

# COMUNIONE E COOPERAZIONE PER ESSERE UNA COOPERATIVA DIVERSA E CONSAPEVOLE

VITTORIO MARIANI

DOCENTE DI PEDAGOGIA SPECIALE, UNIVERSITÀ CATTOLICA DI MILANO

Nel problematico contesto attuale occorre propositivamente, oltre una presunta e fuorviante ineluttabilità, recuperare e valorizzare la cooperazione e quindi la cooperativa come impresa nella comunione, come formidabile esperienza comunitaria anche per il cambiamento sociale. Per poterlo fare davvero bisogna tornare alle parole chiave della migliore tradizione del sociale: comunità ed educazione

## DA IMPRESA SOCIALE DI SERVIZI A METTERE IN COMUNIONE E COOPERARE

Le cooperative vengono ormai definite da tutti come imprese sociali di servizi, intendendo:

- per "impresa", nella classica accezione, un organismo economico che, attraverso l'impiego razionale delle risorse a disposizione per ottenere il miglior risultato possibile, produce servizi;
- per "sociale di servizi", il vasto ambito del mondo dei servizi alla persona, che va dal pre-parto ai malati terminali, passando per le diverse condizioni ed età della vita, che si spalma nell'educativo, scolastico, assistenziale, sanitario, dalle esperienze codificate e accreditate fino ai luoghi di frontiera degli ultimi più ultimi.

Sì, è vero: la cooperativa è certamente un'impresa sociale di servizi, ma con questa definizione in auge ma asettica si corre il pericolo di dimenticare le radici della cooperazione, le motivazioni profonde che hanno dato vita a questa forma di esserci e di operare nel sociale. Così emerge l'esigenza, in molte cooperative che vogliono ritrovare e ritrovarsi nell'essenziale della loro missione:

- di (ri)prendere consapevolezza del senso del fare insieme;
- di rinforzare il significato originario e culturale di parole come cooperare, mettere in comunione, condividere.
- di essere una cooperativa diversa e consapevole, cioè di assumere atteggiamenti e metodi lavorativi che permettono di essere diversi in termini di offerta di servizio per le persone che ne usufruiscono, delle loro famiglie, del territorio.  
Si tratta dunque di:
  - impostazione teleologica, inerente ai fini dell'operare,

- e, in connessione, metodologica, cioè di studio dei metodi adeguati e coerenti per potere raggiungere le finalità prefissate. Si tratta di tornare propositivamente e criticamente alle origini, uscendo dai rischi sempre incombenti, soprattutto oggi, di:
  - pragmatismo, la ricerca di essere sul mercato a qualsiasi costo e senza ponderare il perché e il come;
  - economicismo, cioè il ripiegare e il ridursi al predominio della dimensione economica a cui relativizzare scopi, persone, organizzazione, lavoro di rete;
  - relativismo, ignorando i risvolti etici del proprio e altri operare e badando meramente ai risultati in termini di efficienza ed efficacia;
  - competizione e concorrenza, parole e fatti connessi purtroppo paradossalmente di moda nella fase odierna anche nel sociale e nei servizi alla persona, importate dal mondo del profit che produce le povertà alle quali poi il mondo del non profit, del sociale, deve cercare di mettere in qualche modo e misura una pezza.

Aprire una cooperativa non è come aprire una qualsiasi altra impresa, perché ci sono delle peculiarità ineludibili.

## SPIRITO IMPRENDITORIALE

Essere cooperativa richiama un ritorno alle origini, ai fondatori, allo statuto, alle motivazioni di: solidarietà, giustizia, onestà, uguaglianza, partecipazione, corresponsabilità, cogestione.

Si, lo spirito imprenditoriale è importante nella sua accezione positiva, che si traduce operativamente in:

- ricerca continua dell'alta qualità del servizio;
- studio e ricerca per la continua innovazione;
- coltivazione di un'appartenenza per un'aggregazione finalizzata, oltre l'accozzaglia;

- managerialità intesa come attivazione competente nel mercato dei servizi;
- lavoro in team decisivo per l'unitarietà di intenti e di interventi;
- spirito di sacrificio nel perseguire i risultati prefissati.

No, lo spirito imprenditoriale è molto negativo se prendono progressivamente piede le caratteristiche del mondo profit, così lontano dagli ultimi e dai servizi alla persona, anzi provocante emarginazione ed espulsione dalla società, determinante vecchie e nuove povertà, cioè:

- vecchie povertà, le povertà materiali, che nella nostra società cosiddetta occidentale e anche in Italia qualche anno fa sembravano ridotte a poche e numericamente ridotte tipologie di persone, ma che invece si sono rapidamente riamplicate nell'ultima fase storica con i fenomeni dell'immigrazione di masse di stranieri poverissimi provenienti dai Paesi poveri e sempre più poveri, e con la crisi economica internazionale che ha provocato un velocissimo impoverimento della gente comune, dell'italiano e della famiglia italiana media, travolti da massacranti e ingiuste tasse dirette e indirette, disoccupazione dilagante, difficoltà ad arrivare a fine mese con bilancio in positivo, incapacità o difficoltà a tornare a stili di vita più sobri;

- nuove povertà, inerenti non solo alle difficoltà relazionali connesse all'individualismo imperante che ha ridotto gli altri a meri mezzi funzionali, ma anche alla mancanza di significato e senso della vita con disagio esistenziale diffuso e ricerca di diverse e talvolta micidiali forme di alienazione, e pure a un neo analfabetismo dovuto a mezzi di comunicazione tecnologicamente straordinari e ben conosciuti nell'utilizzo pragmatico, come internet, televisione e cellulari ma portatori di acriticità, povertà comunicativa e superficialità nell'approccio a realtà e persone.

Caratteristiche negative dello spirito imprenditoriale sono:

- priorità del profitto sul lavoro e della proprietà privata sulla destinazione universale dei beni;
- esaltazione della competizione e della correnza;
- costituzione conseguente di lobby, gruppi di interesse a danno dei concorrenti;
- omologazione culturale, fagocitando senza ritegno identità e diversità.

#### **LA COOPERATIVA COME COMUNITÀ**

E' in questo problematico per non dire disastrato contesto che occorre propositivamente, oltre una presunta e fuorviante ineluttabilità, recuperare e valorizzare la cooperazione e

### **Saper fare e saper essere in medicina**

Nella società moderna - o «postmoderna», come si usa dire con riguardo alla società attuale nei paesi a sviluppo avanzato - è consolidato e ben fermo il valore insostituibile del medico tecnologo e «specialista». Tuttavia, il medico «generalista» è figura altrettanto e ancor più fondamentale perché è a lui, e non ad altri, che i pazienti spesso impazienti del giorno d'oggi, titolari di bisogni e di diritti, chiedono di non essere lasciati soli nelle fasi critiche della loro esistenza, nei momenti cruciali della malattia, della fragilità, della paura. In tali momenti la loro figura di riferimento non è quella di un tecnico, ma quella di un curante, il cui sapere comprendere il saper fare tesoro degli apporti tecnici e dei pareri specialistici, ma comprende anche e anzitutto il sapere essere un medico completo. Oggi il medico possiede una vasta impalcatura concettuale basata su di una estesa messe di conoscenze biologiche in continuo divenire. Conosce una fittissima rete di connessioni informatiche; però rischia di perdere i collegamenti con il proprio paziente, anche se questi, dal canto suo, talora o spesso possiede una non meno fitta congerie di informazioni, peraltro non sempre pertinenti o adeguate. Capita a volte che il medico e il malato, pur parlando fra loro della medesima malattia, corrano il rischio di non sapersi comprendere. Quando il primo spiega la sua diagnosi e propone la sua terapia, dietro ogni sua parola si cela un edificio di conoscenze ignote al secondo, cui non possono essere comunicate nel breve tempo di una visita, tanto più se questa è affrettata per esigenze burocratiche o è sommaria per difetto di empatia.

**Giorgio Cosmacini**, in *Compassione*, Il Mulino, 2012

quindi la cooperativa come impresa nella comunione, come formidabile esperienza comunitaria anche per il cambiamento sociale. Per poterlo fare davvero bisogna tornare alle parole chiave della migliore tradizione del sociale: comunità ed educazione. Parole che ci permettono di comprendere significato e senso del progettare e dell'agire. Parole purtroppo adesso fuori moda e nell'oblio, sostituite da burocrazia, neo-assistenzialismo amorale e deresponsabilizzante, cioè il predominio e il dilagare in tutti i settori del sociale di una mera assistenza infarcita di sanitario, con gravi conseguenze concrete per servizi alla persona, utenti e operatori.

Anzitutto prendiamo in considerazione la comunità. La comunità non è un semplice gruppo, perché in essa vengono dichiarati e specificati, per favorire la comunione:

- le finalità che uniscono;
- l'appartenenza a un determinato e motivato insieme di persone;
- i legami che accomunano e i relativi stili di vita e di relazione.

Nella comunità, che accoglie ciascuno, lo valorizza e lo coinvolge, se necessario lo educa tenendo sempre in considerazione le apparenti antinomie persona-comunità e libertà-autorità:

- si vive nella condivisione;
- si scelgono collegialmente regole del vivere insieme;
- si elaborano collettivamente e attuano proposte di vita per e con i membri;
- si evidenziano dinamicamente i limiti della vita comunitaria, i problemi interni ed esterni alla comunità, le crisi personali e collettive, con la ricerca costante e non facile, coinvolgendo tutti, ciascuno per le proprie possibilità, di soluzioni per il bene comune, di tutti e di ciascuno;
- si punta alla libertà responsabile creativa, la libertà che è la massima aspirazione personale, responsabile nella piena consapevolezza del rispetto e della promozione di sé e degli altri, creativa perché ognuno è chiamato a contribuire all'innovazione positiva, al cambiamento migliorativo della comunità.
- si cerca non solo di "fare per" ma anzitutto e soprattutto di "essere con", con la dimensione dell'essere sempre superiore a quelle del fare e dell'avere.
- si propone gradualmente e progressivamente lo spirito di servizio, dell'oblatività come elemento centrale della vita comunitaria, e

insieme del perdono oltre i rancori, della ricerca della possibile riconciliazione per ricostruire ponti e alleanze oltre il pericolo della frantumazione e dello scioglimento recuperando le ragioni dello stare insieme superiori ai motivi delle diatribe.

Si, la cooperativa non può che recuperare l'essere comunità, per potere proseguire sulla strada ideale tracciata dai fondatori e intrapresa impavidamente. No, la cooperativa non può accantonare il poter e dover essere comunità, per lasciare spazio ad esigenze gestionali utilitaristiche.

#### PEDAGOGIA DELLA COOPERAZIONE

La filosofia della cooperazione è necessaria, ma non sufficiente. Ci vuole anche la pedagogia della cooperazione che ci riporta all'educazione e all'autoeducazione permanente personale e soprattutto comunitaria. L'educazione comporta:

- l'improntare le relazioni al metodo del dialogo maieutico;
- l'impostare i rapporti sulla relazione educativa di aiuto;
- il costruire un buon sistema di comunicazione educativa e progettuale;
- il rendere fondamentali per la progettualità le riunioni d'équipe.

Il dialogo maieutico è caratterizzato da:

- predisposizione alla discussione razionale e all'approfondimento;
- apertura all'altro e disponibilità a mettersi in relazione;
- ricerca comune del discernimento tra vero e falso e tra bene e male;
- ascolto, come comprensione delle intenzioni e delle ragioni dell'altro;
- chiarezza, oltre la menzogna e l'ipocrisia;
- mitezza, per tentare di evitare e almeno di limitare e di superare l'aggressività;
- fiducia non ingenua, che nasce da ascolto, chiarezza e mitezza;
- prudenza pedagogica, che tiene in grande considerazione la condizione dell'altro.

La relazione educativa di aiuto:

- mette al centro le persone maggiormente in difficoltà e necessitanti di educazione;
- non riduce i rapporti a spontaneità, assistenza, addestramento, cura, riabilitazione, ma intende l'educativo nella triplice accezione di progettazione, realizzazione, valutazioni in itinere e verifiche periodiche di contesti accoglienza in cui la persona possa sentirsi

accolta, di graduale e progressivo sviluppo delle potenzialità personali e collettive, di integrazione intesa come mettere concretamente e fattivamente al centro della comunità la persona;

- considera autonomie, abilità, competenze, partecipazione e autodeterminazione non come fini, ma come mezzi nei limiti delle possibilità personali per la realizzazione di ognuno dei membri della comunità;
- finalizza alla dinamica promozione integrata della persona, distinguendo in sinergia le educazioni corporeo-motoria, intellettuale, affettiva e religiosa;
- riporta i progetti a breve termine, cioè della quotidianità e del breve periodo, e a medio termine, cioè scolastici, lavorativi, sentimentali, all'interno della progettualità a lungo termine, cioè esistenziale in risposta complessiva ai grandi quesiti del vivere e del

morire, della felicità e della sofferenza, della realizzazione e dei fallimenti, con sguardo teleologico ultraterreno.

Il sistema della comunicazione educativa e progettuale si fonda su tre pilastri: le relazioni quotidiane; la documentazione scritta; le riunioni.

Le relazioni quotidiane sono improntate come detto, al dialogo maieutico. La documentazione scritta comprende:

- eventuali scritti del/i fondatore/i, per un costante fare memoria delle radici che hanno portato alla nascita, allo sviluppo, all'espansione della cooperativa o rete di cooperative;
- lo statuto della cooperativa, fondante tutte le possibili attività e riportante le ragioni dell'esserci e dell'agire;
- i verbali delle assemblee dei soci e dei con-

## Progetto di vita, progetto per vivere?

Il progetto di vita non è un'applicazione delle norme, una burocratizzazione. Quando non andiamo a guardare la qualità dell'intervento, non lavoriamo per il progetto di vita, ma in una prospettiva assistenzialistica e di contenimento. C'è una formulazione abbastanza diffusa: presso gli operatori: la presa in carico; è una espressione che non mi piace, perché dà l'idea di considerare la persona con disabilità un oggetto da prendere in carico, non un soggetto che può dire la sua. Siamo al "sostituirsi dominando": io genitore, insegnante, operatore, riabilitatore so che cosa va bene per te; decido per te perché ho le idee più chiare. Spesso i tempi della persona con disabilità sono lunghi e a volte allora si fa più in fretta a decidere per loro. Un altro rischio per il progetto di vita è la prevedibilità del deficit: tu sei una persona con autismo, allora succederà questo, questo e quest'altro. Tu sei una persona con la sindrome di Down, allora... E' importante conoscere la disabilità ma bisogna conoscere la persona e come questa persona convive con la sua disabilità. Progetto di vita non è chiusura istituzionale, non è frammentazione degli interventi, non è l'ansia del fare, cioè del riempire il tempo, perché così ci sembra di avere la coscienza a posto. Che cosa è invece il Progetto di vita? E' ricerca di percorsi partendo dal contesto cioè dalla situazione concreta e facendo della situazione concreta una occasione per offrire opportunità sempre più qualificate. E' costruzione di possibilità e cura educativa, cioè mettersi dal punto di vista dell'altro, che può essere la famiglia con le sue preoccupazioni, le sue difficoltà e il soggetto stesso. Mettersi dal punto di vista dell'altro, cioè il medico che esce dalla sua logica, che sa ascoltare il paziente, sa ascoltare il genitore, l'operatore che trova il tempo per ascoltare e farsi un po' guidare; ma anche il genitore che trova il tempo di ascoltare. Occorre una ricerca di agio relazionale, agio relazionale significa ricerca dello star bene e del rapporto, ma questo deve valere per tutti, anche per gli operatori. Se un profilo professionale è svalutato, è poco considerato, è precario, questo non crea agio relazionale per l'operatore e di conseguenza è difficile che si crei agio relazionale con lui.

**Pavone Marisa**, in *Handicap & Scuola* n. 163/2012

- sigli di amministrazione, che sono la memoria storica del cammino della cooperativa e non meramente atti burocratici;
- il progetto scritto del/i servizio/i alla persona aperto/i ed elencante necessità del territorio, tipologia dell'utenza accolta, finalità, linee portanti dell'organizzazione, modalità di stesura del bilancio sociale;
- le programmazioni, come declinazione in itinere del progetto del servizio, ad esempio annuali e settimanali, nel medio e breve periodo;
- eventuale, quando opportuno, diario delle consegne, compilato quotidianamente dagli operatori del servizio per garantire la continuità dell'accompagnamento
- i progetti educativi personalizzati di ogni persona accolta all'interno del servizio e accompagnata.

Le riunioni sono:

- il momento per antonomasia comunitario, ermeneutico e progettuale;
- il luogo della comunicazione circolare per eccellenza.

Nelle riunioni avvengono:

- le discussioni e le narrazioni;
- le decisioni e le innovazioni;
- la progettazione;
- le valutazioni delle relazioni e la risoluzione dei conflitti e prevenzione del burnout.

I principali tipi di riunioni in una cooperativa riguardano:

- l'assemblea dei soci, organo democratico e sovrano di una cooperativa, che traccia

le linee progettuali basiliari;

- il consiglio di amministrazione, esecutivo efficiente ed efficace per la messa in opera delle scelte e della progettualità dell'assemblea dei soci, con potere di indirizzo e monitoraggio dei servizi alla persona aperti;
- l'équipe educativa od operativa del servizio/i alla persona aperto dalla cooperativa, che traduce concretamente in progetti e attività, il cui parere deve essere ben tenuto in considerazione dagli organi decisionali e che, nel rispetto e adesione alle linee generali avute, deve avere spazi di progettazione e azione abbastanza autonome, per agilità e dinamicità, senza continui impedimenti e ostacoli formali.

Infine, la base fondamentale delle riunioni, dei momenti collegiali di revisione di vita, deve essere, nelle migliori filosofia e pedagogia della cooperazione, il rapporto inter pares tra i membri, soci e operatori, pur nella distinzione di ruoli e responsabilità. Ciò in particolare comporta:

- una certa considerazione e valorizzazione di tutti gli operatori, anche per quello che concerne il giusto salario e la tutela da possibili sfruttamento lavorativo;
- i responsabili come persone che si mettono e si mostrano nella logica del servizio, senza approfittare, in termini di potere ed economici, della situazione, dando l'esempio della condivisione e della solidarietà, pur prevedendo anche per loro il giusto, adeguato e meritato compenso.



#### **Libri consigliati per possibili approfondimenti**

- V. MARIANI, *Pedagogia della vita comunitaria*, AVE, Roma, 2001.
- V. MARIANI (A CURA DI), *La relazione: incontro quotidiano con Dio e con l'uomo*, EDB, Bologna, 2008.
- V. MARIANI, *Il lavoro d'équipe nei servizi alla persona. Metodologia e indicazioni operative*. Nuova edizione ampliata, Edizioni del Cerro, Tirrenia (Pi), 2009.