

Cambiare mappa per favorire l'innovazione sociale

L'innovazione sociale per il terzo settore diventerà d'importanza vitale nei prossimi anni. Non sono ancora chiari i modelli da applicare e, una volta individuati, andrebbero calati sui singoli territori attraverso un'intensa attività di co-progettazione anche con le amministrazioni pubbliche, ma non solo.

Quest'articolo non si propone di dare soluzioni ma di mettere in moto un processo di riflessione, facendo focus su elementi trasversali di cambiamento organizzativo, con particolare riferimento alle cooperative sociali.

Come mai le cooperative sociali hanno sfruttato così poco il potenziale innovativo presente nel proprio DNA? La cultura organizzativa delle cooperative sociali è di aiuto o di ostacolo all'innovazione? Di quali elementi bisogna tener conto per progettare percorsi verso l'innovazione?

Buona lettura!

A cura di:

Anna Vettigli

Responsabile Legacoopsociali Lazio

Lavoro come dirigente nel terzo settore dal 2002, con una formazione di base di tipo Economico-Aziendale integrata da una formazione specialistica nell'ambito dello sviluppo delle potenzialità umane.



Svolgo diverse attività, coniugando know-how in ambito gestionale con competenze finalizzate a valorizzare il capitale umano e sociale. Per le organizzazioni, oltre a ricoprire ruoli di Direzione e Project Manager, mi occupo di realizzare percorsi di Consulenza, Formazione e Coaching.

Roberto Latella

Formatore, Consulente, Supervisore

Sono un Sociologo e lavoro come formatore, consulente e supervisore in ambito sociale dal 1998.

Mi occupo anche di counseling, coaching e Bilancio di Competenze.



Presidente dell'associazione di formazione "Il Laboratorio", svolgo accanto alla formazione attività di facilitazione e accompagnamento di gruppi e consulenza organizzativa nelle cooperative sociali e associazioni di promozione sociale.

I Parte

Le imprese sociali, e le cooperative sociali in particolare, stanno attraversando una fase molto difficile: una crisi di prospettiva, di credibilità e di visione all'interno della più generale crisi economica. Paradossalmente, proprio in questa fase così difficile, mentre le organizzazioni tendono a mettersi "in trincea" e difendere le proprie "posizioni", diventa indispensabile la capacità di rinnovarsi e innovarsi.

La permeabilità ai cambiamenti esterni e l'attitudine a navigare in mare aperto possono permettere alle organizzazioni sopravvivenza e sviluppo, oltre ad indirizzare la loro rotta verso l'innovazione.

Ci sono imprese che manifestano naturalmente questa capacità, molte altre la possono implementare.

La "mappa" fa la differenza nei risultati che l'azienda ottiene

Per raggiungere un posto nuovo o cambiare un itinerario abbiamo sicuramente bisogno di consultare una mappa, una mappa aggiornata. Come a volte capita durante un viaggio in auto, se ci affidiamo ad un navigatore non aggiornato rischiamo di non raggiungere la meta o di fare giri lunghissimi e dispersivi, che rischiano di farci perdere tempo e finire la benzina.

Anche nelle imprese sociali c'è bisogno di un navigatore aggiornato, ma allo stesso tempo anche personalizzato, perché non esiste una strada giusta in assoluto ma la strada giusta per ciascuna organizzazione in ciascun contesto.

Il concetto di "mappa" è stato usato in maniera metaforica da Korzybski¹. **La "mappa", secondo Korzybski, è la rappresentazione del mondo/della realtà che ciascuno di noi si crea. Nella nostra mappa ci sono i nostri valori, le nostre convinzioni, ciò a cui diamo più o meno importanza;** ci sono i significati che attribuiamo alla realtà e le informazioni e i significati che ci permettono di orientarci nel mondo. Ma, come chiarì successivamente in maniera illuminante G. Bateson², **"La mappa non è il territorio": la realtà che vediamo non è la realtà oggettiva, ma solo il nostro punto di vista sulla realtà.**

Si può dire quindi che, proprio come ogni essere umano, anche **ogni impresa percepisce la realtà e se ne fa una propria "mappa". Ogni impresa risponde ad una propria cultura, a proprie credenze, a una propria visione del mondo.**

Questa mappa permette alle imprese di orientarsi all'interno della complessità del mercato, di giungere alla destinazione che hanno scelto, di raggiungere gli obiettivi fissati. Essa ha quindi una grandissima utilità, così come può anche comportare limitazioni. Ad esempio, una mappa "impoverita" non permette di individuare tutte le strade possibili, può essere inutile o dannosa per raggiungere la destinazione e, soprattutto, non aiuta ad individuare nuove mete.

Una mappa rigida e impoverita non permette di metterci in gioco flessibilmente, di tenere conto dei cambiamenti che intervengono nell'ambiente esterno o nella nostra stessa realtà organizzativa; rischia di fermare le strategie e le convinzioni in un tempo dato.

C'è bisogno quindi della capacità non solo di percepire e riconoscere la propria mappa, ma anche di avere la capacità di modificarla e/o ampliarla nel tempo.

La mappa si può modificare rendendola più aderente al territorio

Per un'impresa è possibile avere una mappa più funzionale per orientarsi fra i cambiamenti imposti dall'esterno?

¹ **A. Korzybski**, Filosofo e scienziato polacco (1879 - 1950) la cui opera ha influenzato le successive scienze psicologiche come la Psicoterapia REBT e la PNL

² **G. Bateson**, filosofo antropologo e psicologo britannico (1904 – 1980) uno dei padri della moderna psicologia. L'affermazione "la mappa non è il territorio" è presente nell'opera pubblicata postuma in Italia "Mente e natura" Adelphi 1984

La mappa dipende dalla cultura organizzativa, che a sua volta determina strategie, obiettivi e modi di agire.

Così come le comunità umane anche le organizzazioni sono portatrici di una propria specifica cultura, che può essere definita come *“il modo consueto di pensare e di agire che è condiviso in maniera più o meno ampia da tutti i suoi membri e che i nuovi assunti devono imparare ed almeno parzialmente accettare se vogliono essere a loro volta accettati”*³. Ma, a volte, gli assunti culturali che hanno condotto al successo in un certo ambiente ed in un certo momento possono perdere la loro funzionalità, quando si verifica un cambiamento. In questo caso i vecchi assunti si possono cambiare e, modificandoli, si amplia la mappa e quindi la percezione degli stimoli che giungono dall'esterno.

Ampliare la mappa richiede un profondo lavoro di cambiamento della cultura organizzativa

E' un processo impegnativo soprattutto perché la mappa tende ad essere stabile, poiché rappresenta le lezioni via via apprese da un gruppo - i modi di pensare, i sentimenti e le percezioni del mondo che hanno portato al successo del gruppo. Forse proprio per questo l'antico detto recita: *“non cambiare la strada vecchia con la nuova”*.

I cambiamenti sono infatti il risultato di una continua lotta contro le forze omeostatiche, che ci tengono ancorati alle nostre strategie di sopravvivenza.

Il processo di cambiamento della cultura organizzativa è particolarmente impegnativo per le imprese che attraversano una fase di maturità nel loro ciclo di vita. E' questa la situazione che stanno vivendo oggi le cooperative sociali.

*“I dati mostrano che complessivamente negli anni della crisi economica e della contrazione delle risorse pubbliche destinate ai programmi di welfare, le cooperative sociali abbiano dimostrato di possedere un rilevante dinamismo imprenditoriale, di saper ridurre la dipendenza dai finanziamenti pubblici, di sapere investire e anche innovare. Il quadro, tuttavia, è più complesso. Le performance nascondono non poche fragilità.”*⁴

Fra le principali fragilità emerge la scarsa propensione all'innovazione, nonostante l'esistenza di elementi che dovrebbero farle andare nella direzione opposta. Le cooperative sociali hanno nel proprio DNA diverse competenze strategiche per innovare quali, ad esempio, *“saper leggere i bisogni della comunità, saper costruire reti inter-organizzative, saper coordinare una pluralità di risorse (pubbliche, private e comunitarie), saper governare imprese multistakeholder, saper coinvolgere i cittadini e gli utenti nei processi di produzione di beni e servizi, saper assumere dei rischi”*⁵.

Le ragioni di questa impasse possono essere trovate in parte nella storia degli ultimi venti-trenta anni, che ha visto da una parte un grande sviluppo ed estensione del ruolo delle cooperative e del terzo settore nel sistema di welfare ma dall'altra parte una scarsissima attenzione dedicata al processo di cura e “manutenzione” dei valori cooperativi, della riscoperta e conferma dell'identità, degli elementi distintivi, della rendicontazione e della valorizzazione del capitale sociale che le cooperative producono.

In generale, poche energie sono state destinate a promuovere la cultura cooperativistica, per valorizzare relazioni ispirate ai principi di fiducia, reciprocità, condivisione, mutualità, responsabilità sociale. Per capire meglio quest'ultimo punto, facciamo riferimento alla definizione di capitale sociale dell'Organizzazione Mondiale della Sanità: *“Il capitale sociale rappresenta il grado di coesione sociale esistente nelle comunità e si riferisce ai processi che si instaurano tra le persone*

³ R. Cafferata - Direzione aziendale e organizzazione” **Aracna editrice**, Roma 2007, p. 76

⁴ A. Bernardoni - *“Innovare è allearsi con la comunità”* – Articolo su Animazione sociale n. 293/15

⁵ A. Bernardoni - *“Innovare è allearsi con la comunità”*

e che stabiliscono reti, norme e fiducia sociale, facilitando il coordinamento e la cooperazione nell'ottica di un vantaggio reciproco”.

L'aumento del capitale sociale è quindi collegato alla valorizzazione e al rafforzamento delle relazioni e alla cooperazione tra i partecipanti, al contributo alla risoluzione delle problematiche, alla creazione di un clima positivo di fiducia, alla costruzione del senso di comunità.

Ovviamente non sempre è andata così (e ci sono molti esempi di eccellenza in senso inverso) ma appare curioso che, proprio le organizzazioni che avevano tutto ciò nel proprio DNA, abbiano sfruttato così poco il proprio potenziale innovativo, innanzitutto al proprio interno.

In questo contesto, una possibile spiegazione alla bassa attenzione ad innovare delle cooperative sociali risiede proprio nella loro cultura organizzativa: la mappa che le ha portate al successo è diventata limitante e rappresenta ora un ostacolo all'imparare, al cambiare.

Diventa quindi determinante stimolare un ulteriore *ingrediente* per l'innovazione, un *ingrediente* base che faccia da collante a tutto il resto: **un buon tasso di apprendimento collettivo**. L'apprendimento collettivo è un processo mediante il quale le organizzazioni cambiano il modo di interpretare e comprendere ciò che avviene, imparano dalla propria vita quotidiana, valorizzando il feed-back e l'errore attraverso un percorso di riflessività costante. Un processo che consente di fare dell'esperienza una fonte generativa per costruire nuovi percorsi, nuovi adattamenti ed equilibri più avanzati.

Possiamo concludere questa prima parte evidenziando che **l'apprendimento è il processo mediante il quale le organizzazioni possono cambiare la propria mappa** realizzando la profonda trasformazione di cui hanno bisogno, per ridefinire ed arricchire le conoscenze e le routine accumulate con nuovi saperi.

Vedremo nella seconda parte che per progettare percorsi di successo verso l'innovazione bisogna tener conto di altri due elementi.

Nelle organizzazioni non c'è solo una spinta a conoscere ma anche un vero e proprio processo di opposizione, sia alla conoscenza che al cambiamento, ed inoltre esiste una gerarchia naturale del cambiamento.

II Parte

Il cambiamento è organizzato in livelli

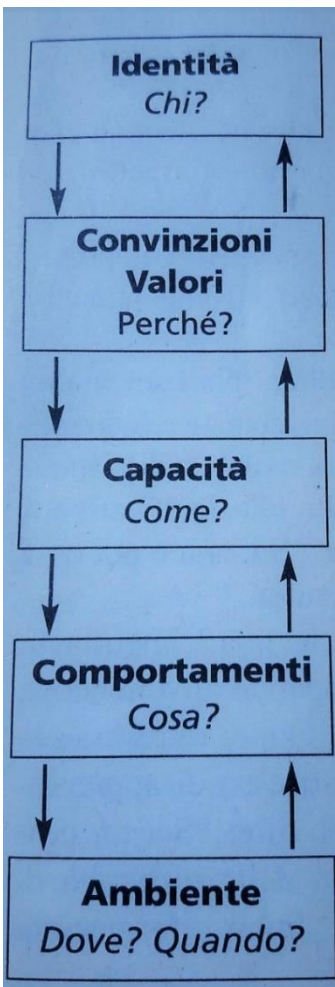
Se consideriamo l'apprendimento come un processo di cambiamento, è possibile configurarlo come diviso in più livelli. Esiste quindi una gerarchia naturale del cambiamento, e non si può cambiare il livello inferiore se non si cambia quello superiore

Questo meccanismo è spiegato bene dal concetto dei "livelli logici del pensiero" ideato da Robert Dilts⁶, uno dei principali teorici della PNL, che prese ispirazione dal lavoro dell'antropologo Gregory Bateson. La teoria di Dilts considera una serie di livelli gerarchici naturali distinti in 6 categorie, che s'influenzano reciprocamente. Per generare cambiamenti positivi è quindi utile esplorare le relazioni che avvengono all'interno di questi livelli e applicare il tipo d'intervento più appropriato per ognuno di essi.

I livelli logici funzionano nelle organizzazioni come negli individui.

Ogni livello influenza quello sottostante determinandone le regole e le proprietà, mentre quest'ultimo non necessariamente condiziona il livello a lui superiore. Cambiare qualcosa ad un livello superiore significa quindi produrre dei cambiamenti nei livelli sottostanti.

Se si vuole realmente cambiare, bisogna salire di livello rispetto a quello in cui si manifestano i problemi.



Di seguito adattiamo i livelli di Dilts ai concetti propri di un'organizzazione.

Primo livello: ci riferiamo qui al contesto sociale e di mercato all'interno del quale l'organizzazione si muove, con i suoi stakeholder e le sue reti

Secondo livello: rientrano in questo secondo livello i comportamenti, le regole, i rituali, le abitudini che caratterizzano l'agire collettivo dell'organizzazione

Terzo livello: a questo livello sono le capacità/competenze, i saperi e il know-how che l'organizzazione ha accumulato nel tempo

Quarto livello: a questo livello riconosciamo le convinzioni, i valori e la cultura organizzativa, che nell'organizzazione guidano i comportamenti e in qualche modo permeano la dimensione simbolica, i rituali e la scala di priorità nell'organizzazione

Quinto livello: qui si collocano vision e mission, che sono i fattori che definiscono l'identità aziendale. Questi fattori rendono l'organizzazione unica e inconfondibile.

Per il momento teniamo da parte il sesto livello definito come "spiritualità" ovvero la connessione al sistema allargato del quale l'organizzazione fa parte. In particolare per le cooperative sociali riguarda l'impatto dell'organizzazione sull'interesse generale della comunità, sulla promozione umana e l'integrazione sociale dei cittadini.

Questo livello risponde alla domanda "per chi?" "per che cosa?".

⁶ R. Dilts, studioso e formatore americano nato nel 1955

Casi studio

Primo esempio: per rendere la cooperativa più competitiva e innovativa, il CdA decide che l'ufficio commerciale deve realizzare progetti ex novo, senza rispondere solamente a bandi di gara, ed investire tempo e risorse in ricerca e sviluppo.

In questo caso il cambiamento che la cooperativa vuole generare è a livello 2: comportamento. Per attuare questo cambiamento il team commerciale ha bisogno di prepararsi e acquisire nuove *skills* sull'innovazione sociale. Quindi, per ottenere un cambiamento a livello 2, bisogna agire a livello 3, quello delle capacità o competenze. Il team frequenta quindi un corso costoso e lungo per acquisire le competenze necessarie. Alla fine del corso il CdA decide di sperimentare stabilmente l'attività di ricerca e sviluppo e, quindi, di dedicare una risorsa umana (quella che durante il corso aveva dimostrato più competenza ed entusiasmo) a questo, per ideare e coordinare progetti innovativi.

L'inizio della sperimentazione viene caratterizzato da diversi insuccessi perché non è facile mettere in pratica le competenze acquisite al corso. Il CdA non si lascia scoraggiare e continua ad investire e a motivare la risorsa e la cooperativa. Dopo 6 mesi il CdA decide di coinvolgere nell'attività altri soci e creare un vero e proprio laboratorio di ricerca. Molti soci della cooperativa sposano con entusiasmo il progetto e la cooperativa inizia a intercettare progetti concreti, che col tempo potrebbero essere avviati. Pian piano la cultura dell'innovazione si diffonde, molti soci si sentono coinvolti e apportano contributi volontari in termini di idee, reti, informazioni.

Si crea un clima di collaborazione non strutturata, che permette di dare avvio a idee e progetti innovativi frutto del lavoro di gruppo. **In questo esempio agire sul livello 3 è stato sufficiente perché la cultura organizzativa era pronta ad accogliere il cambiamento.**

Secondo esempio: immaginiamo la stessa situazione del primo esempio ma solo fino al termine del corso formativo.

A quel punto il CdA non decide di dedicare una risorsa specifica al lavoro di ricerca e sviluppo, ma prevede che la funzione sia aggiuntiva e divisa fra i membri del team commerciale, già sovraccarichi di lavoro. I membri del team percepiscono subito l'attività di ricerca come un ulteriore carico di lavoro e iniziano la sperimentazione convinti di non farcela. Come nel caso precedente, all'inizio il percorso è particolarmente difficile.

A differenza del primo caso, col passare del tempo i membri del team si convincono di non poterla fare e percepiscono un generale peggioramento delle condizioni di lavoro. Il CdA, nel frattempo, è preso da altre questioni e non dedica molta attenzione all'attività di ricerca sviluppo. A poco a poco il team abbandona l'intento e ricomincia ad essere un efficace ufficio commerciale capace di competere solo sui servizi tradizionali.

In questo caso per produrre un cambiamento concreto e stabile bisognava agire anche sul livello 4, perché la cultura organizzativa non era funzionale e la mappa era diventata limitante per raggiungere l'obiettivo dell'innovazione. In particolare, due convinzioni sono risultate limitanti:

- Il CdA: "Sicuramente è importante fare ricerca e sviluppo ma noi non possiamo investire più di tanto. Abbiamo altre priorità, proviamo a fare il corso e vediamo che succede."
- I membri del team "Con tutto il carico di lavoro che abbiamo sicuramente non ce la faremo."

La convinzione di fallire può far fallire anche il miglior progetto

Questi due esempi possono sembrare banali ma si pongono l'obiettivo di far comprendere, in maniera semplificata, quanto è importante capire qual è il livello in cui va innescato il cambiamento.

Per le cooperative sociali a che livello va stimolato il cambiamento, per produrre innovazione?

Abbiamo detto che le cooperative sociali hanno già molte competenze strategiche per innovare, altre invece devono essere implementate. Abbiamo visto che per acquisire tali competenze, e soprattutto per poi metterle in pratica, è importante individuare il livello della cultura organizzativa su cui agire.

“Se si sta cercando di cambiare il modo in cui l’organizzazione lavora, bisogna prima scoprire in che modo la cultura esistente sarà di aiuto o di ostacolo [...]. Non esiste una cultura giusta o sbagliata, non c’è una cultura migliore o peggiore, se non in relazione a quello che l’organizzazione sta cercando di fare e a quello che permette l’ambiente in cui si trova a operare.”⁷

Maggiore è l’incertezza nel processo di costruzione di strategie e decisioni e maggiore sarà il numero di informazioni che devono essere raccolte ed elaborate. Nel processo di innovazione culturale l’informazione non basta, è necessario produrre consapevolezza, ri-conoscimento delle proprie dinamiche interne, delle proprie resistenze, dei confini e del funzionamento della propria cultura organizzativa.

C’è dunque bisogno di spazi e metodi riflessivi che permettano di conoscere non tanto qualcosa fuori dai confini dell’organizzazione ma l’implicito, quello che diamo per scontato, quello che non vediamo perché è sotto il nostro naso ma che ci impedisce di aprire nuovi orizzonti.

La cultura organizzativa delle cooperative sociali è di aiuto o di ostacolo all’innovazione?

Come si diceva nella prima parte dell’articolo, in molti casi la cultura organizzativa delle imprese sociali, che fino ad oggi è stata funzionale al loro sviluppo, si sta rivelando limitante: la stessa mappa che le ha portate al successo rappresenta ora un ostacolo all’imparare, al cambiare.

Se si scopre che la cultura organizzativa è di ostacolo bisogna agire a livello più profondo dell’identità, ovvero su mission e vision.

Avviandoci a conclusione possiamo quindi evidenziare gli elementi da non trascurare per implementare la capacità innovativa delle cooperative sociali e delle imprese in generale.

Da una parte bisogna tener conto della gerarchia naturale del cambiamento e agire sul livello più alto rispetto a quello in cui si manifestano i problemi.

“Quindi per cambiare il comportamento devo trovarmi ad un livello che gli sia superiore: quello delle capacità... Per cambiare una capacità dovrò essere ad un livello superiore: il livello delle convinzioni [...] per uscire dal mio sistema di convinzioni in modo da poterle davvero guardare e cambiare, dovrò cominciare a operare proprio dall’identità”⁸

Dall’altra parte, non dobbiamo dimenticare che è una caratteristica dell’uomo, dei gruppi e delle organizzazioni desiderare il cambiamento e allo stesso tempo averne paura perché il cambiamento implica fatica e frustrazione.

Come afferma Wilfred R. Bion⁹, non c’è solo una spinta a conoscere e ad apprendere, c’è anche un movimento contrario da non considerarsi semplicemente come mancanza di apprendimento, ma come un vero e proprio processo di opposizione alla conoscenza e all’apprendimento e, quindi, al cambiamento.

Tener conto di questi due elementi (**la gerarchia del cambiamento e la resistenza al cambiamento**) ci permette di progettare percorsi verso l’innovazione che contemplino ed in qualche modo “prevedano” anche aspetti problematici, legati alla perdita, all’abbandono di vecchie prassi,

⁷ E. Shein, psicologo e studioso di cultura organizzativa, nato nel 1928. La citazione è tratta da uno dei suoi più importanti lavori “Culture d’impresa. Come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi”, 1999

⁸ R. Dilts - La citazione è tratta dal suo libro "I livelli di pensiero - Come lavorare in profondità con la PNL", 2003

⁹ Wilfred Ruprecht Bion, (1897 –1979) è stato uno psicoanalista britannico che ha dato un importante contributo alla psicoanalisi dei gruppi

strategie, abitudini, alla sofferenza, alla paura, tutti elementi che sono insiti in ogni movimento di cambiamento e di crescita.

In conclusione possiamo quindi affermare che modificare e ampliare la “mappa” vuol dire sviluppare la capacità di cambiare il proprio punto di vista sulla realtà, vuol dire fare i conti con la propria cultura organizzativa ed eventualmente apportarle dei cambiamenti, per quanto dolorosi e difficili, lavorando anche al livello più profondo, ossia mettendo in discussione mission e identità aziendale.

E' un percorso che richiede tempo e attenzione, anche ai dettagli. Volendo ritornare alla metafora della mappa e del viaggio (inteso stavolta come percorso di cambiamento), possiamo dire che se per andare da un posto all'altro si mira solo alla meta, probabilmente la si raggiunge, ma senza godersi il viaggio e il territorio circostante.

In altre parole, il percorso stesso di cambiamento ci suggerisce di volta in volta soluzioni su come proseguire: del resto il solo fatto di mettersi in cammino rappresenta un primo passo verso il cambiamento voluto. Per ampliare la mappa e percepire al meglio la realtà che ci circonda, dobbiamo saperci guardare intorno.

Come propone Edward De Bono¹⁰ bisogna anche “andare per vie laterali”. Se si vuole capire qualcosa del percorso che si sta compiendo a volte si deve dimenticare l'obiettivo, “sragionare” un po', e in questo modo potrebbe disvelarsi la via più efficace per ottenere l'innovazione.

Libri di riferimento:

- “Mente e natura” Adelphi 1984 - G. Bateson
- “Direzione aziendale e organizzazione” - R. Cafferata
- “Innovare è allearsi con la comunità” – Articolo su Animazione sociale n. 293/15 - A. Bernardoni
- “Le imprese sociali tra mercato e comunità - A. Bernardoni – Antonio Picciotti
- “Culture d'impresa” – E. Shein
- “I livelli di pensiero - Come lavorare in profondità con la PNL” di Robert Dilts
- “Psicologia come funzione della mente” – Giorgio Bandino

¹⁰Edward De Bono è uno scrittore maltesiano nato nel 1933 e famoso per il concetto di “pensiero laterale”