

Stru- menti 13

Cooperazione al quadrato:
racconto di un percorso laboratoriale
tra Commissione Dirigenti Cooperatrici
e Giovani Imprenditori di Confcooperative

Stru- menti 13

Cooperazione al quadrato:
racconto di un percorso laboratoriale
tra Commissione Dirigenti Cooperatrici
e Giovani Imprenditori di Confcooperative

som- mario

• L'opportunità per giovani e donne, cooperatrici e operatori? Essere protagonisti dell'innovazione	6
• La genesi: Cooperazione al quadrato: il perché di una co-progettazione di un percorso formativo congiunto	9
• Perché vince la cooperazione: i valori riscoperti	17
• Bilancio di sostenibilità: un nuovo storytelling dei nostri valori.	21
• Leadership: caratteristiche personali e competenze trasversali	25
• La rappresentanza che vorrei: i nuovi "luoghi" della rappresentanza	31
• La prosecuzione: Cooperazione al quadrato: Call for action ...e ora!	37

L'opportunità per giovani e donne, cooperatrici e operatori? Essere protagonisti dell'innovazione

Spesso ci diciamo che, reiterando procedure e modalità adottate in passato, sia nelle imprese e nelle organizzazioni sia nella vita delle persone, continueremo ad ottenere gli stessi risultati. E questo è contro un afflato verso il cambiamento che tutti riteniamo necessario. Nasce quindi la motivazione a vincere la "routine del quotidiano".

Il mondo cooperativo può seguire con slancio alcune stelle polari per tenersi alla larga dalla routine. Sono i principi cooperativi che, dal 1844 ad oggi, pur essendo stati aggiornati per attraversare epoche diverse, sono rimasti intatti nell'essenza. Le imprese cooperative – e le associazioni che le rappresentano – trovano in questi principi radici solide e ben piantate nel terreno che possono assistere la legittima volontà al cambiamento, senza che vengano traditi o dimenticati i valori che ne hanno reso necessario la nascita.

Il primo principio è quello che definisce l'adesione alle cooperative come "aperta e volontaria", senza discriminazioni "di genere, sociali, razziali, politiche o religiose". I sette principi cooperativi non sono elencati in ordine di importanza, ma è innegabile che essere il primo principio ha un significato particolare. E' il principio

definito anche "della porta aperta", un'immagine suggestiva che indica una prospettiva di speranza verso l'altro, verso i futuri operatori, i cui volti non conosciamo ancora.

Il quinto principio, quello della "educazione, formazione ed informazione", a cui viene spesso collegato il concetto di intergenerazionalità, completa invece un quadro che tratteggia lo slancio ideale e concreto della condivisione e trasmissione del sapere con i operatori del presente e del futuro, che ha permesso alla cooperazione di essere attuale ancora oggi.

Praticare l'apertura all'esterno e la cura delle generazioni significa essere con i piedi già nel futuro. L'innovazione, che per il mondo della cooperazione non può essere che innovazione aperta, arriva certamente solo se vi è anche un'adeguata presenza di apporto delle forze giovani e di un'equa pluralità di genere, unita ad un'attitudine fiduciosa, capace di dialogare e costruire ponti.

Il mondo della cooperazione è oggi estremamente complesso e articolato, ma lo è diventato proprio perché ha saputo tenere il punto sulla semplicità e linearità dei suoi principi.

Giovani imprenditori e dirigenti cooperatrici si sono misurati con un percorso assetato di futuro, che hanno chiamato "Cooperazione al quadrato", ad indicare che la loro non è una somma ma – perlomeno! – una moltiplicazione, una messa in potenza. Gli esiti del loro percorso suggeriscono alcune evidenze e sottolineano con forza alcune sensibilità condivise.

Donne e giovani sono tra le forze su cui la cooperazione deve maggiormente puntare e investire per rispondere all'impegno che ciascuno di noi ha in quanto cooperatore e cooperatrice: costruire qualcosa capace di essere tramandato a chi verrà dopo di noi, di portare valore, di non essere mai fuori dal tempo. Allora dico "avanti tutta" alle dirigenti cooperatrici ed ai giovani imprenditori, siete voi a dover prendere per mano il movimento cooperativo e tutti insieme andare anche verso i nuovi bisogni del nostro tempo su frontiere inesplorate e innovative di cooperazione.

MARCO VENTURELLI

Segretario Generale Confcooperative

La genesi: Cooperazione al quadrato: il perché di una co-progettazione di un percorso formativo congiunto

Nel corso degli ultimi anni, a partire dalla stagione congressuale del 2016, la valorizzazione di donne e giovani è stata più volte sottolineata come un fattore strategico per la nostra organizzazione. Potenziare equamente la rappresentanza di questa rilevante porzione della base sociale, permette di agire in direzione di nuovi equilibri, facendosi contaminare da linguaggi, pensieri, visioni di cui sono portatori.

Ecco che il proseguire verso l'apertura a nuove categorie di pensiero, modalità di relazioni e istanze diverse, l'interazione e l'integrazione di questi all'interno di processi organizzativi costituisce di per sé un elemento di positiva evoluzione e l'opportunità di rappresentare la realtà più ampia - il sistema paese, le istituzioni, il sistema economico di riferimento - anche attraverso le imprese associate, i soci e le loro famiglie, i consumatori a cui rivolgiamo i nostri prodotti e le nostre attività.

Box 1 Dati: *DONNE AL LAVORO, LA SCELTA DI FARE IMPRESA - FOCUS CENSIS/CONFCO-OPERATIVE*

L'energia delle imprese rosa guida l'uscita dalla crisi. Su un totale di 6 milioni e 74 mila imprese registrate, il 21,8% (1,32 milioni) è guidato da donne. Fra il 2014 e il 2016 l'incremento è stato dell'1,5%, il triplo rispetto alla crescita del sistema imprenditoriale che non è andato oltre lo 0,5%. Crescono nei servizi, nelle professioni e nell'industria alimentare. È boom di start up al Sud. Reggio Calabria, Catania e Palermo guidano la speciale classifica delle 14 aree metropolitane. Le donne - dice Maurizio Gardini, presidente Confcooperative - hanno avuto il talento di trasformare fattori di svantaggio, tra pregiudizi e retaggi culturali, in elementi di competitività, riuscendo ad anticipare i fattori di novità del mercato, tanto che la ripresa è trainata dalle imprese femminili. Nelle cooperative, fanno meglio. Perché 1 su 3 è a guida femminile, è donna il 58% degli occupati e la governance rosa si attesta al 26%. Le donne hanno trovato nelle cooperative le imprese che più si prestano a essere ascensore sociale ed economico perché sono le imprese che coniugano meglio di altre vita e lavoro. La conciliazione resta il prerequisito per accrescere la presenza delle donne nelle imprese e nel mondo del lavoro».

Box 2 Dati: *NEET, I GIOVANI CHE SI INVENTANO UN LAVORO E BATTONO LA CRISI - FOCUS CENSIS/CONFCOOPERATIVE*

I giovani che lavorano valgono 46,5 miliardi di euro, il 2,8% del Pil. Gli occupati con età compresa 15 e 29 anni 2.630.000, pari all'11,7% degli occupati complessivi, e incidono sui redditi da lavoro per il 7,3%: un valore pari a 46,5 miliardi di euro, cioè il 2,8% del Pil. Con differenze tra lavoro dipendente e indipendente: incidono per l'8% dei redditi da lavoro dipendente e per il 5,3% dei redditi da lavoro autonomo. I titolari d'impresa under 30 sono 175.000, di cui il 24,7% presente nel Nord-Ovest, il 15,7% nel Nord-Est, il 18,5% nelle regioni centrali, mentre nel Mezzogiorno la quota raggiunge il 41,1%. Tra il 2009 e il 2016 sono cresciuti del 53,4% il numero dei giovani titolari d'impresa nei servizi d'informazione e altri servizi informatici, del 51,5% nei servizi per edifici e paesaggio, del 25,3% nei servizi di ristorazione. Nelle attività legate alla gestione di alloggi per vacanze e altre strutture per soggiorni brevi l'incremento è del 55,6%. Raddoppiano, inoltre, i giovani imprenditori nelle attività di supporto per le funzioni d'ufficio e i servizi alle imprese (+113,3%). Considerando solo i settori in cui si manifesta una dinamica positiva, tra il 2009 e il 2016 i titolari d'impresa giovani aumentano del 32%, passando da 27.335 a 36.079.

La rappresentanza e il cambiamento devono essere accompagnati dall'informazione, dalla formazione e dalle esperienze, affiancando con coraggio tradizione e innovazione nelle metodologie, nei contenuti, nelle azioni.

Ciò vale soprattutto per donne e giovani che giungono spesso a fare esperienze di rappresentanza attraverso percorsi costruiti proprio sul genere e sulle generazioni, e non attraverso gli step tradizionali che partono dal proprio territorio o dal settore imprenditoriale, e da cui possa capitare di sentirsi lontani o esclusi.

Chi si trova in questa dimensione può avere il vantaggio di guardare all'organizzazione con occhi nuovi, ma può mancare della conoscenza di fondamentali elementi quali regole, funzioni, ambiti di attività.

La Commissione Dirigenti Cooperatrici e il gruppo Giovani Imprenditori Confcooperative, insediatisi entrambi a novembre 2016, hanno trovato naturale nel nuovo mandato condividere l'analisi di questi bisogni e costruire un percorso congiunto, attraverso lo strumento della formazione, condividendo la strumentazione e le condizioni migliori per sostenere compiti e impegni.

Il presupposto è stato quello di entrare in una logica di opportunità anche per Confcooperative: mettendo a fattor comune nuovo materiale per riflessioni e interpretazioni, essenziali a costruire presente e futuro. Idee e spunti provenienti da quella base sociale, donne e giovani, che muovevano i primi passi nella rappresentanza con approccio certamente nuovo e non necessariamente strutturato.

Il presupposto del percorso è stato quello di confrontarsi insieme sulla nostra organizzazione, sugli strumenti e i metodi della rappresentanza, sui ruoli e le relazioni come occasione per trovare percorsi comuni verso una rappresentanza rinnovata, verso il fare impresa cooperativa oggi e domani, grazie a specificità e identità di gruppi e persone, con storie e esperienze diverse.

Metodologia

Un Gruppo di Lavoro composto da rappresentanti di entrambe le Commissioni ha svolto un'analisi dei fabbisogni e ha impostato la traccia del percorso, sperando in prima persona la sfida e la ricchezza di affiancare due mondi provenienti da linguaggi, contesti e modalità di lavoro talvolta differenti. Ciò ha reso più lunghi i tempi di elaborazione ma arricchito e corroborato la squadra proprio grazie alla co-progettazione che ha rappresentato il primo step (di tipo

metodologico) con cui si sono messi a punto obiettivi e contenuti.

Da subito si è in ogni caso evidenziata l'esigenza di fornire elementi di contesto sull'organizzazione: valori, organismi, ruoli e metodologia di lavoro, ma al contempo l'opportunità di leggere con filtri e lenti fuori dal sistema in grado di far emergere l'elemento innovativo del gruppo aula.

Il co-design del percorso ha trovato nelle seguenti dimensioni i suoi cardini fondamentali:

- Il recupero degli elementi di contesto e dei valori cooperativi;
- Il mix metodologico che include testimonianze, attività laboratoriali, esercitazioni guidate nonché la residenzialità;
- La formula di "ibridazione" tra i facilitatori del processo che prevede società di sistema e consulenti esterni.

La soluzione intrapresa, per nulla la più semplice e facilmente percorribile, ha dunque visto il coinvolgimento di due regie formative che hanno dato seguito agli input del gruppo di lavoro:

- ICN, società di sistema che sta innovando ruolo e proposte, con una partecipazione attiva nella formazione di dirigenti, quadri e personale interno, e che ha in questo percorso formulato un quadro su organizzazione e rappresentanza mettendo sul tavolo questioni fondamentali quali valori e identità, opportunità e rischi, sfide (e strumenti) per la costruzione di valore.
- Mixtura come consulente esterno che ha operato sulle competenze e sulle esperienze individuali, giocate in ambito cooperativo offrendo chiavi di lettura fortemente stimolanti su leadership, skills, indicatori di impatto, strumenti della comunicazione.

Analisi del percorso

L'organizzazione del percorso ha proposto momenti di aula frontale, laboratori e lavori di gruppo, costante interazione sia su singole giornate che su moduli residenziali.

Gli incontri hanno registrato una presenza numerica costante quasi per tutti gli iscritti e un livello di partecipazione alto e sono stati tutti occasione e opportunità di scambio, di pensiero e di energia tra persone di sesso, età, provenienza territoriale e esperienziale diversa, per di più afferenti a due gruppi che non si conoscevano e non avevano mai lavorato insieme.

Il metodo ha fatto incontrare i partecipanti su diversi step, proponendo riflessione ed esplicitazione di un valore comune, condivisione e riconoscimento di una propria caratteristica, elaborazione di un progetto ad hoc.

Contenuti e scenari, azioni pratiche e interazione, legati insieme dal fil Rouge dell'agire in una direzione specifica, hanno da subito evidenziato che la proposta formativa dava l'avvio a cambiamenti non solo individuali, ma ai molti che rappresentiamo, attraverso la "restituzione", in una logica prospettica di misurazione di impatto e di efficacia, rispetto all'impegno preso.

Percorso formativo "Cooperazione al quadrato"

AVVIO - Analisi delle aspettative	Cooperazione e valori	Story telling	Bilancio di sostenibilità	Life Skills e soft skills	Life Skills e soft skills	Creazione del valore e modelli organizzativi
	Come vince la cooperazione <i>Viaggio intorno alla identità cooperativa</i>	Pillola teorica: le regole fondamentali "Non basta raccontare bisogna emozionare"	Sostenibilità: dalla strategia alla rendicontazione sostenibilità testimonianze	Test attraverso il Profilo Insights Discovery® Empowerment personale e sviluppo della leadership cooperativa	<i>Esercitazione</i> Empowerment personale e sviluppo della leadership cooperativa	La rappresentanza e le sfide oggi
	<i>Esercitazione</i> Il mondo della cooperazione e suoi Valori Public Speaking Racconto di sé: Pillola teorica <i>Esercitazione</i>	<i>Esercitazione</i> in sottogruppi	<i>Esercitazione</i> dalla mappa degli stakeholder alla matrice di materialità			<i>Esercitazione</i> Progettiamo insieme il nostro futuro: che tipo di valore generiamo

Box DAL GRUPPO AULA

"Ad avermi attratta non sono stati, però, solo i contenuti del percorso, ma anche l'opportunità che, partecipandovi, mi veniva offerta di fare rete e conoscere realtà territoriali diverse dalla mia..."

"L'idea di riunire le due commissioni è stata fantastica, si è creato un bellissimo clima in aula; le metodologie utilizzate hanno reso possibile lo scambio di esperienze e l'acquisizione di competenze trasversali..."

"...costruire una rete di competenze – conoscenze e relazioni che mi potessero essere utili nel lavoro quotidiano all'interno della mia cooperativa e di migliorare le mie competenze, in modo particolare quelle di rappresentanza per il ruolo che con orgoglio rappresento nell'organizzazione di Confcooperative..."

Perché vince la cooperazione: i valori riscoperti

Nello scenario di trasformazione dei mercati, in cui si è assistito ad una duratura e irreversibile contrazione dei consumi nei principali paesi europei, ad una crisi dei mercati e alle conseguenze in termini di capacità adattiva e di resilienza e di costruzione di soluzioni per il futuro, si è cercato di dare origine al processo generativo di sviluppo che ha in sé la cooperazione.

E lo si è fatto insieme.

Chiave di avvio della riflessione è stato il cambio di modello per la riscoperta di comportamenti, prodotti e servizi che privilegiano i valori, le relazioni, la fiducia e le persone che ritornano protagonisti: il cambio del modello “da prodotto a utilità” e “da costo a creazione di valore”.

E insieme, con la formula laboratoriale, e a più voci, con un dialogo tra testimonianze, si è contribuito a delineare come, nel nuovo processo generativo, la “centralità della persona” e la “dimensione valoriale e di responsabilità” siano chiavi di innovazione e di sviluppo.

L'innovazione dunque, affrontata secondo una nuova prospettiva. Il progressivo svuotamento valoriale dell'economia e dell'impresa, la marginalità della persona, della sua dignità e di quella del suo lavoro, ci fa parlare di un modello alternativo con la persona al centro.

Come svilupparsi allora innovando? La vera innovazione è dare valore alle persone.

Ci si è interrogati se, in questo contesto gli elementi identitari e i valori della cooperazione siano ancora attuali, se la cooperazione svolga un ruolo per lo sviluppo: per lo sviluppo delle comunità locali, del lavoro, delle persone.

E la scoperta, o riscoperta, come elemento dirompente è stata che la **“cooperazione del futuro ha cuore antico”**. Per chi opera nella cooperazione quindi, “essere protagonisti” è certamente una **responsabilità prima di tutto verso noi stessi** per poter esprimere le nostre qualità, mantenere entusiasmo, utilità e dare il nostro meglio mettendoci in giuoco e espandendo sempre un po’ di più i nostri orizzonti. Ma è soprattutto una **responsabilità verso la società** per costruire insieme agli altri un gruppo che sappia dare risposte ai bisogni di persone, comunità e territori, che sappia generare la capacità di proporre progetti innovativi, di avviare nuovi percorsi, di attivare sviluppo.

E se la riscoperta dei valori passa dal sapere che si tratta di valori solo se si traducono in “valori in azione”, allora l’essere protagonisti richiede comportamenti coerenti:

- **Verso noi stessi**, per mantenere:
 - Atteggiamenti positivo, aperto, propositivo
 - Capacità di mettersi in giuoco e riconoscere gli errori
 - Curiosità, ricerca del confronto
 - Capacità di imparare sempre
- **Verso la società**, per:
 - Fare ed offrire possibilità di crescita ai propri soci/collaboratori
 - Rispettare e valorizzare il loro lavoro
 - Aiutarli a superare la paura dell’errore

Nel considerare quindi che compagine sociale e dirigenza cooperativa nel tempo si modificano, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo (età dei componenti, presenza delle donne, sensibilità, cultura, ...) si valuti anche che la cooperativa realizza nuove attività, collaborazioni e nuove iniziative, ovvero che la cooperativa è realtà dinamica e in continuo cambiamento.

Ne deriva che è l’identità stessa di una cooperativa che è al contempo tradizione e rinnovamento.

Questo percorso è stata occasione per riattivare la fiducia nei valori fondanti la cooperazione, letti in chiave operativa come stimolo per orientare “comportamenti” e rigenerare un patrimonio di fiducia, collaborazione e sviluppo.

La formazione è stata chiamata a svolgere il ruolo di leva strategica per far emergere, dai partecipanti, tutti, un riletture e un nuovo racconto dell’essere oggi operatori e operatrici e dall’esserne loro rappresentanti. Si è trattato di una sorta di “officina creativa” che ha consentito al gruppo coinvolto di giovani e donne di trovare, da protagonisti le risposte e i linguaggi condivisi e coerenti, in una visione comune volta a valorizzare l’eredità cooperativa. Di seguito la mappa delle “parole chiave” che ne sono derivate, con riferimento ai valori cooperativi.

Mappa delle “parole chiave” sui valori cooperativi.

Responsabilità

- Dipendenti
- Rappresentati
- Famiglia e famiglie
- Generazioni future
- Territorio e amministrazioni
- Clienti/utenti
- Altri stakeholder

Sostenibilità

- Progettualità a lungo periodo, «durabilità»

La «Persona prima»

- Ricerca di equità
- Crescita personale
- Passione per il proprio lavoro di rappresentanza

Solidarietà: Farsi carico dei bisogni dell’altro

Fare rete «non convenzionale»

- Contaminazione
- Aprirsi all’ascolto/confronto

Resilienza/tenacia → genera **innovazione**

- Imparare dagli errori per cambiare

Partecipazione responsabile (onori ed oneri dell’essere rappresentante)

Condivisione di strategie, obiettivi e decisioni = Appartenenza

Lealtà e trasparenza nell’ambiente di lavoro.

Bilancio di sostenibilità: un nuovo *storytelling* dei nostri valori.

La proposta di inserire in questo percorso un incontro che portasse l'attenzione al Bilancio di Sostenibilità, ha trovato riscontro in una domanda, più ampia, che chiede se esistono oggi forme e strumenti identitari capaci di trasmettere i valori tra operatori e cooperatrici e verso chi non appartiene al mondo della cooperazione.

E chiede quale possa essere il modo di rappresentare qualità astratte, che diventano concrete azioni nelle nostre imprese, quale modo di fotografare il patrimonio culturale, professionale ed operativo dell'impresa, donandogli un'anima.

Il Bilancio di Sostenibilità e la sua essenza di innovativo storytelling, ha raffigurato proprio quell'elemento in più, strategico, per arrivare a rispondere a questa domanda implicita e resa manifesta nel gruppo di lavoro.

Poter così raccontare che la cooperazione, porta in sé il potenziale di un DNA predisposto alla sostenibilità, alla condivisione, alla distribuzione della responsabilità nell'agire nei confronti della comunità e nello sviluppare attività e obiettivi.

Poter riconoscere, che la cooperazione nella costante espressione di questo "patrimonio genetico" segue e interpreta quasi di pari passo, gli obiettivi sociali

globali, i quali rivedenziano la qualità della vita e il conseguimento del progresso per tutti e non a discapito di alcuni, la tutela e la valorizzazione dell'ambiente, la dignità sociale e lavorativa, il benessere equi-distribuito.

Dalla cooperazione, dunque, ci si può aspettare di più per il suo diverso modo di lavorare con le persone, di fare impresa, di stare sul territorio, di dialogare con la società.

E proprio per uno degli aspetti identitari del fare impresa cooperativa, quello di creare valore condiviso, ci si trova nella possibilità che diventa necessità, di arrivare ad un sistema partecipato e sistematico, per sottolineare e rafforzare questa attitudine arricchendo le azioni sostenibili verso un cambiamento etico, sano, sempre più concreto e che possa diventare contaminante.

Ed ecco emerso a più voci, nel contesto di Cooperazione al Quadrato, che in questo scenario, l'unicità e il potenziale del modello cooperativo devono mostrarsi con forza:

- all'interno delle nostre imprese e del mondo cooperativo, con la costante co-costruzione di abitudini positive del cambiamento.
- all'esterno delle imprese e del mondo cooperativo, con la consapevolezza che ogni scelta di consapevolezza sostenibile, diventa avanzamento collettivo e di cambiamento.

Emerge che per diventare consapevoli è utile appropriarsi di un metodo di osservazione dell'agire, un metodo di lettura dei processi, di uno spazio comune per valutare e di punti di riferimento per comparare i livelli raggiunti o da raggiungere, da modificare o da mantenere; ecco che avviare la costruzione di un documento, sia esso il bilancio di sostenibilità, come di altri documenti simili, è quel metodo. L'esercizio di analizzare e rendicontare i diversi aspetti del nostro impatto su ciò che riguarda tutti, produce già un risultato: quello di evidenziare la responsabilità comune, dalla quale non si può prescindere, al di là dell'entità dell'apporto dato. Quello di produrre già, un cambiamento, di conoscenza e comprensione. Nel nostro spazio di lettura e osservazione, sono stati tracciati i temi rilevanti per la rendicontazione per un bilancio di sostenibilità in un'impresa cooperativa.

Sostenibilità economica e sviluppo del business:

- Innovazione sostenibile
- Valutazione degli impatti: metodologia e risultati

- Pianificazione strategica partecipata (stakeholder engagement)

Responsabilità sociale:

- Salute e sicurezza sul lavoro
- Sviluppo competenze tecniche, manageriali e identitarie (i valori)
- Benessere al lavoro (well being, welfare aziendale ...)

Sostenibilità ambientale:

- Catena della fornitura sostenibile
- Mobilità sostenibile
- Lotta agli sprechi di risorse (energia, cibo ...)

Governance:

- Disclosure sui flussi della presa di decisione in generale
- Governance dell'Accountability (processo e responsabilità)
- Relazione impresa/Confcooperative

Ed è stato integrato un approccio pratico per elaborare un Report, per compiere i passaggi dell'esercizio di valutazione e analisi e costruire un prodotto che dal report di risultati e azioni *Reporting*, diventi un processo, guardando le prospettive future, *Integrated Thinking*.

- Il passaggio dalla *compliance*, la conformità a ciò che devo dire o fare per forza, alla *materialità*, quello che è importante dire e fare.
- Il passaggio dalla *logica rendicontativa* alla *logica previsionale*.
- Il passaggio dagli *output* agli *outcome*: valutare gli impatti, e costruire strategie nuove, inserendo rischi e probabilità.

La congiunzione tra Cooperazione al Quadrato e il lavoro che Confcooperative sta svolgendo da quattro anni sul Bilancio di Sostenibilità, permette reciproca conoscenza degli strumenti attivi di rendicontazione, in un'ottica di integrazione sempre più orientata a intrecciare il processo di analisi e elaborazione di scenari futuri di Confcooperative con le imprese cooperative e il mondo esterno.

Tutti/e attori/attrici di una Strategia e di un Patto Globale.

Box DAL GRUPPO AULA

"La nostra rappresentanza deve stimolare politiche economiche che incoraggino e promuovano, anche finanziariamente, con risorse regionali e comunitarie questi percorsi, al fine di sostenere lo sviluppo di nuove esperienze imprenditoriali innovative che per modalità organizzative e valori possono appartenere al mondo della Cooperazione."

Leadership: caratteristiche personali e competenze trasversali

In un contesto sempre più complesso, nel quale anche la rappresentanza all'interno del contesto cooperativo è soggetta a profondi cambiamenti, le persone sono costrette continuamente ad adattarsi e ad affrontare nuove sfide. Per questa ragione le sole conoscenze specialistiche non sono più sufficienti, alle competenze tecniche occorre affiancare competenze trasversali che facilitino l'ascolto dei bisogni, la risoluzione di problemi, la tessitura di legami relazionali con i rappresentati.

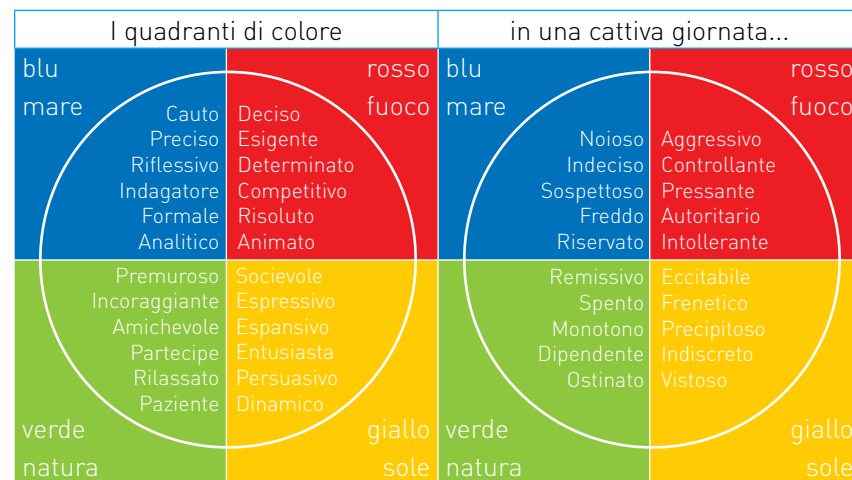
Tali competenze non sono innate, possono essere allenate, ma è necessario conoscerle e sapere quali ci appartengono e quali richiedono uno sforzo di acquisizione.

Una buona conoscenza di sé, dei propri punti di forza e dei propri lati deboli, permette infatti a ciascun individuo di sviluppare efficaci strategie per rispondere in maniera adeguata alle richieste del proprio ambiente.

In coerenza con questa premessa, una delle attività fortemente voluta all'interno del percorso *Cooperazione al quadrato* aveva come obiettivo principale quello di fornire a giovani e alle donne alcuni strumenti utili per comprendere meglio se stessi, il proprio ruolo all'interno del contesto cooperativo e il proprio contributo nella rappresentanza.

Lo strumento scelto per lavorare sulla consapevolezza di se stessi è stato *Insights Discovery®*, un questionario tecnico somministrato a tutti i partecipanti che ha offerto una descrizione degli stili comportamentali dei giovani e delle donne cooperatrici sulla base di quattro dimensioni primarie o colori. Le quattro dimensioni hanno aiutato ad identificare i compositi principali tra *introversione* ed *estroversione* e le funzioni psichiche *pensiero* e *sentimento*, indicando così le energie dominanti dei cooperatori.

Il modello *Insights Discovery®*



Questi quadranti ci hanno aiutato a delineare i tratti distintivi di un buon leader.

“La leadership è la capacità di influenzare la gente, e aiutarla a lavorare meglio per raggiungere uno scopo finale in comune” (Daniel Goleman).

La *leadership* non è una *soft skill* ma è la capacità di saper guidare un gruppo mixando nelle giuste dosi l'energia dei diversi colori e le diverse competenze trasversali.

- carismatico, visionario, comunicatore e aperto (*colore giallo*)
- empatico, coinvolgente, essere in grado di trasmettere valori ed è dotato di intelligenza emotiva (*colore giallo - verde*)
- saper ascoltare e gratificare (*colore verde*)

- trasciatore e coraggioso (*colore rosso*)
- centrato sull'obiettivo, consapevole e con senso di appartenenza (*colore rosso e blu*)
- disponibile a crescere (*colore blu*)

Essere un leader significa anche saper gestire le relazioni tra elementi chiave quali: le abilità personali, le aspirazioni e le aspettative del gruppo, la cultura dell'organizzazione in cui agisce, le aspirazioni e le aspettative della comunità in cui opera.

Se questi sono i tratti distintivi di un buon leader, quali possono essere gli stili di leadership?

Secondo Goleman, esistono 6 principali stili di leadership:

- il *Leader visionario* che condivide con il gruppo la *mission* e la *vision*, gli obiettivi intermedi e quelli finali, e crea un clima positivo e motivante;
- il *Leader coach* che crea una connessione fra la *mission* e i bisogni e valori del singolo;
- il *Leader democratico* che responsabilizza e valorizza ogni singolo membro del team;
- il *Leader sociale* che mette al centro la relazione tra le persone che compongono il gruppo;
- il *Leader battistrada* che traina il gruppo ed è focalizzato al raggiungimento dell'obiettivo;
- il *Leader autoritario* che impone *vision* e *mission*, crea sensibili asimmetrie nelle relazioni, motiva il personale in modo coercitivo punendo gli errori.

Alcune ricerche sugli stili di leadership mostrano, a parità di situazioni, che le donne leader tendono a mettere in campo uno stile di *leadership sociale* e di *coach* caratterizzato dalla preferenza per processi decisionali di tipo democratico e partecipato. Uno stile empatico che fa leva, nella gestione della relazione, sull'intelligenza emotiva e quindi sulla comprensione e gestione delle emozioni e sull'ascolto attivo. Questo approccio può avere potere trasformativo perché tende a cambiare l'orizzonte valoriale e le motivazioni dei componenti del team, grazie alla persuasione e all'attenzione ai bisogni individuali.

Le donne, da alcuni studi emersi, presentano stili di leadership che hanno affinità con il modello della cura, centrato sulla capacità di ascolto, l'attenzione al benessere dei membri dell'organizzazione e alla promozione di uno

stile decisionale di tipo partecipativo (*Calabrò & Confalonieri, 2012*). Gli uomini tendono, sempre secondo alcuni studi, a comportarsi in modo più assertivo e a prendere decisioni in modo gerarchico, prediligendo uno stile di leadership basato sulle ricompense, sulle sanzioni e sulla negoziazione di benefici (*Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001*). Se si raffrontano gli stili di leadership tra generazioni diverse, non si notano sostanziali differenze: sullo stile di leadership non sembra prevale l'influenza dell'età quanto piuttosto quella delle esperienze personali e professionali.

Ci si è interrogati sulla leadership cooperativa. Si tratta di una leadership che si caratterizza per una visione condivisa, che sappia creare connessione fra la mission e i bisogni e valori del singolo. Nella formula cooperativa si ha una preminenza delle componenti *soft* quali i principi, la vision, la mission, la cultura, le persone. Per questa ragione, azione, comportamenti e comunicazione devono essere improntati ad uno stile partecipativo e democratico in linea con i principi cooperativi e i suoi valori. Una leadership democratica che responsabilizza e delega, che condivide le decisioni lungo un processo negoziale collaborativo, che valorizza mettendo al centro la relazione.

La rappresentanza che vorrei: i nuovi "luoghi" della rappresentanza

Nell'art. 1 dello Statuto di Confcooperative si afferma che la nostra è un'associazione *"di rappresentanza, assistenza, tutela e revisione"*. Questi quattro pilastri definiscono le coordinate dell'azione di Confcooperative, a cui si aggiunge (all'art. 2) la sempre più vitale promozione ed alcune altre nobili attività. Non è comunque un caso se – nel complesso delle attività su cui Confcooperative è impegnata – la rappresentanza viene elencata al primissimo posto.

La capacità di "rappresentare" è sempre presente nel dibattito di cui sono protagonisti, -i cooperatori e le cooperatrici. Sempre più questo impegno in Confcooperative, è per giovani e donne con un trend decisamente in crescita – che sentono forte la responsabilità derivante dal ricoprire un ruolo di questo tipo, e si interrogano sulle modalità utili per essere efficaci ed autentici.

Durante il percorso *Cooperazione al Quadrato* è emerso come la rappresentanza, all'interno del mondo cooperativo, non è interpretata unicamente come "rappresentanza di interessi" (che a sua volta si articola in identità associativa, legittimazione sociale, ottenimento di benefici) ma in senso più ampio: la capacità di farsi carico delle grandi sfide del paese ma anche di quelle sfide

che spesso sono trascurate, la volontà di affrontare partite poco remunerative ma totalmente coerenti con i valori della cooperazione, la convinzione che più cooperazione autentica significa più benessere per il paese, più bisogni soddisfatti, più equità sociale, più futuro. E' questo sogno, quello di avere "più futuro", che spinge nuove generazioni di cooperatori e cooperatrici ma anche cooperatrici con più anni di esperienza nella cooperazione, ad impegnarsi nella rappresentanza.

I luoghi della rappresentanza cooperativa sono in perenne cambiamento, e non solo per le sedi dell'associazione – casa di tutte le cooperative che si riconoscono in Confcooperative – o per le sedi istituzionali, in cui la cooperazione è chiamata a portare contenuti, richieste e proposte assieme alle altre categorie produttive.

Da sempre si fa rappresentanza all'interno delle cooperative stesse, che si aprono, incontrano, fanno vedere e toccare, interloquiscono con diversi soggetti cooperativi e non. Questo elemento di apertura è unico e tipico del mondo cooperativo. Nessuno si aspetta di trovare la strada sbarrata in una cooperativa, se l'obiettivo è quello dell'incontro e del confronto. Questa naturale (e connaturata) apertura le rende luoghi ideali per la rappresentanza, che – sottolineiamo – non sarà la rappresentanza solo di quella cooperativa, ma della cooperazione! In un mondo in cui spesso le parole sono palesemente scollegate dai fatti, trovarsi in un luogo che "parla da sé" in termini di testimonianza valoriale, mutualistica, motivazionale ha una potenza innegabile.

Sono luoghi di rappresentanza "piena" anche quegli spazi – interni a Confcooperative o realizzati attraverso sinergie con cooperative associate – che chiamiamo CoopUp. Sono luoghi "diversi" che rispondono al primo punto dell'art. 2 dello Statuto di Confcooperative, ovvero la promozione e lo sviluppo, con metodi innovati, ma non solo. Sono anche luoghi di rappresentanza perché consentono alle Confcooperative territoriali di generare relazioni esterne non consuete e nuove reti sul territorio. La rappresentanza si misurerà sempre più dai contenuti che saremo in grado di offrire nel dialogo con le istituzioni e nella capacità di offrire alle cooperative associate occasioni di incontro e scambio con attori nuovi. Si parla di spalancare opportunità: progettualità condivise, formazione su temi di frontiera e accelerazione di ulteriori opportunità di innovazione. Si parla anche di non chiudersi: dobbiamo parlare tra noi cooperatori – e lo facciamo – ma dobbiamo creare sempre più le condizioni per dialogare diffusamente, comprendendoci – con soggetti non cooperativi.

In quell'accezione ampia di rappresentanza che si richiama sopra, diventa centrale anche l'affermazione di un altro concetto: il nostro è sì il paese dei borghi, ma è anche un paese che vede un reale rischio di spopolamento di interi territori, poco raggiunti dalle infrastrutture e dai servizi. Allo stesso modo esiste – nelle aree metropolitane – una differenza sostanziale tra quartieri centrali e periferici. E' con orgoglio che affermiamo che spesso in questi luoghi che possiamo definire "difficili" per ragioni geografiche o ambientali e che si destrutturano esiste un presidio cooperativo: una cooperativa di comunità, una banca di credito cooperativo, una cooperativa sociale capace di animare il territorio. Queste cooperative, quando operano, sono un forte elemento di rappresentanza di tutto il movimento.

Dal dibattito interno al percorso Cooperazione al Quadrato è emerso anche quanto sia importante, per i cooperatori che partecipano alle attività di Confcooperative (nella Commissione Dirigenti Cooperatrici, nei Giovani Imprenditori di Confcooperative, nelle Federazioni o nei territori), saper "riportare indietro" ciò che apprendono per renderlo patrimonio per tutta la cooperativa. La rappresentanza è impegno, tempo impiegato per il bene comune e sottratto alle incombenze quotidiane che saranno lì ad aspettare quando il giorno dopo si tornerà in cooperativa. Ecco che una sfida può essere questo: capitalizzare ogni momento per poterlo restituire, minimizzando le ritualità e moltiplicando gli strumenti di ascolto e restituzione alla base. Perché se la rappresentanza cooperativa è costruita così, dalla base, in maniera democrati-

ca, i contenuti, le competenze, le informazioni, le relazioni devono poter tornare alla base. Certo non è semplice ma la cooperazione sa sempre vincere le sfide difficili.

Box DAL GRUPPO AULA

“Formarsi quindi per se stessi ma in questo caso anche per coloro che ci danno fiducia, rappresentare qualcuno per me significa avere una forte responsabilità! ...Formare me stessa per poter essere utile al territorio che rappresento e per riuscire a spiegare cosa faccio quando come mi dicono “sono in giro”!”

“Avevo bisogno di capire meglio come poter essere utile in questo ruolo ed acquisire competenze in merito. Dopo questa esperienza sono riuscita a parlare in pubblico e mi sono meravigliata di me stessa.”

“...e soprattutto mi ha permesso di conoscere me stessa da una prospettiva diversa. La condivisione di diverse esperienze formative in gruppo, mi ha permesso di vedere le cose da prospettive diverse e più ampie.”

La prosecuzione: Cooperazione al quadrato: Call for action ...e ora!

Crediamo che esista un vero patrimonio – ancora non pienamente utilizzato – nelle imprese cooperative e nell'organizzazione: è tutta la ricchezza di cui sono portatori le donne ed i giovani.

Il progetto formativo *Cooperazione al Quadrato* nasce da questa riflessione ed ha visto lavorare insieme la Commissione Dirigenti Cooperatrici ed i Giovani Imprenditori di Confcooperative per abilitare un confronto ampio sull'organizzazione, con nuovi linguaggi e metodologie innovative.

Sono stati tracciati strumenti e percorsi comuni per una rappresentanza rinnovata, a favore dell'impresa cooperativa di oggi e di domani.

Questo progetto pilota ora non appartiene solo a coloro che hanno partecipato, ma scommette sulla replicabilità del percorso, sulla condivisione dei contenuti e della metodologia, sulla valorizzazione dei temi e delle competenze acquisite.

Il percorso formativo, per come è stato pensato e per come si è evoluto, ha indubbiamente restituito molto di più di quanto ci si aspettava quando si è deciso di offrire ad un gruppo di operatori e cooperatrici dirigenti, appena insediato, un sufficiente numero di scenari, informazioni, strumenti sul funzionamento di Confcooperative e sulle sfide che si stanno affrontando in termini

di rappresentanza.

L'energia nuova e i rispettivi background di giovani e donne, fuori dai centri decisionali, hanno restituito spunti di riflessione, visioni, strumenti in grado di portare innovazione, nuovi punti di vista, utili all'azione di ripensamento intrapresa dalla nostra organizzazione al fine di essere sempre più aderenti alla realtà, alle imprese e ai territori, sempre più propositivi ed efficaci.

BOX - PROSSIMI PROCESSI

FORMAZIONE: ATTIVAZIONE DI CANTIERI FORMATIVI SUI TEMI EMERSI

- RAPPRESENTANZA 4.0
- IDENTITÀ COOPERATIVA
- POLITICA DEI SERVIZI E PROMOZIONE MARKETING ASSOCIATIVO

COMUNICAZIONE

- CONOSCERE SERVIZI E STRUMENTI PER PROMUOVERE COOPERAZIONE
- NUOVI SPAZI DI CONDIVISIONE E CONOSCENZA RECIPROCA

RICERCA/APPROFONDIMENTO

- SOSTENIBILITÀ, INNOVAZIONE, NUOVE CONTAMINAZIONI

Box DAL GRUPPO AULA

"Programma accattivante, calato perfettamente alla realtà e ai bisogni dei partecipanti, ben strutturato e ricco di metodologie innovative e attive, dopo aver fatto l'esperienza credo ancora più fermamente che sarebbe utile proporlo nei territori."

"...Il mio obiettivo è di mettere a disposizione dei operatori del mio territorio ciò che mi è stato regalato durante questa esperienza..."

"...Tra le prospettive che vedo per questo percorso, che mi auspico sia organizzato con una certa continuità, ritengo che in questo momento storico le organizzazioni cooperative hanno un alto tasso di complessità, sono, infatti, in rapida e continua evoluzione e necessitano di un vero e proprio filo conduttore che si soffermi sul valore dell'apprendimento, sul significato della formazione e di come si possa im-

parare ad imparare."

"Mi auguro che il percorso possa essere replicato a livello territoriale, affinché possa condividere il linguaggio imparato in quella sede anche con i miei interlocutori "ordinari" e chissà, per parteciparvi nuovamente..."



1. La produttività del lavoro. Cos'è? Come si fa? Perché ce ne occupiamo?
2. Pari opportunità, l'impresa cooperativa e le donne
3. La cooperativa tra professionisti: quali opportunità
4. Workers buyout –ovvero la cooperativa per salvare l'impresa
5. La cooperativa di comunità: un circolo virtuoso per il territorio
6. Autoimprenditorialità cooperativa: occasioni per l'occupazione giovanile
7. Cooperative sportive
8. Processi generativi di sviluppo territoriale: la dimensione comunitaria
9. Le cooperative artigiane: cosa è importante conoscere
10. Il nuovo codice dei contratti pubblici: prime riflessioni per il sistema cooperativo
11. Coop Work in class: il Progetto Nazionale di Alternanza Scuola-lavoro di Confcooperative
12. Cooperazione 4.0: idee e percorsi per una progettualità cooperativa



con il contributo di



realizzato da





con il contributo di



realizzato da

