



**HAL**  
open science

## La cooperazione sociale tra tensioni e inedite sensatezze

Tommaso Vitale

► **To cite this version:**

Tommaso Vitale. La cooperazione sociale tra tensioni e inedite sensatezze. *Animazione Sociale*, 326, pp.68 - 96, 2019. hal-02189281

**HAL Id: hal-02189281**

**<https://sciencespo.hal.science/hal-02189281v1>**

Submitted on 1 Dec 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# 9 focus

## La cooperazione sociale tra tensioni e inedite sensatezze

A cura di

**Operatori della Cooperativa sociale COMIN,  
Michele Marmo, Tommaso Vitale**

La cooperazione sociale vive una fase critica sul piano progettuale. Questo mentre lavora al limite delle forze su questioni dolorosamente aperte. Si è condannati alla fatica inutile di Sisifo? O si può trasformare questa fatica nella «felicità di Sisifo»? Sono gli interrogativi che rilancia «dal basso» chi, come la cooperativa COMIN, è al lavoro ogni giorno.

69  
**Sette «fondamentali»  
per un rilancio  
del lavoro cooperativo**

79  
**Il futuro del  
cooperare nella  
nostalgia di futuro**

88  
**La fatica utile  
di investire sul futuro  
delle comunità locali**



# Sette «fondamentali» per un rilancio del lavoro cooperativo

› Una sosta pensosa sulla  
(in)felicità di Sisifo tra gli operatori sociali

A cura della  
**Cooperativa sociale COMIN**

**I**n occasione dei quarant'anni di attività, come cooperativa sociale ci siamo regalati *una pausa di pensiero sulla nostra storia*. In particolare ci siamo fermati a riflettere sul senso che nel nostro percorso ha avuto l'intenzione (forse il sogno) di costruire un'esperienza coerente di lavoro volutamente cooperativo.

Nella nostra sosta riflessiva abbiamo constatato che la nostra storia può essere riassunta come un tentativo di *mettere in pratica questo principio*: cioè la possibilità di un lavoro in cui le persone siano in grado di *coinvolgersi in un orizzonte di senso*. Un lavoro «fatto proprio» da chi lo svolge e perciò capace di contribuire a realizzare la sua identità «più propria». Siamo infatti convinti che solo attraverso ciò sia possibile realizzare fondamentali ricadute sia sul *benessere e sulla felicità delle persone che operano*, sia sulla possibilità di costruire interventi sociali insieme ad altri soggetti, in modo da prendersi *realmente cura delle comunità locali in cui operiamo e ci riconosciamo*.

## Sette fondamentali per abitare le contraddizioni

Ci sembra importante in questa fase storica ampliare il confronto su alcune questioni aperte per proporre *un ripensamento culturale* all'interno del mondo del lavoro sociale che possa contribuire a rilanciare convinzioni e consapevolezza, indispensabili oggi per continuare a perseguire forme ed esperienze reali di lavoro cooperativo. Siamo dell'idea che *essere davvero cooperativa sia ancora la modalità più efficace per abitare le contraddizioni del lavoro sociale nelle comunità*.



Da questo allargamento della riflessione ci aspettiamo sia contributi che verifichino e arricchiscano la nostra esperienza, sia soprattutto *proposte collettive per rilanciare il pensiero cooperativo* e costruire prassi maggiormente condivise.

In quest'epoca l'esperienza quotidiana ci pone in contatto con una sempre più accentuata *marginalità del lavoro sociale*, che riteniamo rappresenti un sintomo preoccupante della *crisi di significato* che attraversa la nostra civiltà, e che ha come conseguenza anche l'indebolimento dei sistemi di welfare.

In tale contesto, constatiamo d'altra parte che il mondo della cooperazione (nello specifico quella sociale) sta indubbiamente attraversando una fase di *intensa crisi identitaria*. In effetti la scelta di essere cooperativa ha manifestato in anni recenti *derive fortemente opportunistiche*: in alcuni casi l'identità cooperativa viene usurpata, in altri decisamente travisata.

La cosa che riteniamo allarmante è che questo genera il rischio di produrre schiere sempre più ampie di lavoratori insoddisfatti, non realizzati ed «esauriti», e perciò una sempre minore iniziativa e capacità di assicurare cura e crescita nelle comunità sociali.

Abbiamo tuttavia constatato anche che le contraddizioni giorno dopo giorno da affrontare, *se vissute collettivamente*, sono meno pesanti e anzi possono diventare generative di cambiamento.

È stato infatti proprio a partire dall'analisi di tali contraddizioni che abbiamo progressivamente definito quelli che possiamo considerare i *fondamentali irrinunciabili* per continuare a costruire esperienze coerenti ed efficaci di lavoro cooperativo.

Presentiamo quindi *sette fondamentali* che abbiamo rintracciato a partire dalla nostra esperienza e che offriamo per alimentare la discussione non solo dentro il mondo cooperativo, ma anche dentro le comunità locali, che non possono non interrogarsi sul *perché fare spazio oggi alla cooperazione sociale*.

## L'agire collettivo è fatica costruttiva

**Fondamentale uno** | Il lavoro sociale è un'attività che, alla pari di altre, costa fatica. Sperimentiamo quotidianamente che per l'operatore sociale la *fatica è costruttiva* – è cioè coinvolgimento, impegno, realizzazione di sé – *se viene investita di senso condiviso*, se viene percepita come costruzione di significato, se è vissuta insieme a colleghi e figure responsabili, se è co-produzione di un'utilità e di un *bene*.

Se mancano queste condizioni, la fatica è invece fattore estraniante e alienante: diviene cioè elemento in cui l'operatore depotenzia la

propria capacità e competenza, in cui si consuma e si esaurisce (il noto *burn-out*). Nel lavoro sociale è quindi importante misurarsi con la fatica, ma questa non deve mai diventare una fatica insensata.

È possibile conferire e preservare il senso dell'agire – e del faticare – professionale, impostando il lavoro in modo che i co-operatori siano il più possibile consapevoli degli elementi di contesto: che siano cioè presenti e partecipi a livello organizzativo – quanto lo vogliono o quanto riescano – a pensieri e scelte che riguardano l'attività da svolgere, nella convinzione basilare che essi non possono mai ridursi a meri esecutori, ma essere protagonisti e attori a pieno titolo del loro fare.

Per agire in tal senso occorre, tuttavia, che l'organizzazione sia in grado di determinare in maniera sostanziale le *condizioni del lavoro*. Purtroppo proprio su questo versante sperimentiamo e constatiamo che diventa progressivamente sempre più difficile garantire ai nostri operatori condizioni per dedicarsi pienamente a una «buona fatica».

**Il mondo della cooperazione sociale sta attraversando una intensa crisi identitaria. In effetti la scelta di essere cooperativa ha manifestato in anni recenti derive fortemente opportunistiche.**

## **Il potere come gioco a somma positiva**

**Fondamentale due** | I rapporti di potere interni all'organizzazione hanno un'influenza decisiva sull'efficacia della relazione educativa tra il singolo operatore e le persone che egli affianca e supporta. Il potere ha cioè una forte connessione con la creatività pedagogica.

### **Un gioco a somma positiva**

Da questo punto di vista la differenza si gioca tra l'agire su mandato e l'agire sulla base della co-costruzione di obiettivi e azioni. La gestione del potere presuppone, in ogni caso, la consapevolezza dei diversi elementi di contesto che determinano l'organizzazione e le condizioni del lavoro. Come la fatica, anche il potere ha *due facce*.

Vi è una concezione del potere come *gioco a somma zero*: se vinco io perdi tu, se il mio potere aumenta diminuisce il tuo. Vi è, per converso, una concezione del potere come *gioco a somma positiva*: vinciamo tutti e due, perché facciamo parte della stessa squadra. In

questa seconda interpretazione, il potere è la capacità di incidere su una trasformazione voluta, e quindi l'aumento di questa mia capacità accresce anche la tua.

Crediamo che questo modo di intendere e praticare il potere sia quello che libera le possibilità dell'altro, fino a indirizzare e armonizzare nel lavoro comune l'espressione di ciascuno. Tale concezione del potere si basa essenzialmente sulla *ricerca di intenzionalità condivise*.

### Un esercizio policentrico del potere

Più in specifico, possiamo dire che all'interno di un'organizzazione si può *gestire il potere secondo una modalità policentrica* e non necessariamente attraverso un flusso decisionale dall'alto verso il basso. Ad esempio, al nostro interno il potere è distribuito fra tre autonome – e sinergiche – polarità (assemblea-CDA / unità territoriali / équipe di lavoro) alle quali la cooperativa richiede piena corresponsabilità con il resto dell'organizzazione.

In questo modello, lo snodo fondamentale riguarda l'essere in grado di individuare forme efficaci per garantire *piena corresponsabilità* tra i diversi organismi della cooperativa. Ciò vale, in particolare, per le singole équipe di lavoro, perché per esse vi è il rischio di essere isolate, abbandonate a se stesse.

Questo tipo di approccio è incisivo anche rispetto ai rapporti con le persone e i soggetti con cui la cooperativa lavora e intrattiene relazioni: individui e gruppi, nuclei familiari e comunità.

### La fragilità condivisa fa la differenza

**Fondamentale tre** | Dalla nostra prospettiva constatiamo che l'attuale assetto del sistema di welfare si traduce in un sempre più accentuato grado di *marginalità del lavoro sociale*, anche quando questo non dipende unicamente da iniziative e risorse pubbliche.

La progressiva contrazione di investimenti destinati ai servizi ha per noi, infatti, due fondamentali ordini di conseguenze. Da un lato, essa induce *livelli di programmazione* degli interventi sociali sempre più scarni e di scarsa qualità. Dall'altro, schiaccia gli importi economici dei contratti con gli enti pubblici su livelli molto bassi. Ciò rende di giorno in giorno più difficoltoso garantire *remunerazioni adeguate* alla quantità e alla complessità del lavoro svolto dai nostri soci.

Non sono rare le situazioni in cui gli operatori sociali – ai quali è comunque richiesto il possesso della laurea e di alti livelli di competenza – devono accontentarsi di livelli salariali da «milleuristi», spesso inferiori a quelli delle persone (marginali per definizione) di cui si prendono cura.

## Una precarietà da affrontare insieme

A fianco della condizione di marginalità, sperimentiamo poi la sempre più *marcata precarietà del lavoro sociale*. L'impostazione stessa del mercato dei servizi e delle progettualità sociali rende progressivamente meno stabile e sicura la situazione lavorativa di chi opera in questo campo.

In controtendenza rispetto a tale andamento, continuiamo a perseguire in maniera convinta la scelta di proporre sempre ai nostri soci lavoratori *contratti di lavoro a tempo indeterminato*. Questo non perché manchi la consapevolezza di essere in una situazione di precariato diffuso, ma piuttosto perché abbiamo sperimentato che *essere precari «assieme» fa la differenza*: i problemi della continuità del lavoro – se affrontati come questione collettiva e non come problema individuale – trovano con più facilità risposta.

Al di là di questa scelta, la condizione di precarietà dell'operatore sociale tuttavia permane e tende ad aumentare, in quanto la visione politica non sembra volersi far carico – ai suoi differenti livelli – di prospettive di sviluppo in questo ambito. Questo vale soprattutto per chi come noi non è dipendente di ente pubblico: ciò fa sorgere in noi lavoratori del Terzo settore la percezione di essere nella sostanza considerati come operatori sociali di serie B.

Nonostante ciò, noi continuiamo a non sentirci «sfigati»: siamo consapevoli di essere quotidianamente *propulsori di cambiamento e costruttori di bene comune*. E siamo fieri di farlo.

## Il dialogo tra diritti di utenti e operatori

Vi è infine un ulteriore aspetto da sottolineare.

La crescente marginalità e precarietà del lavoro sociale incide in maniera sempre più intensa sul *livello di motivazione degli operatori*, e dunque sulla loro capacità di gestire in modo adeguato la relazione con le persone a favore delle quali prestano servizio. Si manifesta perciò, in maniera evidente, il nodo dell'equilibrio dialettico tra diritti dei lavoratori e diritti degli utenti. Noi preferiamo considerare i lati di tale rapporto non come elementi in contrapposizione, ma come *parti in dialogo* che occorre tenere presenti in maniera sinergica nelle scelte organizzative. Ci rendiamo tuttavia conto che – proprio al fine di tenere aperto il dialogo, senza arrivare a deleterie contrapposizioni – esiste in questo ambito la necessità di un cambiamento.

## La via impegnativa della leggerezza

**Fondamentale quattro** | Il lavoro sociale presenta caratteristiche strutturali e aspetti intrinseci di pesantezza, collegati al livello di problematicità delle situazioni di disagio affrontate, ai vissuti e



alle espressioni di sofferenza con cui si viene in contatto, alla (quasi) costante impossibilità di giungere a soluzioni definitive – allo scioglimento compiuto, senza margini o «resti» – di conflitti e malesseri.

### **Una buona dose di leggerezza**

Si tratta di una pesantezza che rischia costantemente di schiacciare a terra, togliere forze, bloccare iniziative e sviluppi. Crediamo che – proprio in virtù di tale strutturale pesantezza – il lavoro sociale necessiti di *una non accidentale dose di leggerezza*, e che la leggerezza debba quindi esser parte essenziale del nostro metodo di lavoro.

In tale prospettiva, come operatori ricerchiamo abitualmente all'interno delle situazioni professionali:

- flessibilità e disponibilità ad adattarsi e, allo stesso tempo, propensione a relativizzare i propri punti di vista e obiettivi;
- competenza nel porsi a distanza per vedere meglio e, contemporaneamente, attitudine a «sostare» anche in circostanze negative, ricercando le positività;
- disposizione ad accogliere e fare propri altri sguardi e, insieme, capacità di sorridere ed essere autoironici;
- disposizione ad accogliere e fare propri altri sguardi e, contemporaneamente, competenza nel porsi a distanza per vedere meglio;
- attitudine a «sostare» anche in circostanze negative per ricercare positività e, insieme, capacità di sorridere ed essere autoironici.

### **Condizioni di leggerezza pedagogica**

Al fine di favorire una prospettiva e una pratica della «leggerezza pedagogica», riteniamo necessario garantire agli operatori:

- lavoro di squadra, inteso come possibilità di confronto, messa in gioco e approfondimento;
- giusto carico di lavoro: non fare nulla al di sopra o al di sotto delle proprie forze;
- possibilità di esprimere i talenti individuali in gioco nel lavoro partecipato;
- clima organizzativo che permetta chiarezza e autenticità, insieme a spontaneità e informalità nelle relazioni interpersonali;
- cura e garanzia di qualità nel lavoro svolto.

Crediamo che un atteggiamento di leggerezza produca poi anche equilibrio, *attenzione consapevole all'insieme delle esigenze*, soluzione responsabile delle inevitabili difficoltà o incomprensioni, miglioramento complessivo del servizio educativo, che non è qualcosa di statico.

È proprio il costante miglioramento delle qualità delle relazioni a rendere più leggera, equilibrata e serena la vita comune nel contesto della vita educativa. È cioè obiettivo in sé la qualità di una leggerezza che si sperimenta nell'opera ben fatta e si presenta come ricompensa a se stessa.



## La scelta di reale cooperazione

**Fondamentale cinque** | Abbiamo già accennato alla crisi identitaria che il mondo della cooperazione sta attraversando in questa fase storica.

L'aspetto più eclatante della crisi si è manifestato soprattutto nelle situazioni in cui alcune organizzazioni hanno utilizzato la forma cooperativa come *comodo abito per nascondere nudità vergognose*.

In questo contesto, la riforma del Terzo settore sembra andare da tempo verso il modello dell'impresa sociale e in direzione di una significativa apertura al mondo profit. Crediamo che ciò possa almeno contribuire a chiarire quelle situazioni che abbiamo già nominato come travisamento dell'identità cooperativa, a prescindere dai dolorosi casi giudiziari riportati dalla cronaca negli ultimi anni.

### La cura degli strumenti

Per chi tuttavia, come noi, intende continuare a perseguire e valorizzare l'identità cooperativa in senso proprio, occorre trovare *strumenti e modalità* che alimentino – dentro e fuori l'organizzazione – cultura e pratiche di reale cooperazione.

In questa prospettiva riteniamo che finora vi sia stato *un non sufficiente confronto e scambio* tra le esperienze di cooperazione. Abbiamo infatti sperimentato che esistono forme di gestione aziendale e metodi di lavoro che si dimostrano efficaci a questo proposito. Ci riferiamo in particolare al metodo di gestione dell'organizzazione che sopra abbiamo nominato come *policentrismo decisionale*. Tale condizione infatti non è statica e raggiunta una volta per tutte, ma continua nel tempo a richiedere pensiero e attenzione per limitare derive e garantire efficacia.

Oltre a questa essenziale condizione, vogliamo inoltre citare alcuni concreti strumenti per l'efficace *gestione aziendale cooperativa*: si tratta, ad esempio, della possibilità di predisporre percorsi interni – partecipati e trasparenti – di costruzione del budget e degli obiettivi dell'anno; della costruzione partecipata e condivisa delle strategie di medio-lungo periodo; della presentazione ragionata ai soci (in assemblea) dell'analitica di bilancio.

### Il rispetto degli impegni contrattuali

Sul versante esterno all'organizzazione, vogliamo sottolineare come primo aspetto la necessità che i committenti delle cooperative attuino *forme di controllo efficaci rispetto agli impegni contrattuali* sottoscritti da queste ultime in occasione di gare e appalti.

Ci pare infatti che la tacita o implicita deroga ad aspetti di qualità organizzativa e professionalità operativa contribuisca a indebolire gli



aspetti più significativi dell'essere e del «saper fare» delle cooperative con una progressiva tendenza ad alimentare nei fatti *un perverso gioco al ribasso* tra di esse.

Un altro e più ampio aspetto concerne poi, a nostro parere, la possibilità che gli organismi di rappresentanza della cooperazione mettano in campo forme di *tutela effettiva dei valori e del «capitale invisibile»* della cooperazione, evitando atteggiamenti lobbistici e consociativi.

Ci pare che una possibilità concreta e utile, su questo versante, potrebbe essere quella di realizzare e applicare *un sistema di «rating della cooperazione»*, capace di valutare e rendere visibile il livello di reale adesione identitaria al modello cooperativo delle singole organizzazioni.

Per fare degli esempi, democraticità interna, trasparenza, partecipazione attiva da parte di tutti i soci, rapporto tra condizione lavorativa e imprenditorialità condivisa.

**Le cooperative sociali (chi più chi meno) hanno perso coscienza del loro ruolo politico, finendo per interpretare il lavoro in una prospettiva neutra oppure di pura impresa.**

## La dedizione ai legami di comunità

**Fondamentale sei** | Che le cooperative sociali siano attori che hanno essenzialmente (identitariamente) lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità lo dice la legge stessa che le istituisce.

Per loro origine e natura sono soggetti della comunità in un doppio senso: fanno parte della comunità (*partecipano ad essa*), ma sono anche quella parte di comunità che si occupa in modo specifico di costruire, curare, riassetare, ricostruire e ricomporre i legami (*sono animatori di comunità*).

Per questa particolare posizione – contemporaneamente *nella e per la comunità* – le cooperative sociali sono chiamate a essere agenti di welfare, snodi essenziali della prospettiva secondo cui le comunità devono essere supportate – e non lasciate sole – nel loro sforzo di *garantire a tutti condizioni di benessere e dignità*.

### La coscienza del ruolo politico

Il fatto che questa prospettiva – il cosiddetto welfare – sia da tempo in crisi (una crisi di risorse, ma anche di cultura e di visione) ha però prodotto già un'inquietante deriva in cui anche le cooperative sociali e i loro operatori (chi più chi meno) hanno *allentato il rapporto con la*

comunità e tendono sempre più a interpretare il loro lavoro secondo una prospettiva neutra e tecnicistica, oppure nel quadro di una logica drasticamente di impresa (compressa unicamente nel conto delle risorse).

Ci sembra che sia possibile contenere e contrastare in maniera efficace questa deriva mantenendo e alimentando la consapevolezza circa *il valore e il ruolo politico del lavoro sociale*: non nel senso dello schieramento, ma nel senso del giocare un protagonismo all'interno delle comunità riguardo a valori e orientamenti in senso profondo «politici» (accoglienza, integrazione, apertura all'altro, ascolto e considerazione del diverso).

In questa prospettiva riteniamo sia un mandato fondamentale del nostro lavoro l'essenziale e concreta intenzione di *partecipare a costruire la città (polis)*.

### **L'organizzarsi delle energie di comunità**

Più in profondità crediamo che il nostro esser cooperativa sia *una forma di auto-organizzazione e di partecipazione diretta* di una parte della comunità alla gestione di problematiche e di beni comuni (cioè della comunità stessa). In questa prospettiva, tendiamo perciò fortemente a promuovere e alimentare un *reale coinvolgimento* della comunità e dei suoi attori (inclusi i destinatari dei servizi) in attività e progettualità sociali: *far emergere nuove energie*, metterle in rete e rafforzarle attraverso la nostra esperienza e competenza professionale.

Tutto ciò deve avvenire nel quadro di un corretto rapporto (che non esclude momenti di conflittualità) con l'ente rappresentativo e le istituzioni pubbliche, per inserirsi in maniera adeguata nella rete dei servizi aperti a tutta la cittadinanza e per partecipare alla costruzione delle politiche sociali anche in termini di co-progettazione di azioni, servizi e progetti, al di là di un semplice schema «committente-gestore».

Ci sembra, infine, che questa forma di partecipazione politica possa anche alimentare nuovi sguardi in grado di rintracciare possibili vie di uscita dalla crisi di senso delle democrazie occidentali.

## **Il dono della buona fatica è la felicità**

**Fondamentale sette** | Nei paragrafi precedenti abbiamo parlato di fatica, fragilità e anche potere. Lo abbiamo fatto perché sono situazioni che viviamo pienamente ogni giorno. Abbiamo però osservato che *certe condizioni rendono possibile la «buona fatica»*, quella che produce e dà senso al lavoro e alla vita.



## La felicità prende forma nella fatica

Guardare assieme la nostra fragilità e la complessiva marginalità del lavoro sociale ci ha fatto comprendere che la differenza sta nel *gestire queste situazioni come problema comune*, perseguendo l'interesse collettivo.

La consapevolezza e la condivisione dei «mali comuni» – in questo caso la precarietà del lavoro sociale – come dimensioni nelle quali riconoscersi tra «fragili» per lavorarci insieme rafforza la posizione di ciascuno. Il potere condiviso aumenta, infatti, la possibilità di produrre cambiamenti desiderati nella vita sia individuale sia collettiva.

Attraverso la presa in carico condivisa di mali comuni (personali e sociali) *ci rendiamo conto del potere che abbiamo, come singoli e come organizzazione*, per difendere beni comuni nell'interesse nostro e di tutta la comunità sociale.

Fatiche sensate, fragilità e potere condivisi ci hanno permesso in questi anni di raggiungere molti degli *obiettivi comuni e personali*. Questa convergenza nella realizzazione di obiettivi comuni e obiettivi individuali diventa cammino verso la felicità. Per questo, ormai al culmine del nostro ragionamento, non ci fa problema dire che *la ricerca della felicità è uno dei pilastri* su cui poggiano le nostre prassi di lavoro cooperativo. Con altre parole, affermiamo che la felicità è o può essere un valore aggiunto nella ricompensa al nostro lavoro, alla nostra fatica.

## Il farsi carico della felicità degli altri

Ma la fatica, come abbiamo visto in precedenza, può assumere senso solo a certe *condizioni*. La condivisione di potere e fragilità per essere reale richiede condizioni specifiche e oggettive nell'organizzazione del lavoro e della cooperativa.

Il primo obiettivo di queste condizioni è mantenere viva e forte, nella fatica quotidiana, *la motivazione al lavoro e alla relazione*. Senza di essa nessun percorso di felicità nel lavoro diventa possibile. Per questo possiamo dire che ogni socio, a partire dal lavoro di équipe, è in certo senso anche *responsabile della condizione di felicità dei colleghi nella gestione del lavoro*, e che tutta la cooperativa nel suo insieme agisce in questa prospettiva.

Ciò significa anche cercare, per quanto possibile, di facilitare un *clima organizzativo sereno*, che permetta chiarezza e autenticità, insieme a spontaneità e informalità nelle relazioni interpersonali e sociali.

Del resto anche nella relazione educativa la ricerca della felicità può rappresentare un luogo di convergenza: tenere conto delle rappresentazioni e delle prospettive di felicità delle persone a cui si presta aiuto – e anche delle proprie – facilita la costruzione di una relazione rispettosa e pertanto più feconda. Luogo di convergenza nel quale ci si scopre simili, parte della stessa condizione di umanità.

# Il futuro del cooperare nella nostalgia di futuro

> **Alcune questioni aperte  
per una discussione (ri)costruttiva**

A cura di  
**Michele Marmo**

**H**o sempre apprezzato i miti che con le loro suggestioni simboliche sollecitano la nostra immaginazione a comprendere che cosa sta avvenendo e a intravedere strade oltre il presente.

Pensando al momento che sta attraversando la cooperazione sociale, alimentato anche dall'intenso lavoro riflessivo che la cooperativa COMIN ha messo in campo, mi sono ritrovato immerso in modo stimolante nella parola *ritorno*, che negli anni mi è stata suggerita dal ricordo del viaggio a ritroso da Troia di Ulisse. Un protagonista dei grandi racconti della Grecia antica che non ha bisogno di presentazioni, ma a cui in queste pagine mi piace avvicinarmi come l'*uomo della nostalgia* (*nostos* e *algos* letteralmente in greco significano ritorno e dolore), l'uomo sospinto tra mille difficoltà da un incoercibile desiderio del ritorno lasciandosi alla spalle una guerra tragica.

## **Un dolore che rimanda indietro o un dolore che spinge in avanti?**

Ma Ulisse è anche l'uomo che nel suo viaggio verso Itaca si ritrova insieme alla dea Calipso, prigioniero della sua bellezza e della tentazione che gli propone: vivere per sempre in quell'isola restando sempre giovane, diventando immortale e dunque sottraendosi alle vicissitudini dolorose e gioiose del vivere dell'uomo. Lui, invece, desidera tornare: è il ritorno a caratterizzare il suo desiderio e a spingerlo a non sottrarsi alla sfida del vivere nella sua concretezza, rifugiandosi in una qualche isola di astratto benessere.



Come ora spiegato, la parola nostalgia nasce dall'unione di *nostos* e *algos*: il dolore del ritorno, la malattia che colpisce quanti hanno una memoria imbevuta dei pensieri e delle emozioni legate a un vissuto che è entrato nella profondità della propria esistenza e di cui si riconosce la natura originaria, la funzione di fonte da cui scaturisce acqua sorgiva. Ecco è qui che si gioca la credibilità della nostalgia: sulla sua capacità di essere attratta da ciò che costituisce la fonte per attingerne a piene mani la ricchezza e densità del vivere.

Mi sembra di intravedere nel fascino della nostalgia una suggestione che ha a che fare con l'esperienza in profondità della cooperazione sociale per come oggi la vedo e per come ho intuito la specifica fase evolutiva che, da più parti almeno, la attraversa e che la sta sospingendo non a un agitarsi frenetico e scomposto, ma a un reinvestire la propria storia in un'intima nostalgia di futuro, senza arrendersi alle tentazioni economicistiche del nostro tempo, ma anche senza arrendersi alla reiterazione consolatoria e insieme cieca del passato.

È come se, a fronte di una situazione complessa, di crisi, di messa in discussione del consolidato, con l'incertezza rispetto al futuro e di contemporanee possibilità di innovazione e di opportunità di nuovi mercati, nella gran parte dei operatori sia comparsa, vivissima, la nostalgia. È una nostalgia che, a seconda di come viene declinata, può tuttavia essere quel *dolore che fa guardare indietro*, oppure quel *dolore che genera futuro*.

## Il prendersi cura dell'ambivalenza della tensione al ritorno

A questo punto del ragionamento si intravede come la cooperazione può sottrarsi all'esplorazione delle dimensioni ambivalenti di questo dolore del ritorno, per provare a darne una lettura generativa e vedere come può diventare nostalgia che apre al futuro.

- Da una parte è nostalgia di una *situazione garantita di comfort*, dall'altra è nostalgia di un tempo delle origini in cui si era *precursori nell'innovazione*. Il recente passato è stato un tempo di grande espansione del fenomeno della cooperazione, grazie a una «posizione acquisita» che spesso si è trasformata in rendita, mentre è evidente come alle origini la cooperazione sia stata spesso *la profezia* che indicava una direzione, anche quando non ancora vista chiaramente e riconosciuta nella sua forza trasformativa.
- Da una parte nostalgia di un *rapporto privilegiato con l'istituzione pubblica*, dall'altra nostalgia della capacità originaria di svolgere una *funzione pubblica* anche precedendo l'istituzione.
- Da una parte nostalgia per le *competenze apprese* in anni di partecipa-

**Molte cooperative si sono «acomodate» rinunciando al loro specifico imprenditivo e progettuale, nella logica di concepirsi braccio operativo delle istituzioni pubbliche.**

zione alla costruzione del welfare così come lo conosciamo, dall'altra nostalgia per la *capacità di immaginazione* che ha caratterizzato la fase in cui bisognava costruire da zero il welfare che doveva venire.

- Da una parte nostalgia per la *capacità di costruire sistemi democratici* attorno alla dimensione dell'impresa, dall'altra nostalgia per la *capacità di prefigurare sistemi economici redistributivi* coerenti con il tempo presente.

- Da una parte nostalgia del suo essere *piattaforma collaborativa* per definizione, dall'altra nostalgia per la ripresa di una capacità di essere *protagonista oggi* delle nuove forme di piattaforme collaborative virtuali e reali.

- Da una parte nostalgia di un *lavoro pieno di senso* perché caratterizzato dalla partecipazione a un movimento solidale e inclusivo che aveva consenso diffuso, dall'altra nostalgia per il lavoro di *ricostruzione di legami sociali* che è condizione per integrare i marginali di cui ci si è sempre occupati, oggi, quando il consenso attorno a queste azioni pare essersi fatto incerto, se non assopito.

Date queste ambivalenze, proviamo pertanto a soffermarci velocemente su «luoghi caldi», a momenti incandescenti, che la nostalgia di chi crede nella cooperazione evoca con forza e attorno a cui irrinunciabile è l'esigenza di delineare un futuro sensato attraverso luoghi e tempi per una discussione (ri)costruttiva.

## **Un presidiare la funzione pubblica sollecitandola all'innovazione**

Dopo gli anni '80 e '90 molte cooperative sociali – e qui dobbiamo introdurre uno spartiacque semantico tra le cooperative (o alcune cooperative, o anche molte, o persino quasi tutte) e la cooperazione – si sono accomodate rinunciando al loro specifico imprenditivo e progettuale, nella logica di concepirsi come braccio operativo delle istituzioni pubbliche con le loro logiche burocratiche e politiche, a tratti senza un orizzonte sensato in cui collocarsi, oppure come prolungamento di strategie assistenzialistiche di finanziatori filantropi, con il conseguente rischio massimo come impresa di adagiarsi nel

vincere o perdere un appalto o un finanziamento.

Questo avviene in nome della cosiddetta titolarità pubblica dei servizi di welfare per le fasce maggiormente disagiate e del bisogno finanziario di dare continuità e struttura a un sistema organizzativo fatto di lavoratori non certo ricchi nella retribuzione, ma almeno stabilizzati e riconosciuti. Siamo a una postura che ha progressivamente irrigidito l'originario dinamismo imprenditoriale della cooperazione che, fin dal nascere, era impegnata a immaginare risposte a situazioni per le quali non ne esistevano ancora.

Volgendo lo sguardo al futuro, la cooperazione sociale è al lavoro per andare oltre un *duplice isomorfismo*: competitivo da una parte, istituzionalizzato dall'altra. In questione, in particolare, sono gli appalti, da sempre gli strumenti di questa duplice deriva, senza che la cooperazione sia stata e sia anche oggi in grado di opporre i suoi storici «anticorpi». *Resistere al sistema degli appalti e ai suoi effetti isomorfici non è facile.*

- In primo luogo, l'aumento della competizione innescata dalle procedure e dalle regole previste nei bandi dai soggetti che appaltano trasferisce la logica burocratico-economica degli enti pubblici, con una spinta progressiva verso la standardizzazione dei processi produttivi e la formalizzazione dell'organizzazione dei servizi. In tal modo la sfida è cercare forme di interazione con reciproco riconoscimento che permettano di *contenere le logiche di concorrenza* a favore di percorsi progettuali collaborativi, ma anche di ridurre i costi rispetto al perseguire la qualità e l'efficacia senza enfatizzare i mezzi e le tecniche rispetto ai fini.
- In secondo luogo, si tratta di *innovare gli schemi di affidamento* tramite appalto che oggi spingono molte organizzazioni del Terzo settore ad *anticipare* nei propri progetti le preferenze e le richieste degli enti pubblici attraverso una fredda razionalizzazione dei processi produttivi.

## La resistenza al rischio di marginalizzazione progettuale

Nel prospettare gli scenari di welfare del futuro spesso si intravedono narrazioni che danno per scontata una progressiva marginalizzazione della funzione della cooperazione sociale. La percezione di marginalità o, peggio ancora, di delegittimazione è diffusa: *mai la cooperazione ha contato così poco nel sentire comune*. Sicuramente paga lo scotto delle cooperative criminali o delle false cooperative. Paga anche lo scotto che pagano tutti i corpi intermedi (i politici sono ladri, i sindacalisti venduti, le associazioni fanno i loro interessi, delle



ONG neanche a parlarne...) e per estensione sotto accusa è tutto ciò che è pubblico. Inutile negare che siamo di fronte a luoghi comuni pericolosi per il futuro dello stesso Paese.

Va anche riconosciuto che, laddove è diventato mercato dei servizi, *il welfare è abitato per lo più da cooperative poco innovative*: talvolta molto grandi, talvolta solo molto isomorfiche. A dire la verità il welfare è abitato sempre più, e molto bene, anche da imprese profit e talvolta da multinazionali. Basta guardare il mercato del sociosanitario.

Dentro questo quadro le cooperative innovative, prima che nel difendere la loro reputazione, si stanno mettendo in gioco dentro problemi che si presentano con la richiesta anzitutto di essere pensati dentro *laboratori altamente riflessivi* e, di conseguenza, di essere affrontati in modo creativo per non limitarsi a rimanere attaccati prevalentemente agli oggetti che si conoscono meglio, rimanendo nell'alveo di ciò che già si è fatto con successo in passato.

Proprio dallo sforzo innovativo di non poche cooperative emerge, in realtà, che molte ipotesi di soluzione per ripensare il welfare *abitano già* fra i cittadini, le comunità locali, l'associazionismo nelle sue nuove forme, nell'impresa sociale e nelle stessa impresa profit, soggetti che, oltretutto, in questo momento storico appaiono come maggiormente dinamici e capaci di orientare l'innovazione nell'immaginare futuri possibili o almeno probabili.

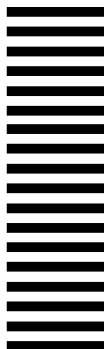
## La forma della cooperazione come ricchezza sociale e lavorativa

Diventa interessante, a questo punto, mettere l'accento sulla spinta della nostalgia generativa nel ripensare la forma stessa della cooperazione come forza generativa di vita sociale e imprenditiva.

In sintesi si può dire che la ricchezza della cooperazione sociale oggi sta nell'essere una forma di impresa *friendly*, che rende accessibile e facile il fare impresa perché è «impresa condivisa»: democratica e partecipata, inclusiva e attivante, transgenerazionale e nuovamente giovane.

- *Democrazia*. In un tempo di crisi della politica, l'impresa democratica resta altamente generativa: una pratica rara e soprattutto un modo di funzionare profondamente originale. E dato che crediamo che tra mezzi e fini ci siano connessioni dirette ineludibili, possiamo dire che una «srl» e una «coop» vera si riferiscono a mondi etici differenti, a diversi futuri possibili e quindi non possono rappresentare nel nostro immaginario un modo equivalente di fare impresa.

- *Inclusione sociale*. In un tempo di enfasi sull'inclusione sociale fatta distribuendo qualche risorsa di bilancio a fini assistenziali, la co-



operazione ritiene che si fa inclusione quando si aprono le porte delle decisioni, delle economie e delle pratiche di una impresa, fatto questo che implica la convinzione che sia garanzia della sostenibilità stessa.

Certo, oggi più di ieri c'è bisogno di associazioni intraprendenti che sviluppino processi di inclusione stimolanti, come ne riconosciamo presenti sui territori, ma oggi più di ieri abbiamo anche bisogno di ambienti di lavoro professionali solidi, scalabili e riproducibili, quali quelli che possono garantire delle nuove forme di impresa cooperativa, al punto da divenire essi stessi modelli di inclusione nel loro funzionamento.

- *Lavoro.* In un tempo infine in cui manca il lavoro, e le imprese sono spesso beni inaccessibili, la cooperazione sociale da più parti sta facendo leva proprio sull'accessibilità sia per quanti cercano lavoro, sia in particolare per le nuove generazioni senza lavoro.

Non ci sono altre forme di impresa che costituiscono un patrimonio accessibile a chi ne ha bisogno e crede nella sua particolare forma di impresa partecipata. Quella della cooperazione è un'azione a sostegno delle generazioni future che spesso viene dimenticata, mentre è portatrice di nuovi orizzonti lavorativi per tutti.

**È altresì vero che per le organizzazioni a movente ideale cambiare è un'operazione complessa. Per questo molte cooperative sono al lavoro per un cambiamento che non le snaturi.**

## **Appassionarsi al cambiamento che il desiderio innesca**

È altresì vero che per le organizzazioni a movente ideale, cambiare è un'operazione complessa... Cambiare struttura, funzionamenti, prodotti, modelli organizzativi è difficile di per sé, ma lo è ancora di più perché questo tipo di organizzazioni sono giustificate nella resistenza al cambiamento dal sistema di convinzioni che hanno permesso loro di affermarsi in passato e perché sono convinte di avere qualcosa di irrinunciabile da preservare oggi.

Per questo molte cooperative sono al lavoro per un cambiamento che non snaturi le ragioni di fondo delle proprie scelte senza chiudersi però nel passato, ma misurandosi con le sfide e le possibilità dell'oggi, facendosi attente proprio a ciò che di fecondo dentro le comunità e dentro i territori sta nascendo.

A modo loro molte cooperative si ritrovano nel pensiero di Aldo Moro: «Se noi vogliamo essere ancora presenti, ebbene dobbiamo essere per le cose che nascono, anche se hanno contorni incerti, e non per le cose che muoiono, anche se vistose e in apparenza utilissime».

In fondo la sfida del cambiamento sta passando dalla capacità di so-stare sulle cose che nascono con la loro fragilità, mentre si ha un mondo sulle spalle e si vuole valorizzarne i principi attivi.

Si intuisce con lucidità la necessità di una «conversione» che risulta però di livello insostenibile e con una rapidità di realizzazione che, non poche volte, appare impossibile per la pesantezza dei sistemi organizzativi delle cooperative.

In fondo le organizzazioni a ciclo maturo, figlie di una storia di successo, necessitano di molto più tempo per inoltrarsi nella transizione, proprio per la compresenza di lutti (e la loro rielaborazione) e di nascite (con la pazienza dei tempi delle cose fragili che nascono) che richiedono molteplici risorse umane ed economiche non sempre disponibili.

Il non farcela a cambiare è spesso alla base dell'esperienza di una fatica che si percepisce insensata, a causa della perdita di motivazioni in molti degli operatori che avvertono il peso di un lavoro che rischia di portarli lontano dalla passione per cui si sono avvicinati a queste organizzazioni fino a condurli in un terreno decisionale e operativo in cui non si sentono nemmeno così competenti.

Lo si sente ripetere dagli operatori con una significativa frequenza: «Perché mai occuparmi in gran parte di procedure burocratiche e documentazioni aride, io che sono bravo nel prendermi cura delle persone?».

Questo vale ancora di più per quanti, non avendo sperimentato il mito fondativo della cooperazione che permette ai più vecchi di continuare a credere che è ancora possibile realizzare «quel» sogno, registrano solo una stanchezza penetrante per il sovraccarico del lavoro, l'affanno per l'aumento continuo delle richieste della committenza, la nebbia sulle prospettive di sviluppo per una carente visione su quale sarà il nuovo welfare.

## **Alleggerire le fragilità prendendosi cura del noi**

Non possiamo nascondere che la percezione e la reale esperienza di fragilità e precarietà, diffusa nei territori e nelle comunità, stia attraversando con tutta la sua pervasività anche il dentro delle organizzazioni, e che questo comporti un'oscillazione tra il considerare la *debolezza* come luogo della *forza* e il pensarla come *impotenza*, con



conseguenze operative evidenti. Tutto ciò sta portando molte cooperative a una maggiore cura del «noi» e alla necessità conseguente di individuare forme di partecipazione adeguate alle nuove configurazioni sociali.

Imparare l'arte della connessione nei rapporti dentro e fuori le organizzazioni con la capacità di agganciare, attivare e aver cura dei legami tra le parti, saper abitare in maniera generativa i conflitti, facilitare le comunicazioni, fare da specchio a ciò che succede e rielaborarlo insieme evitando che le parti rimangano centrate solo su se stesse e sui propri bisogni, sono oggi campi di intervento preziosi. Si può aggiungere che è indispensabile costruire *contesti di rielaborazione e di rilancio progettuale* e, non appena si giunge a un sufficiente equilibrio, essere in grado di segnalare l'esigenza di non fermarsi e di andare oltre.

Continuando a pensare alla nostalgia che anima molti operatori, va anche detto che quelli che si intravedono non sono mai cammini lineari, bensì incerti passi in avanti e indietro, a destra e sinistra. Ma è in queste danze non standardizzabili, altamente creative, che appunto emergono le nostalgie che hanno forza generativa: la motivazione che rinasce senza rimpiangere il passato, connettendosi invece alla *fame di futuro* che spinge a prendere di petto le scelte di ogni giorno.

Una fame di futuro che chiede oggi di innescare il ricambio generazionale, senza sommergerlo con il passato ma senza abbandonarlo a se stesso, per invece apprendere misurandosi insieme sulle sfide del presente. La nostalgia pertanto delle origini, di un *mutualismo radicale* ed essenziale, tutto da reinterpretare oggi nei contenuti e nelle forme a servizio della comunità.

Quelli che si intravedono non sono mai cammini lineari, bensì incerti passi in avanti e indietro, a destra e sinistra. Ma è in queste danze non standardizzabili che emergono le nostalgie che hanno forza generativa.

## Il rifiuto dell'immortalità per restare umani

Per concludere tornando ai miti iniziali di Sisifo e di Ulisse, va anzitutto sottolineato quanto quest'ultimo sia «invaso» dal desiderio di ritornare a Itaca, come afferma la poesia di Costantino Cavafis quando dice: «Sempre devi avere in mente Itaca, raggiungerla sia il tuo pensiero costante».

E allora, perché è importante questo ritorno?

Perché il rifiuto dell'immortalità, l'accettazione di un futuro fatto di ritorno alla fonte mortale da parte di Ulisse è ciò che lo renderà immortale. È il ritorno a Itaca, il ritorno alla quotidianità, all'accettazio-

ne del limite e delle contraddizioni della sua vita. Non sarà Penelope più bella di Calipso, non sarà Itaca un paradiso, ma è lì che Ulisse vuole scrivere un nuovo capitolo della sua storia.

*Mi sono chiesto se non sia questo l'approccio emotivo e mentale con cui affrontare l'attuale fase evolutiva della cooperazione.* Non tanto ripiegarsi sulla nostalgia di qualcosa che non c'è più, e neanche la facile adesione alle mode del momento, alle chimere di immortalità e di idealità astratte che vengono raccontate sotto l'ombrello di un'innovazione sociale ridotta ormai a un stanco *refrain* e invocata così tanto da far pensare che non si sappia cosa sia veramente.

Piuttosto il ritorno ad alcune dimensioni fondative dell'esperienza della cooperazione sociale, come luogo dove misurarsi quotidianamente per riaffermare la possibilità di costruire il futuro.

## Un Sisifo felice del lavoro che sta facendo?

La nostalgia sorprende Ulisse e probabilmente può sorprendere un cooperatore tra i cinquanta-sessant'anni che avrà da *riscoprire* nella sua città, nel suo micro-territorio, nella sua cooperativa, probabilmente del tutto cambiati, i segni profondi di un nuovo desiderio. Ma la cooperazione è femmina ed è Penelope che governa Itaca, tiene a bada i Proci e tesse. Perché il futuro è fatto così. Di chi lo tesse giorno e notte con caparbietà e intelligenza.

Il futuro lo si costruisce se si accetta di stare dentro la quotidianità recuperando valori e significati che rimangono irrinunciabili, ma mettendoli in gioco nel declinarli in una maniera diversa, sospinti dalle *cose nuove che stanno nascendo*, piuttosto che dai problemi da cui siamo assediati. Questa è la sfida per cui, né nostalgici né idealisti sognatori, ma sani operatori sociali che nel quotidiano sanno ricostruire e, oggi, sanno narrare un'ipotesi di futuro a fronte di una marea di adulti che di futuro non sanno più parlare. Insomma un ritorno al futuro che non è fuga dalla quotidianità, ma scelta di radicamento nella fatica di generarla come ricorda Costantino Cavafis.

“ Itaca ti ha dato un bel viaggio,  
senza di lei mai ti saresti messo in viaggio,  
che cos'altro ti aspetti?  
E se la trovi povera,  
non per questo Itaca ti avrà deluso. ”

E allora se il mito di Sisifo ci rimanda a una fatica il cui rischio è che prenda il sopravvento l'insensato Sisifo, forse è anche possibile con Camus «immaginare Sisifo felice di fare quello che sta facendo».



# La fatica utile di investire sul futuro delle comunità locali

> Campi di pensiero e di azione  
per la cooperazione sociale

A cura di **Tommaso Vitale**

**I**l documento della cooperativa COMIN presentato all'inizio di questo «focus» solleva una questione cruciale per le politiche sociali e per il lavoro a sostegno delle persone: «Siamo davvero condannati alla fatica inutile?».

La domanda, sia chiaro, ha un preciso significato politico. Non si tratta di un quesito moralista, discriminatorio nei confronti di qualche persona con una storia di vita più difficile. La fatica inutile non è quella che si fa con le persone. Né si tratta di un qualche tipo di rigurgito populista sugli eccessi di burocratizzazione del lavoro sociale, per chiamarsi fuori dai controlli esterni sul proprio campo d'azione. La fatica inutile non è quella della rendicontazione o della valutazione degli effetti del lavoro sociale ed educativo.

La *fatica inutile* è piuttosto quella emergente da una regolazione locale disattenta che non riconosce economicamente il giusto valore al lavoro degli operatori, non cura gli aspetti fondamentali di coordinamento e di integrazione fra settori e organizzazioni, spesso non premia la qualità ma oscilla fra riduzione della spesa e vecchie imperiture logiche clientelari.

In ogni caso cercare una risposta all'interrogativo sollevato è complesso non solo per chi lavora nella cooperazione sociale. Nell'ottica di questo focus, riallacciandomi ad alcune suggestioni emerse, mi limito soltanto a indicare alcuni «campi di pensiero e di azione».

## **Investire su una fatica che moltiplichi energie**

Alla luce delle questioni ora accennate, il documento della COMIN è un contributo importante, raro purtroppo, perché ha messo nero

su bianco il punto di vista di soci-cooperatori che faticano senza sottrarsi alla fatica del lavoro quotidiano, ma sanno distinguere nel loro impegno le parti produttive (sebbene dure, faticose) da quelle inutili, infeconde, se non proprio contro-producenti.

Questa distinzione richiede di essere elaborata nel linguaggio amministrativo e politico per affrontare i nodi più duri, intervento per intervento, settore per settore. In questo la cooperazione sociale può giocare un ruolo di straordinaria importanza per nominare i problemi di regolazione del welfare locale, precisare gli standard in contraddizione con le attività di cura e promozione delle persone, offrire criteri con cui distinguere fra fatica inutile (da non fare) e fatica (anche tanta, immensa) di cui farsi carico per non sottrarsi alle sfide, e garantire il massimo di opportunità anche alle persone più fragili.

### **L'esserci dentro i lati duri del vivere**

La «fatica utile» nel lavoro sociale è un argomento di straordinario interesse. La si può riconoscere: essa è produttiva quando alimenta benessere nelle persone con cui si è in relazione. Un benessere non solo individuale, in quanto mette in relazione, crea aggregazione.

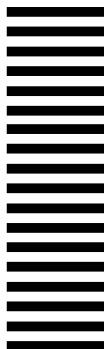
E proprio perché ottiene benessere e cambiamento, affatica ma non annichilisce gli operatori. Anche quando li obbliga a confrontarsi con i lati più duri, fatti di violenza e di ferite profonde, affatica ma non impoverisce gli operatori. Vi è una fatica che crea benessere negli «utenti» e insieme apprendimenti, senso, professionalità fra gli operatori. Resta una fatica che non può essere sminuita a sola gioia e soddisfazione. Resta maledettamente faticoso il lavoro sociale, ma non inutile.

Quando invece il lavoro sociale è mal pagato, iper-individualizzato, parametrato su prestazioni standard, inserito in un campo organizzativo pieno di formalità e senza collaborazione fra gli attori, diviene fatica inutile. Sottrae ricchezza, non la produce. Dissipa energie, non le moltiplica. Sfianca gli operatori, non permette relazioni generative. Il campo d'azione si caratterizza per stili comunicativi monodirezionali, *routine* rigide, bassa aggregazione, assenza di innovazioni (Borghini, Vitale, 2006).

### **La crescita di consenso e gratitudine**

In altri termini, il criterio per distinguere fatica utile e fatica inutile è chiaro: è un criterio di *generatività e produttività sociale*.

In una prospettiva più antropologica, la fatica utile del lavoro sociale non è solo quella che alimenta passione, aggregazione, cura attenta, apprendimento per tutti i soggetti. Vi è un criterio in più che possiamo esplicitare: la fatica che ha senso fare e rifare, come Sisifo che ricomincia ogni giorno, è quella che produce *consenso e gratitudine di ritorno*. Non è banale ricordarlo, ma la gratitudine è



Una comunità non si definisce sulla base di un'identità, ma sulla base di un'attività fatta insieme. E quando si «fa» qualcosa insieme, i partecipanti riconoscono l'impegno e l'energia investita, e ne sono grati.

un sentimento di legame sociale fondamentale per ogni comunità.

Diceva con chiarezza Max Weber (2010) già all'inizio del XX secolo che una comunità non si definisce sulla base di un'identità, ma sulla base di un'attività fatta insieme. E quando si «fa» qualcosa insieme, i partecipanti riconoscono l'impegno e l'energia investita, e ne sono grati. La gratitudine è la spia di una comprensione reciproca (se non capisco quello che fai, non posso apprezzare quanto sforzo ti richiede). Ed è anche la promessa di una reciprocità a venire. Sentirsi grati non implica un'obbligazione a dare e restituire, ma esprime un

*legame*: più precisamente un consenso positivo.

La fatica produce gratitudine quando è sensata. Questa gratitudine è un motivo di aggregazione nelle comunità. La fatica altrui suscita rispetto, non scherno. Suscita quel tipo di impegno generoso, che non è mai solo una dote morale individuale, ma un *effetto di campo*, esito di un lavoro faticoso e sensato di costruzione di consenso aggregativo e di ingaggio, di collaborazione e di leggerezza non colpevolizzante; è la condizione per un impegno sistematico, mai arrogante. Perché la gratitudine non è solo la spia che qualcosa sta andando tutto sommato abbastanza bene, ma è a sua volta un fattore di mobilitazione di risorse per il cambiamento.

## Promuovere l'intelligenza collettiva

Insistendo sulla gratitudine, non vorrei essere frainteso.

La gratitudine è un *meccanismo semi-automatico virtuoso*: è infatti, al contempo, un indicatore di dinamiche profonde e un fattore di moltiplicazione che impatta positivamente su queste stesse dinamiche. Ma non tutto è automatico quando si tratta di pensare al lavoro sociale nei territori. A fronte di deprivazioni, violenze, lacerazioni, bassi salari, scarse opportunità occupazionali, cambiamenti tecnologici continui e repentini, i meccanismi semi-automatici di mobilitazione delle risorse endogene non bastano (Boisseuil, 2016).

Qui emerge il ruolo delle istituzioni del welfare.

**Non basta il lavoro di integrazione e riflessività**

Le istituzioni del welfare locale non possono solo promuovere *integrazione e riflessività* per ben regolare la fatica che viene fatta, perché sia utile e non vana e inutilizzabile. Vi è anche quella fatica che è legata non tanto allo sforzo aggiuntivo per fare di più e ancora



di più ciò che *sappiamo già fare*, o per fare meglio ciò che intuiamo possa essere fatto. Vi è insieme la fatica per ciò che *non sappiamo fare*. La fatica per restare «aperti» all'inedito, disponibili a mettere in discussione e rivedere le modalità di pensiero, gli stili, le procedure e i protocolli che adottiamo. In altri termini è richiesto un apprendimento capace di tenere alla giusta distanza i nostri punti di forza, vedere i cambiamenti di contesto che sono sopraggiunti, acquisire nuove competenze, lasciarsi mettere in discussione.

Tutto questo è necessario, ma non sufficiente. Quando si parla di apprendimento nessun singolo individuo basta a se stesso. Piergiorgio Reggio (2011) è assai chiaro in proposito: la riflessività individuale aiuta ma non basta. L'apprendimento ha una *dimensione collettiva*.

## Il lavoro politico tra cortile, mercato, piazza

Ma apprendere in gruppo richiede una formazione specifica e quindi fatica, perché obbliga a prendere le distanze da se stessi e dagli eventi per poi acquisire nuovi punti di vista progettuali, inedite competenze, nuovi strumenti, precisi stili di relazione. Non sono indifferenti i «luoghi»: abbiamo bisogno di una formazione capace di apprendere stando in *cortile*, al *mercato* e, non ultimo, in *piazza*, per riprendere l'utile distinzione introdotta da Emanuele Polizzi (2016).

Non ha senso la fatica che dissipa risorse e non guarda seriamente a cosa dobbiamo apprendere sul mercato in cui si produce ricchezza. D'altra parte una formazione che non prende in considerazione il cortile come luogo idealtipico in cui si producono *comunità e mutualismo* non è ugualmente adatta alle sfide contemporanee.

Per troppo tempo la filosofia ha sperato di vedere nell'agire comune una base sufficiente per il benessere, finendo per *depoliticizzare* relazioni e interazioni. Al contrario, le nostre comunità vivono grazie anche alle istituzioni che le regolano e le attivano in un *lavoro politico continuo* che non può essere lasciato fuori dal quadro delle fatiche della cooperazione sociale (Biorcio, Vitale, 2016). La piazza è il luogo in cui si dà voce a quelle che sono le fatiche inutili che vanno cambiate. Serve piena visibilità e capacità di *argomentazione pubblica* per sollevare conflitti e produrre convergenza su standard e procedure per la qualità delle relazioni sociali <sup>(1)</sup>.

## II

1/ Pensiamo alla proposta dei «Forum per il futuro del Paese» allestiti dall'associazione «Mappa celeste» ([www.mappaceleste.it](http://www.mappaceleste.it)), come occasioni di elaborazione che partono da quanto associazionismo e cooperazione fanno sui territori, per esplorare quali politiche e quali regolazioni potrebbero aiutare a fare meglio. Accanto ai lati più progettuali, vi sono aspetti di critica e denuncia che si dipanano in piazza. Si pensi alla fatica di riprendere a intendersi con il sindacato nella lotta alle false cooperative, attraverso controlli, ma anche alla pressione sulle autorità locali per il riconoscimento di standard esigenti (Vitale, 2009).



## Contaminare tecnologie e radicamento

In questo quadro, oggi più che mai, la formazione evidenzia nella cooperazione l'esigenza di una forte dimensione collettiva in quanto risposta al diritto di lavoratori a farsi padroni del proprio lavoro.

Il rapporto fra cooperazione e formazione è consustanziale. La formazione permette di rielaborare la fatica fatta, darle senso, giocarla strategicamente per rivedere le modalità organizzative, ridurla laddove sia possibile, anche condividendola meglio, avversarla sul piano politico e della negoziazione sociale, laddove sia inutile e feroce di sprechi.

E tuttavia la formazione non può limitarsi ad aiutare i cooperatori a stare in piazza, nel cortile e nel mercato. Deve aiutare anche a entrare nel *garage/officina delle tecnologie*. Sappiamo bene che, da sempre, una delle spinte fondamentali nel cambiamento delle relazioni sociali è data dalle tecnologie. Le tecnologie ci sono, fanno comunità, ma richiedono un lavoro qualificato per coglierne e valorizzarne la forza trasformativa. In Italia stenta ancora a svilupparsi il lavoro sociale attraverso anche i canali delle nuove tecnologie del web 2.0, nonostante le opportunità che aprono al lavoro educativo e sociale, come ben messo in luce da Stefano Pasta (2018).

Allo stesso tempo la ricerca comparativa di Paolo Rossi e Mara Tognetti (2014) ha mostrato come vi sia nei territori una forte domanda di *servizi di auto-aiuto*.

Molte sperimentazioni, in effetti, lasciano trasparire un'altissima densità di competenza relazionale e di cura che si dipana nel lavoro sociale tra uso di nuove tecnologie e valorizzazione delle reti sociali, in un miscuglio equilibrato di attività *de visu* e attività mediate dal computer. Ugualmente, in molti quartieri lo sviluppo di attività solidali e mutualistiche, anche per i più fragili, avviene sulla base di nuovi mix fra mobilitazione *on line* e *off line* (Morelli, 2018).

Francamente, gli studi di cui disponiamo sulle forme di cooperazione sociale ad alta base tecnologica ci dicono che queste basi non si autonomizzano mai dal *radicamento sui territori*. E non nascono tanto grazie a un forte cambiamento generazionale, oppure ai colpi di genio di qualche leader. Emergono invece da una prolungata fatica, da uno sforzo di apprendimento

**Il rapporto fra cooperazione e formazione è consustanziale. La formazione permette di rielaborare la fatica fatta, darle senso, giocarla strategicamente.**

che porta a interrogarsi su risorse e strumenti a disposizione e ad apprendere nuove tecniche e nuove modalità di pensiero e di azione. Si sperimentano e abbracciano nuovi mezzi, senza svolte drastiche, ma nella continuità di scambi e relazioni dense dentro le comunità locali.

## Comunicare dentro il lavoro di comunità

Tutto spinge a pensare alla politica della cooperazione sociale come a un insieme di azioni per sottrarsi alla fatica inutile. Come detto in precedenza, le fatiche nel lavoro ci sono, ma non tutte le fatiche sono da fare. La fatica positivamente connaturata al lavoro sociale è quella che ostacola la violenza mentre ripara le lacerazioni.

### La capacità di ragionare dentro il nostro tempo

Ma gli obiettivi sociali non bastano, è anche *questione di stile*, ci ricorda Sebastiano Citroni (2016). La fatica necessaria, utile, generativa è quella che alimenta passione, aggregazione, partecipazione; quella che produce con-senso e gratitudine di ritorno; quella che genera impegno di comunità; quella che apprende in piazza, in cortile, al mercato, in officina.

*Quale lavoro, dunque, per i cooperatori?* Un lavoro impegnativo che alimenta respiro, sinergie, attenzioni, controllo, significati (cultura); un lavoro che prende sul serio quel che emerge nella comunità, fino a (ri)significarlo. Guardiamo al contesto politico ed economico attuale, caratterizzato dal ritorno del nazionalismo escludente, dalla critica all'accoglienza a tutti i livelli, dall'organizzazione di *fake news* a fini di manipolazione dell'opinione pubblica, ostilità verso i corpi intermedi, recessione economica e disinvestimento in beni e servizi collettivi per l'impresa comune e per il benessere di tutti. In questo quadro, per la cooperazione sociale il lavoro include sempre più una *dimensione comunicativa forte e ragionata*.

### Uno scambio comunicativo circolare

Ed è proprio qui che il documento della cooperativa COMIN ci aiuta a cogliere le sfide e le potenzialità straordinarie della cooperazione sociale. Il lavoro nelle cooperative oggi si alimenta sempre più con il coinvolgimento attivo di una pluralità di attori facendo leva su un modello di *comunicazione reciproca o circolare*.

La comunicazione non è informazione, non è selezione di messaggi da parte di un qualche «centro simbolico» rispetto a una qualche «periferia». La comunicazione, per definizione, è reciproca, con una pista di lavoro faticosa, con una spinta non solo alla narrazione contro le narrazioni tossiche, ma a prendere sul serio e valorizzare ciò che emerge nelle comunità.



In realtà le indagini sistematiche di cui disponiamo puntano il dito su una debolezza diffusa delle strategie di comunicazione delle cooperative (Polizzi, Vitale, 2017). I bollettini, i giornali stampati, il foglio news sono tramontati, e siti e blog non sono decollati. Pochi mondi cooperativi investono risorse e tempo per essere presenti in radio, nei media locali, nelle trame dei social media. Per la maggior parte delle organizzazioni ci sono altre priorità in termini di presenza nel loro contesto sociale, ed è sbagliato lanciare ingiunzioni arroganti e raccomandazioni al Terzo settore per dire che bisogna fare di più e fare meglio.

Sarebbe tuttavia un errore e un'irresponsabilità non riconoscere quanto è in gioco oggi sul piano della comunicazione rispetto alla promozione del cambiamento nei territori, al coinvolgimento di persone, gruppi e risorse, alla credibilità e legittimità delle cooperative sociali e anche alla ricerca di senso, amicizia e benessere da parte delle persone con cui siamo in contatto.

## Tre meccanismi sociali dentro cui lavorare

Come sempre, l'analisi empirica sollecita a uscire dai moralismi per esplorare i comportamenti innovativi su cui riflettere. Si scoprono così cooperative e associazioni capaci di risignificare le «parti» amministrative e burocratiche della propria rendicontazione per valorizzare e far contare non solo ciò che si fa, ma anche ciò che le persone con cui si è in relazione (utenti, beneficiari, volontari) attendono e domandano. La comunicazione non è solo dire, ma anche ascoltare, far circolare, valorizzare, assistere, intendere e raccontare.

Nella tradizione weberiana della sociologia analitica, la comunicazione è la funzione che serve ad *attuare quei meccanismi semiautomatici* a cui si accennava in precedenza.

Nel caso del lavoro sociale in cooperativa, la comunicazione connette e attua *tre meccanismi*: mettersi insieme, elaborare, avere visione.

- *Mettersi insieme* | L'aggregazione, il mettersi insieme è cruciale per non essere velleitari. Il Terzo settore è maestro nella costruzione di coalizioni di scopo. A fronte di sfide precise, la cooperazione sociale costruisce alleanze, allarga il giro, si mette con i soliti ma anche con attori inediti, chiama in causa nuove figure sociali laddove lavora (possono essere il cuoco delle mense scolastiche, o i vigili urbani, o gli artigiani, o altre figure solitamente lontane dall'impegno pubblico diretto). Nel fare alleanze, non basta nominare le sfide, rimanere radicati nel territorio, fare strategie.

- *Luoghi dove elaborare* | Un secondo meccanismo attiene alla capacità

di elaborazione. Troppi soggetti percepiscono di non essere protagonisti. Hanno la sensazione di non poter incidere sui processi sociali. Per questo si vedono nascere *luoghi di elaborazione*. Situazioni, piattaforme, forum, giornate in cui si parte dalle attività fatte per ragionare sulle loro componenti costitutive, verificare i fattori che le influenzano positivamente, immaginare delle proposte per consolidarle. Si tratta di elaborare a partire da esperienze concrete e fattuali per partecipare al cambiamento delle politiche pubbliche. Si tratta di una modalità riflessiva che porta a maturazione la capacità di incidere sulle politiche pubbliche.

- *Avere una visione di futuro* | Un terzo meccanismo consiste nello spostare l'attenzione su un orizzonte futuro. Oggi la cooperazione sociale sta dando prova di essere capace di raccontare delle fragilità comuni, che ci attraversano, che sono di tutti. Non parla di esclusi, di persone che sono fuori e per cui bisogna intervenire, ma di bisogni e necessità di tutti, incluse le persone più in difficoltà. E lo fa guardando al futuro.

## Consolidare le sperimentazioni

Il documento della COMIN, nel tematizzare fatiche utili e fatiche assurde, ingiuste e improduttive, ci spinge in estrema sintesi a ragionare nel campo delle politiche di welfare locale sul rapporto tra *due verbi di azione* che devono indicare la stessa attività. Il verbo *consolidare* e il verbo *innovare*.

Consolidare è cruciale perché la fragilità dei legami sociali e delle persone è legata al fatto che nei territori le cose sono sempre un po' effimere e la gente fa molta fatica. Ma questa fatica non si associa a orientamenti chiusi e attitudini necessariamente autoritarie, resta aperta anche a impegnarsi per opzioni di solidarietà purché concrete ed efficaci, come emerge anche dalla ricerca comparativa più recente sui ceti popolari nelle periferie italiane (Bertuzzi, Caciaglia, Caruso, 2019). Bisogna consolidare nei territori i servizi, bisogna consolidare produzione di ricchezza, bisogna consolidare opportunità di mutualismo.

In questo senso, bisogna essere precisi su cosa sia da intendere con il termine *innovazione*. L'innovazione non è sperimentazione, semmai è mettere a sistema cose nuove sperimentate; non è un prototipo. L'innovazione vera è quella che consolida una sperimentazione fatta e la stabilizza come nuova modalità ordinaria.

Questo futuro è un futuro in cui siamo capaci di attuare un meccanismo di consolidamento dove l'innovazione non è fare cose nuove,



ma stabilizzare quanto di robusto ha dimostrato di avere ricadute positive producendo ricchezze per tutti, inclusi i più deboli <sup>(2)</sup>.

Innovare non è sperimentare, innovare è consolidare le sperimentazioni e i prototipi che emergono. Innovare è fare la fatica sensata di includere consolidando.

## BIBLIOGRAFIA

- Biorcio R., Vitale T., *Italia civile. Associazionismo, partecipazione e politica*, Donzelli, Roma 2016.
- Boisseuil C., *La rigenerazione urbana: welfare e workfare?*, in «La rivista delle politiche sociali», 1, 2016, pp. 3-16.
- Borghi V., Vitale T., *Convenzioni, economia morale e ricerca sociologica*, in «Sociologia del lavoro», 104, 2006, pp. 7-39.
- Caciagli C., Bertuzzi N., Caruso L., *Popolo chi? Classi popolari, periferie e politica in Italia*, Ediesse, Roma 2019.
- Citroni S., *Stili di scena urbani. Il nesso parte-tutto in via Padova e oltre*, in «Rassegna italiana di sociologia», 2, 2016, pp. 321-348.
- Morelli N., *Le basi/le origini: i fondatori «fondazziani» e il movimento social street a Milano*, Fondazione Feltrinelli, Milano 2018.
- Pasta S., *Razzismi 2.0. Analisi socio-educativa dell'odio online*, Scholé-Morcelliana, Brescia 2018.
- Polizzi E., *La collaborazione come metodo di governo*, in Polizzi E., Bassoli M. (a cura di), *Le politiche della condivisione*, Giuffrè, Milano 2016.
- Polizzi E., Vitale T., *Riforma del Terzo settore: verso quale approdo?*, in «Aggiornamenti sociali», 68 (2), 2017, pp. 102-113.
- Reggio P. G., *Il quarto sapere. Guida all'apprendimento esperienziale*, Carocci, Roma 2011.
- Rossi P., Tognetti Bordogna M., *Mutual help without borders? Plurality and heterogeneity of online mutual help practices for people with long-term chronic conditions*, in «European journal of social work», XVII, 4, 2014, pp. 523-538.
- Vitale T., *La programmazione sociale: ovvia ma non per questo scontata*, in Costa G. (a cura di), *La solidarietà frammentata. Le leggi regionali sul welfare a confronto*, Bruno Mondadori, Milano 2009.
- Weber M., *La comunità*, Donzelli, Roma 2010.

## II

2/ Si pensi alle elaborazioni sui nuovi corpi intermedi sviluppate dall'associazione «Innovare per includere» ([www.innovareincludere.it](http://www.innovareincludere.it)), in particolare alle riflessioni sull'importanza che i nuovi cittadini (giovani, donne e immigrati, ma anche lavoratori di nuovi settori emergenti) hanno come motori dell'innovazione.



**COMIN** è una cooperativa sociale milanese che si occupa di interventi educativi a favore di bambini e famiglie in difficoltà: [info@coopcomin.org](mailto:info@coopcomin.org) - [www.coopcomin.org](http://www.coopcomin.org)

**Michele Marmo**, esperto di animazione sociale e culturale, presidente di Associanimazione, lavora alla coop. Vedogiovane di Arona (No): [mikimarmo@vedogiovane.it](mailto:mikimarmo@vedogiovane.it)

**Tommaso Vitale** è professore associato di Sociologia e direttore scientifico del master «Governing the large metropolis» a Sciences Po (CEE): [tommaso.vitale@sciencespo.fr](mailto:tommaso.vitale@sciencespo.fr)