavoratori, che si rivelano utili nella progettazione e realizzazione di nuovi prodotti della cooperativa («In cooperativa i migliori progetti sono nati così. Come il centro diurno minori, nato dalla sensibilità di alcuni operatori che dentro le loro reti amicali e professionali hanno avuto l'idea e con altri l'hanno realizzata. Stesso discorso sui richiedenti asilo: senza le conoscenze di due operatori, non avremmo mai aperto alcun servizio in quest'area»).



Oggi non si può essere assenti dalle piazze (mediatiche e reali)

Oltre a coltivare le connessioni con attori locali, dalla ricerca emerge l'importanza di investire sull'immagine che la cooperativa, e i suoi servizi, hanno nel territorio. È cruciale *migliorare la rappresentazione pubblica del mondo della cooperazione* di cui spesso «si parla poco e male». Oggi non si può essere assenti dalle piazze mediatiche («Saper comunicare online è importante. Avere un sito che racconti quella che è la nostra realtà. Ormai è lì che la gente si informa»).

Rispetto alle strategie non c'è solo il digitale. Si ritengono importanti anche «momenti d'incontro pubblici in cui si danno elementi di conoscenza rispetto a cosa sono queste organizzazioni». Una delle strategie è *fare promozione culturale sui temi* di cui la cooperativa si occupa, con l'intento di acculturare e confrontarsi col contesto territoriale.

Le occasioni più propizie per costruire visibilità pubblica sono quelle date dai progetti sperimentali. Spesso riguardano temi sensibili, che aprono spazi nuovi nel discorso pubblico. Il fatto che la cooperativa li intercetti contribuisce ad aumentarne la reputazione («Con questi progetti più sperimentali possiamo fare marketing, ad esempio convegni internazionali, che danno grande visibilità»).

I prodotti del «sociale» - perlopiù immateriali perché hanno a che fare con la cura e la relazione - sono spesso portatori di valori non facilmente percepibili. Per questo diventa importante aiutare gli abitanti del territorio, le persone, le associazioni, i servizi, a «vedere» questi valori. Per la cooperativa, si tratta di costruire e diffondere una visione sui prodotti. Visione che diventa ancora più percepibile se costruita direttamente con partner e destinatari.

È il network che sostiene

In conclusione, vorremmo focalizzarci su tre questioni cruciali rispetto al tema della connessione delle cooperative col contesto sociale.

- La prima riguarda l'importanza di *dedicare risorse interne per presidiare da vicino le connessioni* con il territorio. Costruire alleanze e interlocuzioni richiede infatti tempo e competenze. Non sempre le organizzazioni sembrano averne consapevolezza e dotarsi di strumenti adeguati. Col rischio che le auspiccate connessioni diventino impossibili o blande («Nel progetto abbiamo inserito una figura che sia un riferimento per i servizi educativi e sociali e tenga i contatti con le realtà del territorio. A livello di cooperativa finora è mancato questo tipo di ruolo»).

- La seconda riguarda la *ricerca di connessioni caratterizzate da reciprocità generativa* più che da razionalità strumentale. Non tutte le connessioni costruite nel contesto appaiono guidate dall'intento di allearsi con gli attori territoriali, scambiando risorse culturali, sociali ed economiche per accrescere sia i partner, sia la comunità di appartenenza. A volte le relazioni sembrano guidate da un «prendere per sé», non da un co-evolvere. Il rischio di questo tipo di interazioni è che difficilmente garantiranno una continuità nel tempo.

Un esempio è quello citato dei consorzi: se visti come luoghi da cui ogni cooperativa «prende per sé», alla lunga si svuotano di senso, diventando dispositivi di cui diffidare perché caratterizzati da competizioni sleali. Solo relazioni caratterizzate da reciprocità sembrano durare nel tempo, producendo vantaggi nel breve e

ipotesi di sviluppo in prospettiva.

- La terza questione è relativa alla *rappresentazione che le cooperative hanno del mercato* entro cui si colloca la loro azione imprenditiva. Dalla ricerca emerge il rischio di una rappresentazione statica, fatta di relazioni con attori già dati e modalità già note. A volte, la sensazione è di stare in un mercato che si «subisce», al quale occorre «adattarsi». L'adattamento è però mortificante, dato il deterioramento di quelle condizioni che in passato invece favorivano lo sviluppo della cooperazione.

Dalla ricerca emerge però anche come questi vincoli siano motori per una prefigurazione e costruzione di scenari nuovi. Dai movimenti evidenziati, si coglie come alcuni attori stiano diventando consapevoli del fatto che *il mercato non è una dataità, ma è anche una costruzione sociale*, di cui si può essere parte attiva. Vediamo questo nelle sperimentazioni di prodotti realizzati insieme a nuovi attori, così come nell'attenzione che alcuni stanno riservando alla visibilità pubblica della cooperativa e dei suoi servizi.

Rispetto a questo ruolo più attivo e imprenditivo, possiamo dire che la capacità di costruire visioni e credibilità nei territori, così come la fiducia verso le proprie capacità, sono elementi importanti per perseguire nuove strade. Strade che vogliono provare a re-interrogare il futuro di questo mondo, provando a capire se un'altra storia è possibile. ■



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.

1. 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 dividevamo 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 cooperatori 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, senno 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 cooperatori

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 grupppale 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 operatori, 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 grupppale. 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 **Dania 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).