



Convention 2000

Intervento di LIVIA CONSOLO Presidente CGM

Marsala, 23/24/25 novembre 2000

La Convention ieri e oggi

L'anno scorso a Paestum eravamo in tanti, ma anche qui mi sembra siamo in numero consistente: significa che le distanze ormai sono quasi irrilevanti nel favorire o meno gli incontri; significa che le barriere fisiche vengono superate se vi sono infrastrutture e se c'è un'aspettativa di conoscenza, di piacere, di vitalità.

Abbiamo la possibilità di incontrarci qui grazie a Marsala, alla sua bellezza e alla sua storia, ai suoi richiami paesaggistici, alla sua vocazione turistica fortemente perseguita negli ultimi anni, ai suoi vini e, speriamo, alla mitezza del suo clima:

Abbiamo la possibilità di incontrarci ancora qui grazie al lavoro di tanti di noi.

Riguardando le relazioni degli anni passati, attraverso Fiuggi nel '96, Bellaria nel '97, Assisi nel '98 e Paestum nel '99 ho notato come le precedenti Convention abbiano simbolicamente segnato, tenendosi una volta all'anno e sempre più al sud, molti tasselli significativi su cui ancor oggi richiamare l'attenzione dei cooperatori sociali:

- la promozione dell'investimento nel Mezzogiorno lanciata nella Convention nel '96 così come i leaders di servizio
- la necessità di infrastrutturazione del sistema lanciata nel '97 e la sfida della coerenza tra il dire e il fare
- il rafforzamento dell'identità di gruppo e la comunicazione lanciata nel '98, comunicazione che avviene in modo allargato anche attraverso le Convention
- la vitalità dell'impresa sociale, il campo di fragole, il territorio nel '99.

Di tutti gli spunti contenuti nelle relazioni, nelle indicazioni, nelle discussioni del nostro ritrovarci, alcuni mi sembrano, se non raggiunti come obiettivo, certamente assestati nelle nostre agende di sistema; altri sono ancora, a mio giudizio, insufficientemente presenti sia nel nostro cuore che nel nostro cervello e questo, devo dirlo, mi spaventa rispetto ai tempi, troppo lunghi per me e per la mia vita, tempi che evidentemente sono necessari per un'affermazione piena dei contenuti di rinnovamento.

Mi riferisco al tema della consapevolezza della mission e dell'orientamento strategico derivante dalla ns. identità, al tema della manutenzione dei valori con un'operatività coerente, al tema della costruzione di una leadership diffusa per la rete e per orientare il cambiamento sociale.

La consapevolezza della mission e la manutenzione dei valori.

Riguardo ai primi due, la consapevolezza della mission e la manutenzione dei valori, ho l'impressione che ci sia un gigantesco problema di percezione, un problema di percezione che non tocca solo il mondo della Cooperazione Sociale, ma che è legato a un mondo superato, a blocchi non interconnessi: siamo solo all'inizio di un processo di cambiamento della visione del mondo, cioè di quella costellazione di concetti che danno luogo a percezioni e comportamenti condivisi in una comunità tanto da formare il modo di leggere la realtà su cui la comunità stessa si organizza. Mi spiego subito, se noi abbiamo pensato



almeno una delle seguenti cose: che il mondo sia fatto da mattoni elementari, che il corpo umano sia una macchina, che la vita sociale sia una lotta di competizione per l'esistenza, che il progresso materiale sia illimitato, per tacere del fatto che molti sono ancora inconsapevolmente convinti che sia legge naturale per la donna essere dipendente dall'uomo, bene.... ogni persona che crede anche solo a una di queste cose dovrà rivedere radicalmente il proprio pensiero.

Di questo processo di cambiamento, solo all'inizio, fa parte il pensiero che ogni gruppo, famiglia, impresa sia una monade, non interdipendente dagli altri gruppi, famiglie, imprese. Le proprietà essenziali di un sistema vivente in un corpo, come in un gruppo, come in una organizzazione, come in una rete, sono proprietà che nessuna unica fonte possiede, poiché nascono solo dall'interazione e dalle relazioni tra le parti: scambiare, cioè entrare in relazione all'interno di un sistema cambia continuamente chi scambia ed il sistema stesso. La grande scoperta della scienza del XX° secolo è stato che non si può comprendere il funzionamento di un sistema analizzandone le singole parti, ma il modo di scambiare tra le singole cellule, tra i sotto-sistemi funzionali, ecc.: le proprietà delle fonti sono comprensibili nel contesto del sistema più ampio; il rapporto tra le parti e il tutto è rovesciato, quindi non ci si concentra sui singoli comportamenti del sistema ma sui principi fondamentali di funzionamento.

Prima conseguenza per CGM: per comprendere cosa è la cooperazione sociale in un determinato territorio, non abbiamo più bisogno di analizzarla smontandola, ma di osservarla nel suo contesto di relazione con le altre cooperative, con le altre organizzazioni di Terzo Settore, con le capacità di apertura/contaminazione che attiva. La trama cioè di una rete è fatta da altre reti e con una lente d'ingrandimento, come gli scienziati, potremmo vedere che ogni nodo è fatto da una rete, a sua volta composta da altri nodi e questi da altri reti e così via. Ovviamente ciascuna di queste sottoreti è dipendente dagli altri e la coerenza globale delle relazioni reciproche determina la struttura dell'intera trama.

L'osservazione permette però anche il costruirsi di una funzione "predittiva" cioè la capacità di individuare le interconnessioni emergenti, cioè tutte le funzioni nuove, che si autocreano da precedenti scambi e informazioni che sono viaggiate e si sono depositate nei nodi e hanno prodotto modificazioni nella rete stessa.

E' evidente la seconda conseguenza per CGM: questa funzione predittiva aiuta la funzione decisionale, cioè le scelte sulla strategia da utilizzare per distribuire le risorse, e quindi rafforzare alcune funzioni e annullarne altre.

In un sistema non lineare, pluricentrico, aperto, tendente ad assetti costantemente alla ricerca di equilibrio, l'attrazione verso l'uno o l'altro nodo con caratteristiche predominanti di diverso tipo (valori o mercato, approccio opportunistico o altruistico, ecc.) determina spesso tensioni nel sistema di scambio ed interconnessioni: identificare in tempo gli elementi d'attrattività dell'uno o dell'altro nodo della rete che comprimono o tirano le relazioni e la produzione di valore è determinante per il riequilibrio senza strappi del sistema autorganizzato di CGM.

Ecco perché la questione dei valori è centrale nel processo di cambiamento: perché nell'aumentare le interconnessioni e nel manifestarsi delle interdipendenze, sono i valori ad orientare le pratiche concrete connesse alle scelte strategiche, sono i valori a



legittimare le conseguenze di quel “vedere oltre”, di quel “immaginare un po’ più in là” che prima ho chiamato funzione predittiva: utilizzare la funzione predittiva, che legge le funzioni nuove e le interconnessioni emergenti, e, orientati dai valori, indirizzare l’organizzazione.

Prendiamo una bicicletta; perché possiamo dare ad un oggetto il nome di bicicletta devono esistere un certo numero di relazioni funzionali tra i componenti: i pedali, il manubrio, le ruote ecc.; questo è il suo schema, la sua organizzazione che si materializza in una forma specifica, con materiali diversi: il manubrio sarà sagomato in modo diverso per una bici da corsa o da turismo, i pneumatici potranno essere stretti, larghi, vuoti o pieni; così per un sistema organizzato lo schema delle connessioni tra la produzione delle idee, del valore e la distribuzione è attraversato da contenuti ed oggetti diversi ma il circuito in cui si compongono e scompongono i fattori che creano il risultato prodotto sono osservabili come processo nella variabilità delle attività specifiche. Ma la bicicletta non crea la sua strada ed ovviamente non essendo un sistema vivente come un’organizzazione ha relazioni molto semplici tra i propri componenti. Invece, i processi al nostro interno sono aperti a centri di attrattività sia interni che esterni (valori - mercato, opportunismo - altruismo ecc.) e a volte singoli nodi della rete, a volte alleanze e affinità con l’esterno creano mutevolmente nel tempo vari insiemi di convinzioni, spiegazioni, motivazioni che hanno sede nella sfera simbolica, dove i confini non sono fisici, ma dove esistono soglie di aspettative, di fiducia, di lealtà continuamente mantenute e rinegoziate attraverso lo scambio, il racconto di sé, l’attribuzione di significato che reciprocamente ciascun essere umano dimensiona l’uno sull’altro.

E attraverso lo scambio, la conoscenza, il nostro mondo interiore di idee, di emozioni, si rivela a noi stessi e diventa consapevolezza delle nostre azioni e del processo in cui queste sono inserite: in una parola attraverso il linguaggio dentro un contesto di relazioni si forma la coscienza e la consapevolezza del nostro agire. Come probabilmente indicava la sua radice latina - con-scire - la coscienza è sostanzialmente un fenomeno sociale.

La costruzione di una leadership diffusa per la rete e per il cambiamento sociale

E vengo al secondo tema, che mi sembra insufficientemente presente nel nostro cuore e nel nostro cervello.

Gli scambi sono anche la base su cui si determinano processi di costruzione di partnership, di cooperazione specifica su attività, di collaborazione non generica tra soggetti diversi: se combiniamo la partnership con la dinamica di cambiamento e sviluppo, capiamo che nella tendenza a comprendere, ricreare e moltiplicare le novità c’è la creazione di una complessità crescente, in cui soggetti diversi evolvono, apprendendo l’uno dall’altro: coevolvono, cioè, le persone, le organizzazioni in uno stato di flessibilità costante alla ricerca di un equilibrio dinamico.

Certo anche per noi la capacità di adattamento alle condizioni del contesto generale è essenziale, ma altrettanto essenziale è la comprensione dei limiti di tolleranza entro cui la flessibilità è produttiva e non invece un danno per lo stress prolungato che determina nelle persone e negli adattamenti organizzativi. Pensare le cooperative, i servizi ed i prodotti, i consorzi, la rete come continuamente stressati da variabili costantemente tirate ai valori massimi da competizioni interne o esterne non vuol dire essere dinamici ma vuol dire



pensare alla distruzione del sistema; al contrario amministrare un sistema sociale come una rete, un'impresa a rete come CGM, vuol dire ricercare costantemente i valori ottimali per gestire le variabili del sistema. Questa è anche, credo, una strategia non per la risoluzione dei conflitti ma per creare/mantenere un equilibrio dinamico in cui, a fronte di contraddizioni e conflitti che non sono risolvibili con risoluzioni in favore dell'uno o dell'altra parte, si arrivi a consolidare due capacità:

- a) gestire processi che portino alla consapevolezza che entrambe le parti di un conflitto sono importanti a seconda dei contesti
- b) comunicare che le contraddizioni all'interno di un sistema sono sintomi della sua vitalità e quindi della sua capacità di sopravvivenza.

Ma chiaramente le contraddizioni, come ho già detto, non possono arrivare fino al limite dello stress continuo, limite che è da non superare, perché una comunità, un sistema sociale ha bisogno sia di stabilità che di cambiamento, sia di consolidamento che di innovazione, sia di regole che di libertà.

Insomma, più la rete è complessa, più è complesso il suo schema di interconnessione e più la rete avrà un vantaggio strategico perché vissuta in una trama di relazioni che rendono consapevoli i nodi, le sottoreti, le persone della loro interdipendenza, delle loro diversità come ricchezza: in una rete di questo tipo, l'informazione fluisce, la competizione positiva crea apertura; quando altri fanno, creano, costruiscono, noi sappiamo che la nostra sopravvivenza dipende dalla capacità di sostenere un rapporto di competizione positiva, di partnership reciprocamente sfidante al miglioramento.

La leadership diffusa per le funzioni di protezione dai virus e di capitalizzazione

Sugli aspetti precedenti credo che sia insufficiente la leadership diffusa della nostra dirigenza, così come su altre due funzioni necessarie al buon funzionamento di una rete, funzioni che credo vadano assolutamente dichiarate e sostenute: **a.** la funzione di protezione dai virus, dalle infezioni e a tutto ciò che può impedire alla lunga l'ossigenazione della rete; **b.** la funzione di capitalizzazione e deposito di quanto può continuare ad alimentare e a far crescere il sistema.

La prima funzione, quella di protezione dai virus. Per cercare di spiegarmi uso una metafora in cui il virus è come un'auto che perde olio: bene, un'auto che perde olio, ma attraente perché bella e veloce, corre su una strada diritta; per fermarla basterà trovare una strada parallela ed al primo incrocio fermarla con una postazione di blocco, ma se corre in un reticolo di vie, viuzze, contrade ed autostrade con mille svincoli, non si potrà impedire a molte auto, alcune guidate da inesperti, altre da presuntuosi che si credono grandi piloti (e quindi capaci di superare gli ostacoli o di fregare gli avversari) di finire fuori strada slittando miseramente sull'olio, intanto che seguivano l'auto bella e veloce che entrava ed usciva dagli incroci, saltava gli stop, si accostava ammiccante a qualche ragazza di passaggio. Credo che il rischio di virus, rapidamente circolanti in qualsiasi sistema organizzato a rete, quei virus che si chiamano semplificazione, opportunismo, deresponsabilizzazione rispetto all'uso delle risorse comuni, questo rischio di virus non si possa granché fermare nella sua diffusione, se non a prezzo di drastiche amputazioni, proprio a causa delle aperture e degli accessi numerosi al nostro sistema (26.000 persone, quasi novecento strutture, un numero imprecisato di combinazioni tra queste): ci

si può invece difendere e si può comunque controllarne l'espansione rafforzando molto la capacità endogena di ciascuno, persona o struttura, di ragionare, di confrontare stili e modalità, di verificare i risultati, di innalzare insomma il proprio livello di comprensione e lettura delle dinamiche relazionali e delle scelte imprenditoriali, al di là di una soglia, oggi necessariamente da superare, di "buonismo" autolesionistico e di ingenuità colpevole.

L'accumularsi delle tossine in alcuni punti del sistema a rete consentirà sempre, in ultima analisi, e come ultima soluzione, di tagliare l'innervamento e lo scambio con le parti malate, ma una leadership dirigenziale all'altezza dei suoi compiti dovrà attrezzarsi da subito ad evitare le incoerenze tra affermazioni e pratica, la diffusione di conflittualità di interessi, il progressivo accantonamento delle ragioni etiche, che rischiano comunque alla lunga di soffocare l'intero sistema e spingere molti a respirare nella società, nel territorio, trovando altrove il proprio ossigeno.

Su questi obiettivi abbiamo quindi molto su cui lavorare: se un po' di professionalità nella strumentazione operativa è stata acquisita, è lunga la strada della consapevolezza generalizzata e lunghissima quella di una leadership diffusa, all'altezza della situazione, mentre è ancora a scavalco tra vecchio e nuovo (vecchio e nuovo in politica, vecchio e nuovo nella ricerca di risorse, vecchio e nuovo nella risposta ai bisogni sociali, ecc.).

E non ci si può consolare pensando che altre organizzazioni stiano peggio, perché un sistema imprenditoriale è oggettivamente più fragile di una associazione, se non riesce a trasformare gli investimenti immateriali e soprattutto sulle persone in maggior tenuta delle attività, in crescita di condivisione tra i dirigenti, in una parola in abbattimento dei costi derivanti dalle transazioni e quindi dalla democrazia.

L'importanza della Convention per la comunicazione

A proposito della consapevolezza da diffondere, una Convention è piccola cosa, infatti mi piacerebbe che tutti i 30.000 soci, tutti i 18.000 addetti ma anche le centinaia di migliaia di utenti e clienti sapessero cos'è la cooperazione sociale della rete CGM:., soprattutto, mi piacerebbe che sapessero che ha una idea del mondo, di come renderlo migliore, di quale scelte intraprendere per rafforzare i legami di coesione sociale in Italia. Per questo anche ogni Convention invece è importante, benchè vi sia presente un numero ridotto di persone rispetto alle potenzialità dei numeri precedentemente citati: soprattutto dopo l'approvazione del nostro Documento Programmatico c'è bisogno di comunicare il senso del nostro operare così faticoso. Proprio sui valori, che pratichiamo e non dichiariamo solo, abbiamo bisogno di comunicare. Noi infatti, che sentiamo la nostra rete CGM come un'unica impresa sociale operante sul territorio Italia, abbiamo scritto il nostro programma d'attività partendo dall'affermazione dei valori in cui crediamo, descrivendo la nostra visione del mondo e facendo scaturire da questa gli impegni imprenditoriali, gestionali, organizzativi che ci attendono nei prossimi anni. Abbiamo cioè fatto un'operazione di:

- ridefinizione, al nostro interno, della nostra visione (la lente con cui ogni persona ed ogni organizzazione guarda ed interpreta l'evoluzione degli avvenimenti);
- di rafforzamento della coerenza tra i principi etici (Codice Etico di Federsolidarietà) e gli strumenti e le scelte imprenditoriali (regolamento interno e organismi autodeterminati preposti alla sorveglianza);
- di trasparenza poiché le dichiarazioni programmatiche impegnano a rendere conto del proprio comportamento ed implicitamente invitano gli interlocutori, i soggetti attivi negli

ambienti rilevanti di ciascuno (per noi il terzo settore, la finanza etica, le istituzioni) a controllare gli esiti dei processi attivati;

- di strumentazione di democrazia all'interno della nostra organizzazione, poiché il metodo usato per giungere all'approvazione del documento di programma ha coinvolto tutti gli snodi societari, organizzativi, territoriali ed ha consentito la partecipazione e l'apporto di tutte le risorse esistenti.

Adesso dovremmo aggiungere un'operazione di comunicazione, cioè, far conoscere, diffondere, rendere comprensibili i contenuti e gli obiettivi anche ai "non addetti ai lavori": anche per questo servono competenze specifiche, che io non possiedo, e serve un orientamento strategico forte, di cui mi sento invece protagonista, affinché il mondo dell'imprenditorialità sociale riesca a parlare al cuore delle persone, sviluppando cioè le opportunità che possono nascere dall'intelligenza emotiva e non solo da quella razionale.

Pur avendo creato imprese e posti di lavoro, riusciamo infatti a parlare di ciò con la gente solo trasformando i numeri del fatturato nel valore sociale di un matto che lavora, di un alcolista che recupera i suoi affetti famigliari, di un bimbo extracomunitario che gioca con i nostri figli imparando le regole del vivere in Italia senza scordarsi la lingua dei suoi nonni. Ed allora, cosa dovremmo riuscire a spiegare, cominciando da voi che siete qui oggi, per diffondere la nostra esperienza, per comunicare la nostra convinzione che le imprese sociali sono utili al sistema Italia, come dovremmo esporre i nostri valori chiedendo di essere poi valutati esclusivamente con i "fatti" che produciamo, unico elemento misurabile per le nostre parole?

Provo a dire qualcosa per riassumere a voi ciò che mi sembra particolarmente utile comunicare ai operatori sociali del documento programmatico approvato dall'assemblea dei soci di CGM.

1. CGM, le persone che vi lavorano e le imprese sociale che ne fanno parte, mette al centro della propria attività la persona ma fonda il proprio agire sull'interesse generale delle comunità, spinge ognuno, persona e comunità, all'assunzione diretta di responsabilità verso gli altri da sé, in modo particolare verso i più deboli e fragili della società. *"Con CGM ogni impresa sociale abita un piccolo luogo, e attraverso quel luogo abita il mondo e abitando il mondo lo cambia, e cambiandolo lo migliora, e migliorandolo lo riporta nelle mani dell'uomo che è il nostro traguardo"*
2. CGM sceglie la forma dell'impresa sociale (oggi cooperativa sociale) come mezzo per vivere la cittadinanza attiva, la partecipazione responsabile di ognuno alla propria comunità locale e nazionale: non è l'unica modalità, non è esclusiva, deve affiancarsi ad altre forme pubbliche e private, ma è il mezzo che noi sperimentiamo, in questo momento, come capace di aiutare una più efficace distribuzione delle opportunità di conoscenza, di benessere, di relazionalità.
3. CGM sceglie il terreno dell'uomo che produce economia, perché non conosce alcun motore, oltre la volontà e capacità dei singoli esseri umani aggregati in impresa, così efficace nel produrre per sé e per gli altri condizioni generali di sviluppo delle capacità lavorative e professionali, di "senso" nella produzione di ricchezza, in ultima analisi di occasioni di libertà dalle povertà, dalle soggezioni culturali e politiche, dalla assenza di un futuro concreto in quanto possibile.
4. CGM vuole mantenere le differenze nelle modalità di azione sociale derivanti dalle diverse culture territoriali, ma è convinto che fare sistema e moltiplicazione degli snodi della rete sia indispensabile per far crescere il peso del sociale in politica ed in

economia. Le strategie di crescita e rafforzamento sono diversificate, ma l'obiettivo è ovunque l'ampliamento consistente della rete dell'imprenditorialità sociale.

5. CGM crede che solamente il territorio sia lo spazio dove lo sviluppo di relazioni umane, il moltiplicarsi di opportunità lavorative, l'emancipazione delle persone attraverso la responsabilità verso se stessi e verso gli altri possa produrre cambiamento e sviluppo: senza la riqualificazione ed il recupero di diffusi ambienti d'apprendimento della democrazia, della regolazione degli interessi, del confronto orientato a scelte concrete (tutti luoghi, questi, paurosamente diminuiti negli ultimi 20 anni!), nessun progetto o proposta politica di coesione sociale può sperare di conseguire risultati, salvo quello di un aumento di consumismo.
6. Per realizzare questo percorso, CGM, le persone che vi lavorano e le imprese sociali che ne fanno parte, si impegnano a creare ricchezza sociale ed economica:
 - a) equilibrando la propria gestione operativa con la maggior efficienza produttiva compatibile con le caratteristiche delle proprie risorse umane e la positiva espressione delle relazioni interpersonali
 - b) capitalizzando le opportunità di scambio nella rete e di maggior circolarità dei saperi consentite dalle nuove tecnologie informatiche, da una parte, e, dall'altra, dalle partnership degli istituti di finanza etica, delle fondazioni ex bancarie, degli organismi di assistenza e promozione della cooperazione ed in genere del terzo settore.

Gli impegni per il futuro

Le affermazioni e gli impegni, come si può vedere, sono "pesanti": lavoriamo tutti i giorni affinché l'oggi ed il domani siano costruiti con materiali solidi, assemblando parole e fatti con fondamenta robuste. Il risultato, come quasi sempre nella vita, è inferiore alle aspettative: ho già detto che non è cresciuta sufficientemente diffusa la capacità di lettura intelligente delle complessità, ho già detto che aumentano i virus e le patologie organizzative, che alcune strutture e alcune persone si arroccano e pensano solo a difendere se stesse e i propri errori; ciò nonostante se riusciremo a contenere la conflittualità ed a gestirla, se riusciremo a ridurre alcune già piccole aree di fenomeni omertosi oppure condizionati dal prevalere di interessi individuali, se riusciremo a destrutturarci per flessibilizzare le azioni locali e mettere al centro della nostra azione i desideri commisurati alle possibilità di territori diversi, avremo realizzato una piccola o grande speranza, scoprendo che, come la trama della vita, anche la nostra cooperazione sociale è un "tutto" maggiore della somma delle sue parti.

"Questo sappiamo: che tutte le cose sono legate, l'uomo non tesse la trama della vita; in essa egli è soltanto un filo, qualsiasi cosa fa alla trama, l'uomo la fa a sé stesso..." (Ted Perry, ispirato da Capo Seattle).