

di Stefania Marcozzi  
e Mario Mazzoleni

Professore associato di economia aziendale  
presso l'Università degli Studi di Brescia

### *Educare i giovani cooperatori a far vivere i valori rispettando le regole è un dovere del management cooperativo*

#### **LA COOPERATIVA È IL LUOGO DOVE È POSSIBILE AUTO-REALIZZARSI**

Gli esseri umani vivono con lo scopo di realizzare i propri sogni soggiacendo, nelle diverse stagioni dell'esistenza, alle impellenti necessità dei ruoli, delle norme e delle trasformazioni collettive che, inevitabilmente, variano il tracciato del loro percorso e svelano, altresì, opportunità altrimenti inesistenti. Non c'è da stupirsi se tale destino corrisponde nella sostanza a quello delle imprese cooperative, intente ad agganciare il treno del cambiamento che sfreccia alla velocità della digitalizzazione e della robotica. In questa globale corsa ad ostacoli, la cooperazione si impegna a mantenere l'ago della bussola motivazionale puntato verso lo sviluppo integrale dell'essere umano. L'auto-realizzazione, posizionata da Maslow nella parte culminante della piramide dei bisogni, laddove il soddisfacimento degli obiettivi economici, dei bisogni sociali e dei desideri personali sono finalmente realizzati, descrive la meta trascendentale dell'organizzazione.

La cooperativa, quindi, è un "luogo" dove è possibile incontrare la pienezza dell'esistenza tra coloro che si trovano in cima alla piramide e percepire la speranza tra i giovani cooperatori, che, dal basso volgono lo sguardo in alto desiderosi di conquistare ed edificare il loro progetto.

Il mondo della politica, dell'economia ed i circoli intellettuali da anni rivolgono l'attenzione ed esprimono le maggiori preoccupazioni nei confronti di queste generazioni tentando di elaborare formule economiche, che almeno sulla carta possano far immaginare loro un futuro accettabile.

Ma la realtà imprenditoriale non ha più bisogno di parole, "la fabbrica è morta e le startup non bastano" - recita il titolo di una rivista - per agganciare il nostro paese al treno del cambiamento che su scala globale sta investendo la produzione.

È tempo di realizzare nuovi modi di fare impresa, dove la tradizione incontri la tecnologia, e "la bottega" diventi il luogo della conoscenza e della collaborazione tra tutti. È giunto il tempo di raccogliere le sfide del cambiamento e trasferire il sapere che si innesta con la creatività e la freschezza dei "garzoni".

"Il mondo sta cambiando davvero" ripetono gli economisti aziendali impegnati a fianco degli imprenditori e della cooperazione più illuminata, immersa nella ricerca di nuovi paradigmi. Ed è urgente, dal loro punto di osservazione, imparare a sciogliere i lacci che vincolano le aziende a schemi obsoleti di una gestione macchinosa, per superare quell'inerzia di un management adagiato sulle logiche di successi ormai lontani.

È stato in precedenza sostenuto che la governance cooperativa sembra intrappolata nella visione valoriale di manuali di storia, non riuscendo quindi né a interconnettersi ai Social Gaming né a comprendere appieno le richieste dei mercati intelligenti e informati.

Appare quasi ci sia, in alcuni casi, un adagiarsi nel confortevole spazio della sazietà e un non volere comprometersi con coloro che hanno fame, preferendo imbastire sermoni carichi solo di buoni propositi e rievocazioni delle conquiste passate.

Forse una parte del management cooperativo è semplicemente troppo legato alle logiche di potere.

La cooperazione ha dimostrato in passato di essere un soggetto in grado di generare in diversi settori crescita economica, di saper creare relazioni, di essere un sistema in grado di fronteggiare grandi mutamenti del Paese.

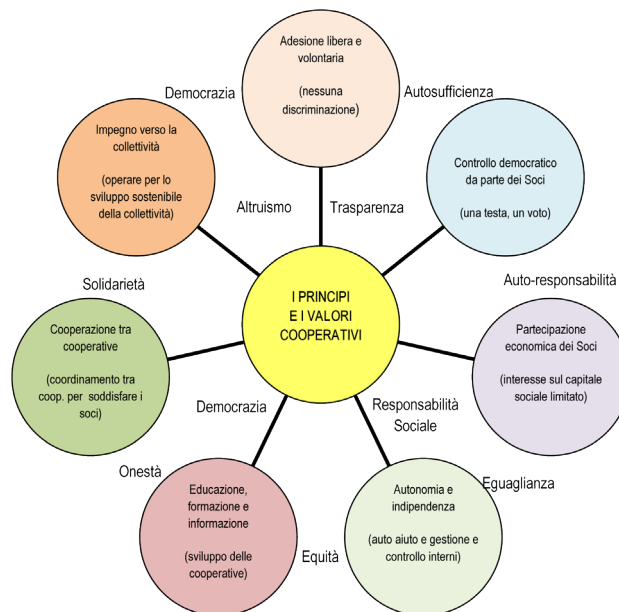
Ma oggi le catene del valore si sono trasformate. È possibile produrre con modalità assai diverse rispetto ai distretti sperimentati con successo che costruivano la loro forza sull'economia di scala. Esistono, oggi, delle alternative per ridurre i costi delle filiere di piccole imprese e rispondere in tempo reale alla domanda del consumatore e individuare nuove opportunità.

Al management cooperativo è richiesto di andare oltre l'interrogarsi sulla validità dell'efficacia del modello utilizzato. Si chiede loro di avvicinarsi al "Making is connecting" e di rilanciare una storia di grande reputazione qual è quella della cooperazione che nella community ha sempre trovato la sua forza distintiva.

La rivoluzione di cui parlano gli economisti aziendali è uno "sparigliare" che deve partire dal vertice cooperativo e, agendo come uno tsunami, investire la tradizione e l'idea del "si è sempre fatto così", per fare spazio alla creatività dei giovani, sostenere la loro qualità e potenzialità. Il management deve prendere coscienza che il rilancio del settore a livello internazionale è strettamente connesso al coinvolgimento dei giovani attraverso i valori etici e i principi che hanno fatto la storia del movimento cooperativo.

# Analisi organizzativa

## PRINCIPI E VALORI BASILARI DELLA COOPERAZIONE



Troppo spesso i principi e i valori etici sono stati trattati come dogmi astratti, privi di chiara attinenza con le realtà lavorative e senza un reale investimento di energie e di interesse nell'afferrare l'insight, termine che letteralmente significa "visione interna", usato in psicologia per definire il concetto di "intuizione", la capacità di vedere dentro una situazione, nascente dalla comprensione dell'innovazione dei valori.

È giunto il momento per il management cooperativo di svolgere il ruolo di catalizzatore per condurre la trasformazione del modello cooperativo in "possibilità di eccellenza" per i giovani e raccogliere due sfide decisive sui valori.

La **prima sfida** è quella di attrarre le nuove leve trasmettendo i valori dando prova della loro forza innovativa. Per raggiungere questo ambizioso obiettivo, il manager, definito come colui che raggiunge i propri risultati tramite la gestione di risorse, umane e monetarie e che fa accadere eventi che naturalmente non accadrebbero, deve essere in grado di far crescere i giovani attraverso la delega.

La **seconda sfida** è quella di recuperare i valori di riferimento per riassegnare loro un posto centrale nell'organizzazione: indirizzare il vertice nelle scelte delle attività rispettando le regole. Da quasi 200 anni l'orientamento guidato dall'etica e dal rispetto delle regole hanno assicurato al movimento l'efficace capacità di adattamento al mutamento del contesto economico e sociale in cui la cooperazione opera.

Prendendo in esame la prima sfida, è fuor dubbio che nelle cooperative sia necessaria una maggiore attenzione all'esercizio della delega. Insegnare ai giovani attraverso un attento processo di delega, può spianare la strada all'individuazione delle esigenze della terza rivoluzione industriale e dare la possibilità di modellare il talento cooperativo.

Tuttavia Questo atteggiamento comporta da parte del management un passaggio psicologico importante: a differenza del capo che limita l'autonomia del delegato, il manager ha la responsabilità dei risultati senza esercitare il controllo totale sulle modalità di raggiungimento degli obiettivi. Trovandosi inseriti nel modello cooperativo, l'attenzione alla crescita dell'intelligenza sociale (concetto illustrato dallo psicologo Daniel Goleman) risulta essere decisiva per il successo del modello.

Pertanto, è richiesto al management la valorizzazione delle competenze trasversali, la cui importanza è certamente fondamentale per il governo della cooperativa. La gestione dello stress, delle emozioni e la capacità di stabilire relazioni durature nel tempo, fanno parte di quelle risposte immediate e necessarie per salire sul treno della crescita globale.

Quanto esposto non esaurisce affatto il discorso: esistono diverse altre abilità indispensabili per guidare la rivoluzione cooperativa. Quella che assume il tratto più incisivo per il manager cooperativo è certamente la capacità di costruire il know-how, integrandolo con i valori ispiratori asseriti nella mission.

In altri termini, il management deve divulgare con forza ciò che è stato appreso attraverso canali formali ed essere in grado di diffondere la conoscenza tacita, che rappresenta il sapere che è maggiormente intriso di passione in quanto prodotto dall'esperienza diretta sul campo "sporcandosi le mani". Dimostrare al mondo il fascino e l'opportunità che vi è dentro a tale modello è fondamentale per incentivare l'interesse dei giovani a visitare dall'interno l'organizzazione.

Di pari rilievo appare la capacità di generare innovazione rompendo gli schemi ripetitivi e isolanti del passato. Ciò significa aprirsi al nuovo in termini di mercati, tecnologia, relazioni, diversità culturali e ideologiche.

Il manager deve spingere il mondo delle piccole cooperative ad aprire il loro ecosistema autosufficiente ad altri modelli diversi, garantendo una comunicazione chiara ed efficace che punti alla creazione di alleanze tra cooperative provenienti da diversi settori, e/o di partnership tra il pubblico e il privato al fine di essere più solidi e pronti per attenuare il cinismo del mercato globale.

L'innovazione non è sempre figlia di un'idea che si sviluppa in un garage, può anche derivare dal con-

## COMPETENZE DEL MANAGEMENT COOPERATIVO

## Analisi organizzativa

### COMPETENZE DEL MANAGEMENT COOPERATIVO (segue)

fronto tra metodi, tra procedure e tecniche diverse per gestire l'impresa e dall'incontro di questi metodi con i valori per forgiare un modello più resistente.

Ma la competenza specifica che detiene il posto centrale e che rappresenta il driver della cooperazione del futuro è la capacità del management di gestire le persone rivestendo il ruolo di "maestro" dei giovani e puntando al loro sviluppo globale.

Tale capacità è il fulcro su cui si basa il rilancio del ruolo della cooperazione a livello internazionale.

### FULCRO DEL RILANCIO DEL RUOLO DELLA COOPERAZIONE

Realizzare una comunità in cui la cooperazione insegni come sia possibile stare nel mondo globalizzato perseguendo lo sviluppo umano integrale significa, puntare al progresso della dimensione della crescita economica (PIL) sostenendo, al contempo, la qualità della dimensione socio-relazionale e l'essenzialità della dimensione culturale.

Per ciò che concerne la seconda sfida, cioè il recupero dei valori di riferimento della cooperazione, possiamo parlare della missione del management cooperativo.

Tra i giovani aleggia l'idea della cooperazione come il simbolo della mutualità anni '80.

La sfida è quella di sfatare lo stereotipo dell'impresa di serie "b" e di puntare i riflettori sulla capacità "di fare" sviluppo economico operando nella prospettiva del perfezionamento della giustizia sociale.

Si tratta, quindi, non solo di compiere scelte volte a ridurre le disuguaglianze tra le diverse latitudini del mondo, ma anche di riconoscere il talento e di costruire un sistema meritocratico per valorizzare chi ha più attitudine e rispettare fino in fondo i principi della democrazia.

Inoltre essere abili nello sviluppare la coesione sociale, nell'intercettare e ibridare le tendenze e i desideri giovanili, generando uno spazio di confronto che aiuti a conoscersi e fare amicizia.

La coesione sociale è un valore che il management può incoraggiare dando l'esempio, circondandosi di giovani di ogni estrazione sociale, razza e religione, accomunati dal possesso di buone idee e grande motivazione. Concedere loro l'opportunità di stare insieme ed essere generatori di benessere collettivo.

Per concludere, non poteva mancare il rilancio del valore culturale della cooperazione.

Siamo stati abituati ad avere una visione limitata del significato di tale concetto. Oggi, dovremmo poter disporre di una cooperazione che ascolti i giovani e non abbia paura di confrontarsi con il nuovo che avanza.

C'è bisogno di una cooperazione che superi le differenze legate all'età anagrafica, al genere o all'ambiente sociale e tenti costantemente di avvicinare le persone, per creare "comunità" e crescere insieme.

Infine insegnare ai giovani che la cultura accresce il valore delle cose e connettere la propria cultura con quella di milioni di altri soggetti genera un doppio successo: crea progresso tecnico-scientifico e migliora la qualità di vita degli esseri umani.

Il progresso complessivo della cooperazione arriverà quando si metterà coraggiosamente al centro della terza rivoluzione industriale il benessere della persona come prodotto della cultura cooperativa.

### EDUCARE I GIOVANI COOPERATORI AI NUOVI VALORI

