

Dirigere imprese cooperative sociali, orientare reti, rappresentare un ideale di impresa sociale: un decalogo per il metodo cooperativo.

Giuseppe Guerini

Roma 29 gennaio 2015

Cari Amici del Consorzio Idee in Rete, sono contento di essere qui con voi questo pomeriggio in occasione della vostra assemblea, per portare la vicinanza di Federsolidarietà alle imprese cooperative sociali che abitano questo consorzio.

Gianfranco mi ha suggerito di provare a fare una riflessione proponendo una sorta di decalogo del buon dirigente, cercherò di farlo individuando la specificità che ci riguarda, poiché credo che per troppo tempo, negli anni scorsi abbiamo cercato di mutuare nel nostro mondo i codici e i linguaggi del management aziendale tradizionale. Ma prima di arrivare al decalogo vorrei provare a fare un inquadramento di contesto nel quale calare appunto delle indicazioni di comportamento.

Credo che sia necessario prima di tutto cercare di svolgere una riflessione sulla necessità che avverto di creare una cultura d'impresa ed uno stile direzionale che sia più specificatamente coerente al modello economico, sociale, politico che vogliamo perseguire.

Viviamo un tempo nel quale la delirante pretesa di creare oggetti da consumare (materiali o immateriali ma sempre oggetti o prestazioni- anche nella cura) rischia di condizionare troppo il nostro modo di operare, portandoci a perdere la dimensione dalla misura del senso.

La crescita economica appunto è diventata "smisurata", illusoriamente illimitata, drammaticamente ingiusta e squilibrata, tanto che la diseguaglianza nella distribuzione di redditi e ricchezze continua a divaricare le distanze tra ricchi sempre più ricchi e poveri sempre più poveri. Il tema della diseguaglianza nella distribuzione della ricchezza, sia sotto forma di capitale/rendita sia sotto forma di reddito da lavoro sarà sempre più rilevante, poiché come dimostra molto bene Thomas Piketty nel Capitale del XXI Secolo, questa distorsione è destinata ad incrementare nei prossimi decenni soprattutto in Europa.

A fronte di questa deriva il tema della diseguaglianza deve diventare la prima preoccupazione del movimento cooperativo e dei dirigenti delle cooperative.

Non si tratta, infatti, di un processo naturale, ineluttabile, ma di una degenerazione che non dipende solo da cattive regolazioni, da interventi legislativi che mancano o sono stati sbagliati e ne potremmo citare tanti, ma in buona parte dipende essenzialmente da una fortissima carenza nella produzione di senso, nella creazione di cultura, di una cultura che dia un giusto spazio e peso al tema della diseguaglianza e che agisca per una maggiore equità. Per questo è importante che ci interroghiamo sulla questione culturale.

Il tema dell'ingiustizia riguarda da vicino anche noi operatori, poiché a forza di mutuare linguaggi e modelli tipici dell'impresa di capitali, con i suoi codici apparentemente meritocratici e legati alla produttività e al successo abbiamo finito per assuefarci ad alcune logiche che si sono allontanate molto dall'etica cooperativa.

Alcuni stipendi di dirigenti di cooperative sono immoralmente elevati, come trovo moralmente inaccettabile che vi siano cooperative sociali o di lavoro che applicano un regolamento che prevede il CCNL per i lavoratori e uno specifico CCNL per i Dirigenti. Così come è immorale che in un'organizzazione di rappresentanza delle imprese cooperative ci siano disparità di trattamento abissali tra dirigenti e lavoratori.

Senza dilungarci ora su questi esempi, voglio richiamare alcuni aspetti legati proprio alla specifica dimensione dell'impresa cooperativa sociale, per evidenziare come, non è tanto nella carenza legislativa o nell'assenza di controlli, che si sviluppa la degenerazione, quanto piuttosto nella perdita dei riferimenti di valore e di senso, nella rincorsa di una crescita senza misura, nell'abbandono del principale riferimento normativo delle cooperative sociali: l'articolo 1 della legge 381/91, che prima di essere vincolo legislativo, esprime un orientamento culturale.

Perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana è un'indicazione di senso, non si realizza facendo crescere il fatturato in progressione geometrica, non si realizza trasformando una cooperativa sociale in una "finanziaria" che usa il prestito sociale e l'accesso al credito "dedicato" come una qualsiasi impresa finanziarizzata che si muove nei mercati azionari.

Riprendere in mano la dimensione culturale è allora azione necessaria e doverosa per resistere a queste degenerazioni, che hanno impoverito il mondo della cooperazione, e più in generale la dimensione dell'impresa, dell'economia e della politica.

Per questo è importante che le nostre cooperative siano anche luoghi di produzione e promozione di cultura. Una cultura che si fa nella normalità del dare significato anche a gesti che si ripetono ogni giorno.

Uno dei nostri compiti quindi è quello di alimentare la cultura del lavoro e dell'impegno, far vivere di senso l'etica della funzione pubblica che anche noi svolgiamo. Allora ecco che un primo riferimento che propongo è che la nostra cultura d'impresa, deve ispirarsi in primo luogo al **"prendersi cura"**.

Dirigere un'impresa cooperativa sociale è un coltivare e un intraprendere paziente, diverso dalla roboante velocità della crescita smisurata e tumultuosa. Prendersi cura richiede tempo, a volte pretende lentezza, come nell'assistere o nell'educare, ma soprattutto come nel vedere crescere un albero, una semina, un animale allevato, un sapere che si fa conoscenza. E, infatti, si coltiva la terra come si coltiva il sapere.

A maggior ragione può avere senso questo approccio se riconosciamo che quella di oggi è soprattutto un'economia della conoscenza, che dovrebbe preoccuparsi anzitutto di accrescere e coltivare capitali sociali, deve tornare ad occuparsi anche della misura del tempo, un tempo appropriato per specifiche azioni.

Ecco allora che mi spingo anche ad invitare noi tutti ad usare anche queste occasioni e questi luoghi per essere "dissidenti" da alcune spinte "alla moda" che attraversano anche il nostro mondo e più in generale anche il mondo dell'impresa e dell'economia che enfatizzano con toni entusiastici i temi della finanza d'impatto, dell'impresa sociale innovativa ad ogni costo, magari proprio attraverso la manipolazione degli strumenti della finanza.

Prima che di finanza nelle nostre imprese abbiamo bisogno di consolidare la nostra cultura, che secondo me significa: rinvigorire il senso della solidarietà, preservare la fedeltà alla storia e agli ideali, coltivare la trasmissione di sapere e di conoscenza ai nostri colleghi, ai nuovi lavoratori, ai nostri soci, ai nostri utenti e a quanti incontriamo, raccontando cosa facciamo e perché lo facciamo.

Fare cultura significa quindi produrre una narrazione dell'impresa cooperativa sociale, e quindi ogni cooperatore dovrebbe cercare di essere anche un buon narratore di storie, non di favole o frottole, di storie intese come esperienze di vita. Le storie hanno un percorso che si dipana. Non si riassumono in un tweet.

Per cui credo che serva anche aggiungere un pizzico di "*dissidenza*" dalla cultura che celebra ad ogni costo delle "start-up" e soprattutto delle start-up innovative, con tutto il rispetto e l'attenzione che naturalmente merita ogni singola iniziativa di attività imprenditoriale.

Tuttavia mi pare di vedere una superficiale ed enfatica celebrazione, anche un po' retorica, dell'epopea dell'inizio, della partenza, della rapidità che presto si disinteressa invece della durata, del prendersi cura, del mantenere in vita, del far stare in piedi. Credo che in questo tempo ci sia molto bisogno dello *stand-up* o dello *still-up* e non solo dello *start-up*. Un dirigente di impresa non è uno startupper ma un fondista dell'accompagnare.

In un certo senso mi pare che questa temperie sia perfettamente intonata con la propensione all'impegno sul breve, alla rapidità, alla gestione delle imprese fatta con le "trimestrali di cassa" che devono compiacere gli umori della borsa, più che perseguire un disegno di progresso.

Ma l'impegno non può essere solo sforzo impulsivo, immediato, ma deve essere costanza e cura, quindi richiede una mediazione, che per altro è ancora una delle funzioni del costruire cultura.

Le cooperative sociali sono nate mettendo insieme dimensione d'impresa e solidarietà quando sembrava impossibile: questo è stato un movimento che ha creato cultura, ma anche un mercato ed un economia, poi per certi versi dopo gli anni '90 (ottenuto il riconoscimento normativo) abbiamo prodotto soprattutto prestazioni, ricercato efficienza organizzativa, strutturato servizi... ma abbiamo smesso, o quantomeno diminuito, la nostra capacità e propensione a creare cultura, a volte rischiato anche di perdere umanità nei servizi per massimizzare l'erogazione di prestazioni.

Cerchiamo quindi di rilanciare una cultura dell'economia sociale fatta di pazienza e di cura, di coinvolgimento di diversi portatori d'interesse, di allargamento della partecipazione democratica ai processi economici e d'impresa.

Senza demonizzare ovviamente gli strumenti della finanza, ma facendolo in modo consapevole e creando una cultura specifica, non semplicemente applicando questi rituali e illudendoci che la "finanza di impatto sociale" o la "filantropia sostenibile", possano risolvere i problemi della povertà, dell'esclusione sociale, della domanda crescente di cura in un contesto di risorse che diminuiscono.

Il problema della disuguaglianza già enorme rischia nei prossimi anni di avvitarci in una spirale drammatica, assumendo anche aspetti nuovi, che a fianco dell'inaccettabile disparità nella distribuzione di ricchezza materiale, mette in evidenza anche la disparità e i fallimenti del mercato e dell'economia tradizionale nel distribuire il lavoro (pensiamo a quanti oggi lavorano troppo e a

quanti non riescono affatto a lavorare) ma soprattutto, le grandi disparità che si rischiano di realizzare nella disponibilità della conoscenza e del sapere.

La nostra è ormai l'economia della conoscenza, e il valore del "capitale umano" di una società, di una comunità, di un'impresa o di una famiglia sono sempre più rilevanti come fattori competitivi. L'accessibilità e disponibilità delle conoscenze, la diffusione di sapere e competenze è il fattore che sorreggerà l'economia e l'attività delle imprese nei prossimi anni.

Per rendere accessibile la conoscenza serve agire con forza sulla riduzione delle diseguaglianze, tuttavia la conoscenza, diversamente dal patrimonio, si può condividere senza che la quantità disponibile per il primo possessore diminuisca al crescere della conoscenza dell'altro. Anzi la conoscenza è "capitale" che si alimenta e incrementa nella relazione, da questo punto di vista il metodo cooperativo, l'economia sociale, le esperienze associative dovrebbero possedere un vantaggio competitivo nel metodo della condivisione.

Qui risiede a mio parere una delle sfide dei prossimi anni per il nostro movimento, e quindi qui si giocano anche le competenze migliori che debbono avere i dirigenti di cooperative, consorzi e associazioni di rappresentanza.

Abbiamo la grande possibilità di metterci in gioco usando il capitale sociale più del capitale finanziario, il patrimonio culturale più di quello immobiliare, le competenze relazionali e sociali alla pari di quelle tecniche.

Sapremo farlo? Credo e spero di sì, se smettiamo di gestire però i capitali sociali delle nostre cooperative, come il capitalismo finanziario ha usato i capitali e patrimoni materiali, inseguendo il demone dell'accumulazione continua.

Demone dal quale le cooperative non sono immuni, e poiché anche conoscenza e sapere si possono accaparrare e accumulare, ma diversamente dal patrimonio, la conoscenza non condivisa si esaurisce, è allora indispensabile che sappiamo agire questa capacità di costruire una nuova economia condivisa.

Per questo occorre che intenzionalmente ci sforziamo per reinventare il metodo cooperativo per l'economia della conoscenza, sforzandoci di produrre una nuova cultura dell'economia sociale, incrementando i progetti e le occasioni di condivisione, poiché l'irrazionale avidità che spinge ad accumulare o a privatizzare i beni, applicata alla conoscenza rischia di essere farci regredire anziché procedere verso il progresso.

Alla luce di queste considerazioni ecco allora un tentativo di mettere in fila un decalogo del dirigente, senza particolari pretese alcune cose sono forse banali ma a volte serve ripetere anche le cose più semplici, sono forse più parole chiave, dieci verbi da serbare nel bagaglio del dirigente cooperativo e nel descriverli a voi li ripeto in prima istanza a me stesso.

1) Potere

Sei un dirigente di una cooperativa perché qualcuno ti ha assegnato un mandato e confidando in te ti attribuisce un potere. Usa il potere come verbo, possibilmente e il più delle volte come verbo interrogativo: “posso?” e non come sostantivo. Usare il potere come verbo significa mettersi al servizio di chi ti ha dato e riconosciuto questo potere, usarlo come sostantivo significa farsi usare dal proprio potere e dalla propria ambizione. Del potere occorre avere consapevolezza. Cioè mantieni sempre la consapevolezza che il potere ti è consegnato/riconosciuto e quindi ha una dimensione collettiva, ecco allora che il verbo potere deve essere il più possibile declinato nella forma plurale: possiamo. Il più possibile nella forma interrogativa e poi in quella affermativa: “possiamo fare insieme? Sì! Allora facciamo...” Evita invece più che puoi di usare il potere per non fare o per conservare il ruolo che ti è stato assegnato.

2) Condividere

Un dirigente di una cooperativa o di un consorzio e ancor meno un dirigente di un'organizzazione di rappresentanza, non può essere un uomo solo al comando. Condividere da dirigenti significa in prima istanza fare un discernimento su cosa e con chi “dividersi” informazioni, compiti, obiettivi, risultati. Per cui un dirigente è soprattutto uno che continua a farsi delle domande, che poi suddivide e distribuisce con chi gli sta a fianco. Viviamo l'economia della conoscenza, in una società dell'informazione e degli open data è evidente che chi sa meglio “condividere” selezionando cosa e con chi saprà di conseguenza meglio orientarsi e quindi dirigere. Fondamentale è condividere i significati e i valori, propri per avere anche letteralmente un senso e una coerenza di indirizzo.

3) Distinguere

Dirigere richiede che si operi in continuazione facendo delle distinzioni che danno significati, in questo senso ho parlato molto di produrre cultura attraverso il nostro lavoro, poiché quello che facciamo ha una forte connessione con una dimensione di significato e di senso. Compito del dirigente è quello di continuare a dare significato a quello che si fa, al perché si fa e come. Cercando di trasmettere il più possibile questi significati in prima istanza ai collaboratori, ma poi più in generale al contesto in cui la cooperativa, il consorzio o l'associazione opera. Mettendo in evidenza cosa ci distingue appunto.

Non possiamo pretendere di promuovere un'economia diversa, un'impresa sociale, essere organizzatori della solidarietà come forma di impresa e poi usare metodi e tecniche di gestione governo senza risignificarle e renderle evidentemente distinte ai nostri interlocutori. Distinguerle dando un significato coerente non significa però farle peggio, oppure in modo informale, facendo i manager alternativi in sandali e calzoncini corti. Significa farle meglio e più coerentemente. Se siamo imprese cooperative e lavoriamo per contrastare l'esclusione sociale, non possiamo andare in ufficio con i jeans e metterci dietro le spalle un poster del “Quarto stato” e poi avere un costo aziendale di 25.000 € mese.

4) Decidere

Decidere è il tuo compito, che non significa che devi decidere tutto e soprattutto che raramente devi decidere da solo, anche se può capitare di doverlo fare. Allora tieniti ancorato ai valori, al senso, all'esperienza sapendo che quando ci troviamo nelle situazioni difficili e soprattutto nelle fasi di grandi cambiamenti, spesso le nostre mappe cognitive sono inadeguate, ma occorre anche sapere che spesso cioè che regge il mondo è la continuità più della discontinuità, quindi il dirigente deve saper trovare equilibrio tra la rigidità delle proprie abitudini e la necessità di cambiare. In ogni caso se siamo dirigenti dobbiamo sapere che prendere decisioni è il nostro compito.

5) Trovare soluzioni: risolvere problemi.

In un'organizzazione di lavoro tutti sono pagati per risolvere problemi non per crearne di nuovi. Quando fai qualcosa o decidi qualcosa chiediti sempre quale problema stai risolvendo. Chiediti se il problema lo hai preso in mano e lo stai trattando o se lo stai solo spostando, creandone uno nuovo, o nascondendolo a te o agli altri.

Attenzione ho usato il termine trovare e non cercare, perché compito del dirigente non può limitarsi a cercare le soluzioni, le deve trovare!

6) Ritmare

Dare ritmo significa governare il tempo. Il tempo è una risorsa preziosa e limitata, saperlo gestire è fondamentale per un dirigente, trovando appunto il giusto respiro del tempo. Usare tempo non significa solo fare in fretta o "non perdere tempo" ma significa usare bene tutto il tempo che si ha a disposizione. Ritmare il tempo significa non lasciare le cose in sospeso: il ritmo ha un battere e un levare, l'intervallo è appunto un intervallo, una pausa è una pausa, un crescendo o un diminuendo sono dimensioni dinamiche ma che poi hanno appunto una ricaduta in battere o in levare. Un dirigente non può quindi lasciare cose in sospeso.

Di conseguenza è poco credibile che uno si definisca dirigente e imprenditore, ma poi lavora in ufficio dalle 9.00 alle 17.00... sappiamo quanto a volte siamo capaci di autosfruttamento ma se il tuo compito è rispondere come dirigente, fino a quando il problema che hai per le mani non è collocato in una sequenza di lavoro (che non vuol dire averlo risolto) non puoi abbandonare il campo.

7) Accompagnare

Il dirigente non è uno startupper ma uno che cammina costantemente al fianco della sua organizzazione e dei suoi collaboratori. Sa stare, quindi certamente da una cadenza, ma sa anche "sostare" cioè si prende cura e questo dovrebbe essere una nostra competenza specifica. Ma paradossalmente proprio mentre si sta profilando, forse, un'idea di capitalismo che cambia, meno padronale e più sociale, attento alle dimensioni della sostenibilità, all'etica al valore condiviso, una parte del mondo dell'economia sociale sembra ancora attardarsi a rincorrere modelli del capitalismo e dell'aziendalismo tradizionale con i quali a volte ci illudiamo di dare maggiore solidità e dignità d'impresa alle nostre cooperative sociali. Mentre le migliori risposte potremmo trovarle sapendo usare uno dei nostri metodi di riferimento: il prendersi cura, il coltivare l'attività d'impresa e l'economia creando cultura, mentre si produce lavoro e si realizzano opere. Ispirandoci di più al contadino che al manager, all'artigiano che al rider di borsa, all'accompagnatore più che all'uomo solo al comando. Il dirigente non cammina 2 chilometri avanti il suo popolo (quello se va bene

sarebbe un profeta, se va male un pifferaio magico) ma cerca di stare mezzo metro avanti e quando serve si mette a fianco e magari a volte anche dietro, a spingere!

8) Ricordare

Il dirigente deve essere anche uno che fa memoria e costruisce memoria; dicevo prima deve essere un narratore della storia della propria organizzazione e delle persone che la abitano, ma che anche traccia una mappa di viaggio.

Per ricordare serve avere un legame con le emozioni e con i sentimenti, in francese ma anche in molti dialetti del nord ricordare si dice “aver a cuore” ed ecco che torna ancora la dimensione del prendersi cura. Ricordare è anche un difendere e proteggere, valori e significati, anzi tutto e quindi mettere in coerenza il fatto di ricordarsi dei poveri (in senso lato) per poi davvero occuparsene. Ricordare che la prima missione delle cooperative sociali e delle imprese sociali è mantenere un umanesimo positivo nell’economia.

9) Distribuire

Le logiche del potere conservativo hanno tradotto nella massima “*divide et impera*” la linea guida del comando, per noi invece sarebbe importante perseguire la logica del “*distribuisci e aggrega*”, unisci le forze e gli intenti per perseguire gli obiettivi. Compito del dirigente di un’impresa che persegue equità e giustizia sociale dovrebbe essere quello di distribuire equamente risorse, responsabilità, lavoro, compiti e informazioni, Non sempre è facile come non è facile applicare ciascuno dei verbi fin qui richiamati, ma occorre sforzarsi di agire in questa direzione. Quante molte, magari con le migliori intenzioni, accentriamo su di noi molti compiti perché riteniamo di non avere qualcuno a cui affidarli? Magari facendo lavoro aggiuntivo e sacrifici ma dobbiamo chiederci se lo facciamo perché davvero non c’è qualcuno a cui affidare una delega o se facciamo fatica a fidarci.

Ma se la cooperativa è un’impresa che vuole esser più equa nella distribuzione delle risorse deve esserlo anche nella distribuzione del lavoro, nella distinzione dei ruoli, il leader tutto fare che assume su di se i compiti del residente, del direttore, del responsabile progetti non è compatibile con un’organizzazione che deve misurarsi con complessità crescenti. Distinguere e distribuire in cooperativa così come nella collaborazione tra cooperative in una rete o in un consorzio.

Dobbiamo imparare a fidarci e affidarci di più. Quante sono le cooperative che in questi ultimi mesi stanno investendo sul co-working, pensando in particolare ai giovani ai quali vogliono dare un’opportunità, e poi il primo co-working che dovrebbero saper fare e che non fanno è quello nei propri consorzi o nei propri territori con altre cooperative o associazioni?

10) Valutare

Il dirigente deve saper dare valore alle cose e ai risultati, rileggiamo sempre quello che abbiamo fatto e cosa ha portato come risultato e come valore aggiunto e soprattutto a chi, questo risultato e questo valore aggiunto, è stato destinato. Se il compito delle nostre imprese è perseguire il

benessere di una comunità locale e di perseguire l'interesse dei diversi soci portatori di interesse nella cooperativa, occorre valutare sempre come e quanto i risultati che il nostro lavoro porta soddisfano questa duplice domanda. Dobbiamo ottenere risultati utili alla "mutualità allargata" senza sottrarre valore alla mutualità fra i soci.

Quindi se perseguo ottimi risultati sociali ma impoverisco i bilanci e sottopago i lavoratori, anche se motivati, alla fine non sono un buon dirigente di una cooperativa sociale. Posso cercare di farmi assumere da una società di filantropi per fare beneficenza, mettendo a frutto le mie competenze di dirigente, ma non sarò un buon dirigente per una cooperativa. Così come se ottengo ottime performance economiche ma metto i migranti nei container che sembrano le baracche di Auschwitz non posso valutarmi come dirigente di cooperativa sociale.

Sono stanco di vedere cooperative che vincono appalti al massimo ribasso e poi vanno nelle commissioni paritetiche territoriali a chiedere la dispensa dall'applicazione del contratto integrativo o peggio, che portano in assemblea la deliberazione dello stato di crisi per ridurre stipendi dei lavoratori e poi vincere gli appalti. Questi manager che trasferiscono nelle tasche dei lavoratori la loro incapacità di essere dirigenti e imprenditori non sono dirigenti degni di cooperative sociali.

Tutto questo perché continuo a sognare che come operatori sociali possiamo giocare una partita importante per realizzare dei cambiamenti nel mondo, per rendere attuale un progetto di società democratica e di umanesimo per il nostro tempo, molto più qui che nei tradizionali modi di fare politica, e quindi, in fine, a questo punto poter dire che un progetto di economia sociale della conoscenza cooperativa è in fondo un grande progetto politico.