

di Stefania Marcozzi  
e Mario Mazzoleni

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

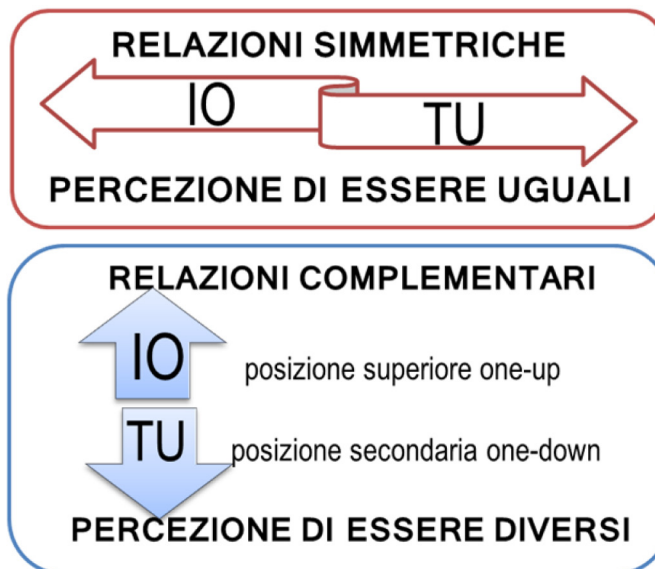
## *Impatto dei sistemi relazionali nella organizzazione del lavoro dell'impresa cooperativa*

**LA  
COMUNICAZIONE  
DEFINISCE  
LA RELAZIONE**

Analizzare il tema delle relazioni interpersonali e l'osservazione degli effetti che queste determinano nei processi lavorativi è un'attività che aiuta a comprendere il funzionamento profondo di ogni impresa. Il presidio delle relazioni, inoltre, contribuisce all'azione di governo dei processi di cambiamento e ciò risulta strategico laddove l'asset delle risorse umane è fulcro attorno al quale gravitano tutti gli altri come avviene nel modello di impresa cooperativa.

In tale contesto utilizziamo il termine "relazione" come sovrapponibile a quello di "comunicazione" nell'accezione asserita della scuola californiana di Palo Alto. Secondo la teoria sviluppata nella prestigiosa università e definita pragmatica della comunicazione umana, è auspicabile intendere come la persona si serva della comunicazione come strumento per raggiungere i propri scopi. Le relazioni interpersonali, unitamente alle loro interazioni nell'ambiente in cui operano, generano i comportamenti. Pertanto, la maggior attenzione a tali processi consentirebbe un'elevata efficacia nell'attività manageriale.

L'osservazione dei comportamenti nell'impresa consente di analizzare le relazioni come "giochi" per l'affermazione della propria identità. Occorre tenere a mente che la relazione è implicita nella stessa esistenza umana ed è il modo per affermare la personalità di ciascuno. D'altronde anche nell'impresa la comunicazione impone un determinato comportamento, ovvero la modalità di agire all'interno dell'impresa. L'aspetto quindi, che imprime una forma al contenuto della comunicazione (informazione) e ne definisce il significato è proprio l'aspetto relazionale che risulta essere quello più importante. "Il gioco dei ruoli" nelle organizzazioni consente di tracciare il governo del potere distinguendo tra modalità simmetriche caratterizzate dalla percezione delle persone coinvolte di essere tutte uguali e relazioni complementari in cui la partecipazione degli attori è localizzata a livelli funzionalmente diversi: di superiorità o inferiorità rispetto all'altra parte.



**RESPONSABILITÀ  
DEL CDA NEL  
FUNZIONAMENTO  
DEI PROCESSI**

Essendo il sistema di relazioni circolare, non è possibile definire cosa viene prima e cosa dopo, e neppure stabilire quale sia la causa e quale l'effetto. È fuori di dubbio che esso comporti degli impegni, ne definisca i rapporti tra le parti e generi effetti in tutto il contesto organizzativo.

Sulla base di quanto detto, nel modello di impresa cooperativa si evidenzia l'assunzione di responsabilità da parte del consiglio di amministrazione nel porre molta "cura" nella creazione e nel mantenimento del rapporto di fiducia con tutti i soci e lavoratori. Questo aspetto è imprescindibile per poter disporre del consenso da parte della compagnia sociale, fattore critico del successo di tale

## Analisi organizzativa

### RESPONSABILITÀ DEL CDA NEL FUNZIONAMENTO DEI PROCESSI (segue)

modello di impresa, centrato sulla reciproca coesistenza degli obiettivi mutualistici e di solidarietà e di quelli economici.

Ponendo il sistema cooperativo al centro dell'impresa la persona e assegnando a quest'ultima lo stesso potere decisionale e pari diritti indipendentemente dal ruolo aziendale ricoperto, ne consegue che il sistema relazionale funge da termometro non solo per valutare lo stato di benessere dell'organizzazione, ma anche per innescare processi di innovazione e creazione di qualità, aumentare il commitment e l'affiliazione, stimolare la partecipazione dei lavoratori e il recruitment dei giovani. Nella cooperativa la relazione ha il fine dell'inclusione e quest'ultima crea l'identità dell'impresa e la coesione nei vari strati della struttura organizzativa.

### Identità dell'impresa cooperativa



### GLI EFFETTI DELLE DISFUNZIONI RELAZIONALI

Dunque, una inadeguata gestione delle relazioni, in questo particolare modello, potrebbe generare effetti negativi nell'organizzazione del lavoro sulla base degli studi empirici provanti che le persone sono meno performanti quando non c'è sufficientemente fiducia nei colleghi o nei superiori e gli standard di qualità diminuiscono dato che aumentano gli errori per distrazione. In definitiva si riduce drasticamente l'impegno verso l'organizzazione, cioè la disponibilità dei lavoratori ad assumersi le responsabilità per raggiungere gli obiettivi comuni.

Abbiamo detto pocanzi che nella cooperativa le relazioni sono simmetriche e si basano sull'assunto che i soci sono tutti uguali in termini di potere espresso dal voto e quindi di potere decisionale, oltre al fatto che il principio "una testa un voto" garantisce che la proprietà dell'impresa sia distribuita tra tutti i soci e non concentrata nelle mani di pochi.

Tuttavia, il piano di partenza paritario, dove le persone coinvolte sono consapevoli di essere tutte "uguali" potrebbe degenerare in patologico e diventare disfunzionale per la crescita della cooperativa in quanto rischierebbe di innescare una dinamica di competizione nei gruppi di lavoro o nei diversi ruoli per dimostrare che "io sono migliore di te". Ciò arresterebbe in breve tempo la spinta alla collaborazione, punto di forza fondamentale in tale impresa.

D'altro canto, all'interno di un sistema di relazioni in cui vi è un'assegnazione di poteri e opportunità di accrescimento del successo del singolo a discapito del gruppo, si potrebbero allargare sensibilmente le differenze portando chi è in posizione dominante a diventare sempre più assolutistico.

### CONCLUSIONI

In definitiva, per garantire l'organizzazione e lo sviluppo armonico del sistema cooperativo è auspicabile definire i ruoli, le attività e le responsabilità all'interno del gruppo direzionale come in qualsiasi altro livello e gruppo di lavoro della struttura attraverso la redazione di mansionari e l'assegnazione di deleghe a persone competenti e volenterose. La comunicazione e condivisione delle decisioni con tutti i soci e lavoratori deve essere sempre considerata un dovere da rispettare e allo stesso tempo un'opportunità per l'affermazione dei valori cooperativi da parte di tutti gli stakeholder coinvolti.