



# **DI CANTIERE IN CANTIERE**

**30 ANNI DI IMPRESE EDUCATIVE**

**CINQUE INCONTRI PER PROSEGUIRE**

**MAGGIO 2016**

## **Introduzione**

1984: un insieme di persone provenienti da differenti percorsi esistenziali e professionali – dal volontariato alla politica, dall'insegnamento al lavoro sociale – si incontrano, accomunati dall'idea e dalla sfida di autogestire il proprio lavoro. Fondano una Cooperativa e le danno il nome "Il Cantiere": il lavoro educativo e sociale al centro del proprio desiderio.

2016: trent'anni dopo, in Cooperativa si arriva sempre più raramente da percorsi di volontariato o da precedenti professioni socio-educative, quasi mai dall'impegno politico; l'autogestione del proprio lavoro non è la spinta che muove i più.

In trent'anni è cambiato lo scenario sociale e politico. E' cambiata la società, è cambiato il lavoro e sul palcoscenico dell'educazione gli attori sono molto diversi dal passato.

Ma una storia collettiva non è mai fatta di rotture e discontinuità radicali, vecchio e nuovo entrano in contatto, passato e presente dialogano fra di loro scontrandosi, non capendosi ma anche contaminandosi, ricercandosi, raccontandosi.

Oggi nella Cooperativa Il Cantiere convivono tre generazioni, dai fondatori e cooperanti della prima ora fino ai soci e lavoratori di recente ingresso, passando per i mezzani. Dai sessantenni ai ventenni.

La fotografia di gruppo del 2016 è certamente più composita e varia di quella che poteva essere nel 1984. Una ricchezza. ma anche una sfida: cosa voglia dire oggi fare cooperazione, autogestione, impresa, educazione, lavoro sociale non può essere considerato un dato (se mai lo può essere stato), ma una ricerca.

Circa un anno e mezzo fa abbiamo deciso che il compimento dei nostri primi 30 anni di vita poteva essere l'occasione per dedicare un po' di tempo a noi stessi. Un bisogno e un desiderio di farlo: il bisogno di accompagnare un processo di transizione dalla "vecchia" alla "nuova" dirigenza", di ripensare alla nostra impresa, al suo funzionamento, alla sua organizzazione, alla sua funzione; il desiderio di consegnare un patrimonio di esperienze, di saperi, di passioni da parte di chi ha contribuito a far nascere la Cooperativa nei confronti di chi si appresta a prenderne il testimone-timone e di coloro che in futuro decideranno di farlo.

Abbiamo intrapreso un percorso di ricerca per capire chi siamo diventati e chi vogliamo essere nel futuro, per rintracciare i segni della nostra identità, le tessere di un tangram in movimento e in divenire; abbiamo chiesto a chi ci ha incontrato in questi anni di raccontarci il loro incontro con noi, a noi stessi cosa significa fare lavoro educativo e sociale in cooperativa. Con lo sguardo rivolto al passato, ma la mente sul presente e il futuro che ci attende.

Abbiamo raccolto molto materiale, riflessioni, spunti. Materiale ricco, che ci terrà impegnati nei prossimi anni nella prosecuzione del confronto e della formazione in questa fase di transizione che stiamo vivendo.

Molti punti aperti e poche certezze, ma anche alcune ipotesi di lavoro per gli anni a venire. Abbiamo provato a raccontarle, queste ipotesi, partendo dall'*incontro*.

Per noi il lavoro educativo non può esistere al di fuori dell'incontro e dall'idea di incontro – con i soggetti e con gli oggetti del nostro lavoro. Da qui siamo partiti per dire come ci immaginiamo le sfide che abbiamo davanti oggi e nei prossimi anni.

*"Cinque incontri per proseguire"* è un documento costruito in grandissima parte con le voci raccolte in questo anno e mezzo di ricerca, declinate in un gioco di polarizzazione fra

termini che, ci pare, permettono di intravedere alcune derive possibili, ma anche di raccogliere, nel movimento delle ambivalenze, una possibile apertura di pensiero. Queste voci sono per noi molto importanti: sono le nostre voci e quelle di chi ci ha fatto l'onore di raccontarci il proprio incontro con noi, sono le voci dei vecchi e dei giovani, dei dirigenti e degli educatori, dei soci e dei lavoratori. Sono voci e sono volti che ci dicono dell'incontro fra persone dentro una storia che dura, si tramanda e si trasforma in un legame che cerca di continuo la sua rinascita come, magnificamente, ci ricordano le parole di una vecchia canzone.

*Partigiani che adesso cantate ...  
... ascoltate le nostre parole.  
Se cerchiamo sui libri di storia,  
se cerchiamo tra i grossi discorsi/fatti d'aria  
non troviamo la vostra memoria,  
ma se invece spiamo sui volti  
dei fratelli ...  
riviviamo quegli anni trascorsi  
Eravate partiti cantando  
la speranza nel cuore ...  
eravate partiti sognando.  
Noi sapemmo di favole strane,  
noi fratelli minori inesperti.  
Partigiani chiamateci ancora, partigiani chiamateci ancora*

Sono anche voci che riteniamo importante rilanciare persuasi che “i processi di apprendimento dall'esperienza non avvengono nel vuoto pneumatico di relazioni, ma passano attraverso percorsi di condivisione sociale” (I. Salomone).

“Cinque incontri per proseguire” è un testo in divenire, primo tentativo di assemblare in discorso la ricca messe di parole, spunti e suggestioni raccolte in un anno e mezzo di ricerca e di incontri con alcuni compagni di viaggio.

Un testo provvisorio che ha voluto mantenere fedeltà a questa prima fase, sul quale dovremo ritornare per approfondire, specificare, chiarire, semplificare le posizioni che in esso sono accennate.

Un testo incompleto ma per noi importante avvio per sistematizzare pensieri e orientamenti per il presente e il futuro.

“Non è che l'inizio”, diceva uno slogan del maggio francese: ecco, per noi che abbiamo trent'anni vorremmo che fosse la stessa cosa, l'inizio di un nuovo ciclo della nostra impresa educativa e cooperante.

## ***Incontrare i destinatari fra affidamenti e promozione delle autonomie***

Nel cercare di ricostruire una lista di possibili persone da re-incontrare ci siamo accorti di quante storie e quante vite abbiamo avvicinato in questi trent'anni. In genere "piccole vite" - in parte perché incontrate a partire dai normali bisogni dei bambini e delle bambine, in parte perché incontrate nei *piccoli spazi* della vita sociale cosiddetta regolare - piccoli spazi ai "margini", scarni di parole o silenti, segnati da frammentazioni, rotture, disorientamenti.

Siamo nati, come cooperativa, nel periodo in cui si è cominciato in maniera più diffusa a considerare ogni essere umano degno di essere incluso nella famiglia umana e degno di educazione, ovvero della possibilità di progettare percorsi per permetterne l'ingresso nel contesto sociale.<sup>1</sup>

Abbiamo partecipato incontri che hanno interrogato quotidianamente gli scopi della cooperativa, nata per ricercare la promozione umana e l'integrazione sociale dei cittadini, attraverso la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi. In un connubio, questo dei servizi, che ha rischiato più volte di dissolversi in una sinonimia dei termini.

*Avremmo potuto essere una cooperativa di enormi dimensioni se, quando ci è stato chiesto, avessimo deciso di orientarci di più sull'area assistenziale, ma abbiamo fatto una scelta difficile e coraggiosa, quella di coniugare la dimensione della cura con quella educativa e di cercare di farlo al meglio* (racconta un dei soci fondatori).

Siamo stati assolutamente immersi (e pertanto anche attraversati) nelle culture delle emergenze, della tutela dei diritti e della promozione; fra richieste/attese di fronteggiare disagio e devianza, di ridurre vulnerabilità, svantaggi e forme di esclusione sociale; di promuovere ed accompagnare lo sviluppo comunitario.

Tutto ciò, dentro un ambiente nel quale

- ci si aspetta che tutto sia efficace e veloce, fatto di luoghi/non luoghi da attraversare, ma nei quali non è facile, per le persone, incontrarsi e condividere significati che permettono l'esperienza del senso comune;
- non a tutti è concesso di marcare la vita con tappe desiderate e scelte, e non per sempre, e le possibilità che offre il mercato di acquisire qualsiasi cosa in modo personalizzato amplifica molto le opportunità ma si trascina dietro le potenziali derive della solitudine;
- si azzarda a puntare ad una qualità della vita che ha come unico orizzonte l'agio, la pienezza, la prosperità e pregiudica la capacità di arricchire di significati anche le situazioni ed i momenti più difficili;
- sono compresenti le diverse forme della socialità, quelle più <<tradizionali>>, quelle più legate a scelte ed interessi, quelle virtuali ed anche quelle nate per rispondere a disagi impliciti e/o espliciti.

Un ambiente, dunque, connotato da cambiamenti che hanno trasformato e/o annullato i luoghi di sostegno, di auto-aiuto, le reti sociali e hanno prodotto forme di socialità più strutturate razionalmente e più segnate da tratti di specializzazione rispetto a quelle precedenti e nel quale si rischia di allentare e disperdere la capacità di costruire competenze sociali diffuse.

In queste condizioni, coniugare e far incontrare educazione e storie di chi ci è stato "affidato" (spesso considerate solo degne di cura e di assistenza, quando non irrecuperabili), ha richiesto di rinnovare in continuazione la *relazione comunicativa fra cura ed educazione: fra cura, che orienta la relazione verso la dipendenza, ed educazione, che fornisce l'occasione di sperimentare esperienze in grado di rendere più autonome le due*

---

<sup>1</sup> F. Alleruzzo: L'impresa meticcica

*parti in relazione.*<sup>2</sup>

In questo senso ci sentiamo ancorati al nostro intendimento statutario di perseguire il benessere della comunità e di presidiare, attraverso la promozione umana e l'integrazione sociale, ciò che oggi chiamiamo più diffusamente "bene comune".

Intenzioni da non dare per scontate in quanto la scarsità di risorse, soprattutto oggi, rischia di provocare nuove spinte espulsive ed una messa in discussione dei diritti: *"i rischi di riprendere dinamiche segreganti - dice Canevaro - sono più che mai attuali"*, non solo quelle presenti nel contesto, ma anche nel possibile modo di pensare i servizi e di organizzarli attorno alle categorie del bisogno, nel possibile riprodursi di rappresentazioni stereotipate degli incontri, soprattutto di quelli con le storie più fragili o infragilite dalla crisi. Ci interessa, come dice Alleruzzo, contribuire alla qualità del sociale, rivolta ad organizzare occasioni/servizi dove le persone, le famiglie, i ragazzi e le ragazze, *"si incontrano, condividono significati che permettono l'esperienza del <<senso comune>>, danno senso al legame sociale e scommettono su reti che creano tessuti di relazioni"*.<sup>3</sup>

Ci ritroviamo nelle descrizioni che ci hanno visto raffigurati come realtà che ricerca la protezione dei legami sociali, quelli dei soggetti che incontriamo, che hanno diritto ad incontri con un'organizzazione intenzionata a promuovere risorse, ad offrire spazi e percorsi capaci di ospitare fragilità e vulnerabilità particolari e diffuse; nei quali, dentro lo svolgersi delle relazioni, si evidenzino opportunità perché queste possano essere pensate/ripensate, costruite/ricostruite. Riconsegnando a ciascuno il desiderio e la responsabilità della cura, della protezione dei legami, dell'educazione per ri-definire la possibilità per tutti, anche nelle pieghe delle fragilità, di percorsi orientati alla passione per la vita, alla conoscenza, alla curiosità, al piacere.

---

2 F. Alleruzzo: idem

3 F. Alleruzzo: idem

## ***Incontrare i lavoratori fra socio e dipendente***

Trent'anni di vita di un'organizzazione e di un'impresa sociale che evolve implicano, anche laddove sopravvivono elementi originari, diversi cambiamenti di assetto, di fase, di sviluppo anagrafico. In trent'anni sono cambiate le caratteristiche delle persone, sono cambiati i contesti e le problematiche e sono cambiate le pratiche che accompagnano l'organizzazione per fare e per far fare il lavoro.

Per quanto ci riguarda possiamo annoverare momenti di adeguamento alle domande sociali, adattamenti di carattere organizzativo, revisioni di fasi critiche, evoluzioni nella lettura dei bisogni e delle tensioni progettuali, allargamenti e restringimenti della base sociale, rinnovamenti nell'interpretazione dei mandati; oltre, indubbiamente, transizioni generazionali. Sono tutti fattori che hanno implicato contaminazioni, sul piano delle idealità, dei significati professionali e progettuali, del rapporto con le motivazioni e con l'approccio al lavoro ed al lavoro sociale.

Lavorare in cooperativa, nella fase nascente, ha comportato l'*aderire autonomamente* a delle scelte chiare dal punto di vista politico-sociale; decidere, da cittadini, dove si volevano investire, coniugandole, le proprie tensioni ideali e le proprie capacità professionali.

L'orientamento iniziale racconta della ricerca di opportunità di lavoro ma, soprattutto, la sfida di mettere insieme delle intelligenze, delle finalità, dei significati per sperimentare, in uno spazio di socialità, la possibilità di dischiudere un modo di essere, al mondo e nel mondo, più umano. Recuperando il senso delle relazioni, della conoscenza nel quotidiano, l'idea di compartecipare responsabilmente al "bene comune". Una fase nella quale la distinzione fra socio lavoratore e lavoratore dipendente era pressoché inesistente: pochi numeri, affinità di riferimenti storico culturali, di linguaggi, di rappresentazioni professionali; scarsa articolazione di ruoli e funzioni; trattamento piuttosto omogeneo.

I cambiamenti avvenuti, in particolare la nuova fase organizzativa (il bisogno di essere più adeguati circa i vincoli di legge relativi alla compagine sociale, il cambio nella dirigenza, l'incremento del numero dei dipendenti) hanno amplificato il processo associativo, hanno introdotto nuovi soci giovani, anche in diverse posizioni organizzative, hanno rinnovato il bisogno di esplorare le due forme del lavoro in cooperativa, non tanto per spingere in una o nell'altra direzione quanto per ri-aprire interrogativi sulle somiglianze, sulle distinzioni e su quali opportunità di apprendimento sul fare impresa e sul fare impresa sociale possono derivare da queste polarità.

L'acquisizione di personale tout court, derivante dalla struttura delle gare d'appalto, ha aperto spazi, faticosi ma interessanti, nei quali cogliere le ragioni degli arroccamenti difensivi quanto quelle riguardanti le aspettative dell'essere parte di un'avventura professionalmente più ampia rispetto a quella praticabile nel proprio spazio individuale di cura ed assistenza.

C'è da chiedersi quanto i processi partecipativi richiedano e traggano giovamento dalle appartenenze più o meno formali: all'organizzazione, ad un progetto professionale, ad un progetto sociale, ad una semplice categoria?

Le appartenenze che hanno reso possibile la nascita della cooperativa, appartenenze che tengono insieme il lavoro, le relazioni e le idealità sembrano appartenenze difficili da ricostruire e, soprattutto, non possibili per tutti: quale minimo comun denominatore potrebbe rendere significative quelle che potremmo chiamare appartenenze deboli, al punto da qualificare, comunque, il rapporto con la forma particolare d'impresa che è la cooperativa?

Le pluriappartenenze, che contraddistinguono la storia di tanti giovani che lavorano oggi (vite lavorative fatte di molti pezzetti tenuti insieme più o meno a fatica) e, forse, rendono per alcuni meno accessibile l'adesione associativa, oltre a mitigare i rischi insiti in ogni concentrazione autoreferenziale, sono veicoli di circolazione di conoscenza fra contesti organizzativi, di evoluzione di idee e, forse, avrebbero bisogno di essere maggiormente

riconosciute come possibili parti della cultura cooperativa. Dall'altra parte possono aprire spazi di riflessione sul modo di vivere le relazioni professionali, sul riporre fiducia, sul rimanere fedeli, sulle reciprocità affidabili ed affidanti, sul rischio, *insito nel muoversi da un luogo all'altro (più promettente perché non ancora sperimentato) di disimparare il senso profondo dello stare dentro le imperfezioni del posto in cui si è, per trasformarlo in una vera e propria casa e non solo in un posto in cui vivere (S. Bauman)*

Di certo ci interrogano in quanto organizzazioni che dichiarano frequentemente di saper "funzionare con scarse risorse materiali e alte risorse motivazionali".

Se, come dice Alleruzzo, *un soggetto d'impresa che offre solidarietà (prestazione) ha tutto l'interesse a valutare quella che i soci e/o i dipendenti vivono al suo interno (autoreferenzialità); se la solidarietà che un'organizzazione solidale offre è strettamente connessa, non uguale ma connessa, a quella che pratica al suo interno la cooperazione, che è una forma particolare di esercitare la solidarietà, deve specificare con altre precisazioni, rispetto ad altri soggetti di solidarietà, le connessioni? Con quali distinzioni fra il socio ed il lavoratore? Dando per assodato che entrambi stanno dentro l'organizzazione, ma con quali diversificazioni?*

Se la cooperativa vuole costituirsi, dentro i territori che abita, come sistema esperto di partecipazione, non può che provare a governare questo problema, in parte connaturato ed in parte consegnato.

Alcune questioni, quali ad esempio: il rapporto fra prestazione sociale e qualità sociale; il crescere insieme come fattore connaturato alla struttura di un'impresa che si definisce pedagogica; la cooperazione come pratica; la corresponsabilità come caratteristica dell'agire professionale orientata a cercare e trovare insieme le strade per dare risposte ai problemi ricorrenti in che modo possono mettere in gioco intelligenze, conoscenze, prospettive, come possono produrre ricchezza, di che tipo e dentro quale prospettiva redistributiva fra soci e lavoratori

Se un'impresa sociale può reggersi anche fuori da una logica cooperativistica, quali sono gli aspetti che definiscono il valore aggiunto, oggi, di questa forma particolare di organizzare l'impresa.

E' una questione che ha a che fare solo con uno dei modi possibili in cui ognuno può rappresentarsi-organizzare il lavoro o anche gli aspetti di tipo formale (ufficializzare il rapporto associandosi) dicono qualcosa sul rapporto fra l'essere imprenditore con altri, essere imprenditore di se stesso, essere lavoratore dipendente.

Nel lavoro sociale ci si può accontentare, oggi, che ognuno faccia bene il proprio lavoro, nel mentre la situazione attuale ci dice del bisogno di visioni inedite, di ri-flessioni, di ri-guardarsi e quindi di caratteristiche imprenditive che richiedono una spinta ad andare oltre una dimensione meramente esecutiva e ad esprimere anche una posizione verso?

*"Esiste un legame fra la presenza di un "chiaro" orizzonte e obiettivo "politico" e la presenza di uno spirito intraprendente e attivo.*

*Una debole consapevolezza pubblica/politica e un basso livello di imprenditività - percepita o consentita - non aiuta la costruzione e la scrittura del futuro della cooperativa".*

(dai lavori del gruppo di ricerca)

Considerando che il passato non è riproducibile, rimangono però le domande che hanno accompagnato la nostra storia, domande che non hanno mai trovato risposte preconfezionate e pronte per l'uso, domande di cui occuparsi e che hanno bisogno di essere ri-generate, ri-create ogni giorno: perché intraprendere, investire, rischiare con altri in questa impresa? Dentro quali orizzonti di senso farlo? Quali elementi sostanziano il desiderio di far fatica insieme, di pensare assieme, di lavorare insieme, di scommettere assieme per dare forma ed organizzazione collettiva alle proprie capacità, competenze e risorse professionali dentro gli orizzonti che hanno generato la scelta originaria? Ci sono gli spazi per pensarlo e definirlo? Che spazi sono? Sono simbolici o anche fisici? E se ci sono, perché le persone non li occupano? E a che livello si pongono? E' sufficiente avere

lo spazio e l'opportunità per esprimere il proprio desiderio o servono anche luoghi nei quali le persone possano respirare, praticare, condividere la dimensione politica/pubblica e andare oltre la possibilità di esprimere il proprio essere un buon educatore? Anche, "semplicemente", indicando nuovi modi di produrre, prefigurando orizzonti di lavoro, sviluppo delle professionalità esistenti e nuove professionalità,

Se l'impresa come luogo in cui si lavora e si interagisce, contribuisce a creare convivenza e praticare vita collettiva, le nostre organizzazioni possono essere luoghi in cui i problemi ricorrenti possono essere meglio capiti, a partire dai diversi punti di vista.

*"Quando tu poni una questione alla coop, di qualsiasi genere, la coop non risponde al suo lavoratore dipendente, ma a te come persona, si occupa di te e pensa a te.*

*Qui dentro uno non è un numero di matricola, non è un cedolino paga, non è un lavoratore e basta, è quella persona lì, e questo secondo me fa la differenza.*

*Cerchiamo di avere sempre chiaro che ci sono persone, oltre che un'organizzazione, con le loro competenze, le loro passioni, le loro culture, che, se incontrati intelligentemente, possono essere interlocutori, competenti, attivi"* (dalle interviste a soci fondatori).

*"La cura del personale significa cura dei servizi e cura della cultura del lavoro sociale"*

*"C'è sempre bisogno di domandarci quanto ci interessa costruire appartenenza alla cooperativa o alla cultura della cooperazione e che nessi si possono generare dentro la domanda"* (dai lavori del gruppo di ricerca).

## ***Incontrare i committenti fra esperto e partner***

L'incontro con i committenti della cooperativa è stato un incontro plurale, non solo perché sono stati molti i soggetti incontrati ma perché si sono incontrate diverse forme giuridiche: enti pubblici, associazioni, altre cooperative, comitati dei genitori, gruppi di famiglie, nuclei singoli, bambini/e, adolescenti, gruppi giovanili, rappresentanze territoriali.

Diversi sono stati i percorsi e le interlocuzioni, a volte lineari altre più travagliati, scomposti, a zig-zag, rallentati; articolate sono state le committenze, i mandati, le richieste, le proposte.

Tutto ciò ha determinato, in continuazione, l'incontro simultaneo tra bisogni differenti.

*“Ogni giorno, nei servizi, avviene l'incontro tra i bisogni della famiglia, dell'utente e degli educatori dei servizi, ma allo stesso tempo è necessario trattare i bisogni della collettività, dei vicini, dell'amministrazione, del soggetto gestore, delle associazioni, cioè di tutti coloro che ruotano attorno al servizio”.*

*“Questo ribadisce il significato pubblico delle agenzie di solidarietà sociale e ne definisce il loro essere luoghi di frontiera dove occorre imparare e insegnare l'incontro tra differenze”.*<sup>4</sup>

In questa zona di frontiera si possono ricercare i punti d'incontro fra l'essere esperto e l'essere partner in un gioco di specchi che non è interessato tanto a far prevalere un termine sull'altro quanto piuttosto ad abitarne i nessi.

La risposta alla domanda frequente, su quale valore aggiunto nella produzione di servizi si può rinvenire nell'interazione fra istituzioni e cooperazione, non pare essere riducibile alla pretesa eticità insita nella definizione “senza scopo di lucro” di quest'ultima che, pertanto, sarebbe altruistica per destino e vocazione.

L'abitare il nesso fra l'essere esperto e l'essere partner, quando si è al cospetto di percorsi educativi, non può prescindere dall'esplorare le dimensioni dell'autonomia, dell'incontro fra pluralità, dei processi di delega che si attivano nella individuazione di percorsi che lavorano sulla restituzione di competenze sociali diffuse.

E' importante riconoscere che, dentro questi circuiti, committenti e cooperativa sono entrambi, ognuno per la sua parte, sistemi esperti della promozione e dell'integrazione e che questo sguardo aiuta a ridefinire la partnership come l'incontro fra sistemi che prendono parte alla costruzione del benessere della comunità e di un nuovo discorso sociale, con l'idea di trasformare i bisogni e le competenze sociali necessarie per farlo. E in questo sforzo condividono anche la responsabilità, la convinzione di dover rispondere personalmente della qualità sociale che promuovono

In una siffatta visione quello che si conosce lo si condivide, lo si scambia, si riescono meglio a costruire rapporti di reciprocità, di stima; diventa più facile entrare a fianco con forme che non svalutano i processi organizzativi ed i saperi degli altri. Diventa prezioso esibire chiaramente la propria competenza esperta, magari sussurrandola senza gridarla, la propria generosità di idee e progetti, la logica di servizio dentro progetti comuni, fuori da calcoli di convenienza.

Si possono ripensare, i servizi ed i percorsi che si attivano, in termini *“di accoglienza ma anche come sistemi esperti, nel senso di luoghi dove le persone fanno esperienze e non dove operano <<degli esperti>>, in grado di accompagnare percorsi di autonomia sociale di tutti ... e di accogliere i nuovi bisogni di competenze sempre più diffusi”.*<sup>5</sup>

Contribuendo così ad una comunità che viene impreziosita dalla pluralità degli sguardi e delle esperienze interterritoriali.

Così l'abbiamo ritrovata nei racconti dei focus group, che si sono molto soffermati su questi aspetti:

---

4 F. Alleruzzo: idem

5 F. Alleruzzo: idem

*“Ho apprezzato il metodo, c'è uno sguardo sull'ambito e ciò permette una capacità di sentire più complessa, perché si è puntato sui giovani per renderli più responsabili e sul tessuto sociale, io credo molto nel tessuto sociale perché pensando al tessuto si pensa alle trame, all'ordito che si sfilaccia ed è da ricomporre, penso al tempo che passa e deve essere rinnovato e nel corso degli anni il lavoro condotto con la coop. ha aiutato anche noi amministratori a cogliere il significato del <<lavorare per...>>”.*

*“L'amministratore coglieva il bisogno e nel dialogo con la cooperativa capiva come fare. C'è una professionalità acquisita che diventa importante nel momento in cui entra in relazione con tutti gli altri soggetti, con un approccio laico, di un pezzo di società che dialoga con l'ente pubblico – e non solo – per perseguire l'idea di lavorare per una buona qualità della vita nella società. A volte questo produce conflitti che vanno governati e mediati, non possono essere delegati, si deve operare assieme” (focus amministratori).*

*“Si arriva ad individuare e trasmettere il senso di una qualità che diventa tale per i diversi soggetti: quello che si porta dentro l'incontro diventa occasione per riflettere sui riferimenti culturali, sugli stili, sul senso delle relazioni sociali; si costruiscono pensieri, non per formazione, ma per forma mentis”.*

*“C'è da ri-condividere non tanto le competenze progettuali, ma utopie-ideali ampi. C'è bisogno di ripensare ai progetti ed alle azioni con un senso più ampio, che va oltre le dimensioni tecniche e sociali specifiche e può favorire contaminazioni educative e pedagogiche, la “elaborazione” di cultura mediante la scoperta, la ricerca e la sperimentazione; c'è bisogno di una cultura progettuale, che monitora e osserva la realtà educativa del territorio, e co-costruisce iniziative educative non procedendo per meri adempimenti istituzionali separati né facendosi subordinare a meri interventi repressivi, a rimorchio della cultura dell'ordine, ritenuta taumaturgica” (intervista ex dirigente scolastico).*

Così l'hanno ricostruita le voci di alcuni soci fondatori:

*“Avevamo in mente un'iniziativa che avesse una rilevanza politica, far qualche cosa per cambiare la società in cui vivevamo, per renderla più solidale, più attenta agli ultimi e agli svantaggiati attraverso il lavoro.*

*La cooperativa nasce da una dinamica di partecipazione sociale molto forte, anche attraverso scelte personali, e nasce dentro una fase istituyente attorno all'interesse verso i problemi sociali che si manifestavano e dentro una fase dove servizi strutturati non c'erano.*

*La sfida non era fare un'impresa: l'impresa era il mezzo, lo strumento giuridico e anche economico. Il fine era essere e diventare un soggetto che, a partire dalle domande della società in cui si viveva, in cui si era collocati, cercava di aprire delle finestre nuove dal punto di vista relazionale, del senso del vivere e del lavorare insieme”.*

Una cooperativa dovrebbe mettere in condizione le persone che chiedono un lavoro di capire che c'è un modo diverso di pensare e agire non solo nella società, ma la società.

Un sistema, dunque, che si costituisce esperto nei processi di solidarietà e partecipazione a partire dall'esperienza acquisita nel governare i processi interni e gli stimoli esterni e dalla riflessione per connettere i due processi.

E che diventa partner competente nella misura in cui riesce a produrre cultura fruibile dai committenti e dai compagni di viaggio

*Il nostro agire attraverso servizi diversi e in aree diverse può produrre una capacità di costruire connessioni, una capacità di tracciare aree fatte di linguaggi, di patrimoni di conoscenza comuni messi a disposizione del territorio che, nella dinamica fra bisogni di standardizzazione e di evoluzione, può trasformare in sintesi di pensieri prendibili da tutti. Diventa importante tradurli in qualcosa di parlabile, costituire un patrimonio di conoscenza di pubblica utilità a cui possano accedere anche altri.*

*Il nostro modo di provare ad organizzare le forme del lavoro, le solidarietà interne possono già essere parti di un bene comune. Sul come rappresentarle in una dimensione più*

*pubblico-politica, sul come dargli una struttura di modello con ricadute sul sistema e sui servizi c'è ancora da lavorare.*

*Produciamo, dentro i servizi e le aree, un pensiero e una metodologia che parla di come l'altro entra in relazione con noi, col servizio, con l'area - al di là della specificità dell'area stessa. L'idea di come incontrare l'altro (bambino, famiglia, disabile, istituzione) è un'idea culturale che potrebbe essere trasversale e che abbiamo in mente in modo simile, è lo stile relazionale: riusciamo a praticarlo, andrebbe messo a sistema, andrebbe scritto e trasformato in strumenti diversificabili (focus dei coordinatori d'area).*

*“Non è scontato che un'impresa sia educativa per il fatto di essere sociale, di essere una cooperativa. Le imprese esistono se riescono ad apprendere e questo vale anche per le cooperative in quanto organizzazioni. Essere impresa educativa richiede di sottolineare l'intenzione di imparare a lasciare un segno. Se penso alle imprese, non cooperative e non no – profit, mi pare che ne lasciano molti di segni, di tipo culturale e non solo ambientale. Se lo facciano in modo intenzionale o meno, andrebbe chiesto ai loro dirigenti, ai loro fondatori, se nella loro impresa ci sia anche un'intenzione culturale e se non sia semplicemente il segno che lasciano, anche molto profondo, il risultato di una grossa capacità di vendere il proprio prodotto. E questa è già una bella questione. Se la ragiono per un'impresa educativa ancor più mi viene da pensare che può essere tale nella misura in cui il suo tentativo di lasciare un segno diventa evidente e consapevole”. (da una conversazione informale fra colleghi)*

*C'è chi insegna  
guidando gli altri come cavalli  
passo per passo:  
forse c'è chi si sente soddisfatto  
così guidato.*

*C'è chi insegna lodando  
quanto trova di buono e divertendo:  
c'è pure chi si sente soddisfatto  
essendo incoraggiato.*

*Profondamente stimavo un amico  
quasi invidiando un altro a cui diceva  
stupido, e non a me.*

*C'è pure chi educa, senza nascondere  
l'assurdo ch'è nel mondo, aperto ad ogni  
sviluppo ma cercando  
d'essere franco all'altro come a sé,  
sognando gli altri come ora non sono:  
ciascuno cresce solo se sognato. (D. Dolci)*

## **Incontrare il territorio fra cittadinanza e professionalità**

Parliamo di territorio come spazio sociale dove avviene un'articolazione di domande e di azioni che le interfacciano e parliamo di cittadinanza in riferimento all'esperienza comune dell'abitare uno stesso luogo, da cui emergono bisogni e interessi; dell'abitare uno spazio fisico e simbolico - relazionale - e della partecipazione al sistema di relazioni che ne scaturisce.

Quando accenniamo ad incontrare il territorio abbiamo in mente l'incontro con uno spazio concreto, fatto di persone, enti, gruppi, organizzazioni, relazioni, situazioni, ambiente, storie, istituzioni.

Parliamo di *“quello che un tempo era un arcipelago di relazioni sociali “naturali” legate a un luogo e a una comunità dove era possibile incontrare la condivisione di un interesse e allo stesso tempo la risposta ad un bisogno e che - oggi - si è trasformato in una socialità strutturata razionalmente attraverso organizzazioni che perseguono fini differenti e complessi. Il territorio che diventa incrocio di interessi; e chi gestisce servizi è chiamato ad organizzare e gestire incontro e scontro fra bisogni diversi”*

*Per le organizzazioni che offrono socialità, ritenuta caratteristica connaturata alla comunità, questa diventa una contraddizione per sfuggire alla quale l'impresa sociale è obbligata a produrre riflessione e consapevolezza sul senso delle relazioni sociali offrendo così un contributo all'evoluzione sociale del territorio. E ciò la lega ad esso, non solo perché offre servizi, ma perché, con la sua presenza, deve essere capace di riempirlo di relazioni”* <sup>6</sup>e di riaffermare che sviluppare tecniche e professionalizzare la prestazione sociale non significa eliminare i bisogni di cura, i bisogni di amicalità, di relazioni, anzi ... che non tutto si può leggere dentro le categorie dei beni da usare e consumare, che bisogna continuare a considerare e valorizzare anche quelle dell'entrare-stare in relazione con ... che, *“pur in una situazione di dilatato potere delle tecnologie e dei saperi specialistici, i gesti di cura, caricati anche di attese, per certi aspetti falsificanti il senso originario, quali quelle dell'accesso illimitato ai beni ed alle opportunità, non possono risanare, vincere definitivamente la battaglia con il limite, la sofferenza ...”* (Lizzola).

Dentro questo quadro, che affida i compiti di cura alle forme organizzate della solidarietà sociale, si rischia che l'orientamento specialistico all'accoglienza del disagio renda invisibile quest'ultimo alla comunità; che la strutturazione specialistica della prestazione sociale riduca le competenze sociali diffuse provocando la proliferazione di interventi che eliminano le difficoltà di questa natura, ma possono aumentare ulteriormente l'incompetenza sociale.

Giocarsi una presenza negli snodi fra professionalità e cittadinanza implica il tenere aperti spazi di sperimentazione e riflessione che rimettano al centro la questione di questo infragilimento delle competenze sociali e di come evitare che un territorio diventi *“incapace di fare i conti con l'umana sofferenza dell'incontro con il disagio”*.

Nei focus dei mesi precedenti è emerso:

*“Noi abbiamo vissuto e abbiamo costruito il tema della comunità accogliente, è un valore fondante ed è intramontabile; io oggi nelle relazioni con le persone avverto e respiro che queste persone e noi stessi abbiamo ancora bisogno di comunità intesa come luogo di relazioni accoglienti. Un tempo questi valori si esprimevano dentro una logica di comunità territoriale o grupppale; oggi dobbiamo trasformarla questa cosa, probabilmente noi dobbiamo immaginare la costruzione di comunità un po' più trasversali, più mobili (interviste soci fondatori).*

*“Nello sviluppo di diverse progettualità, c'è stato stimolo verso il territorio; alcuni progetti si sono diversificati in base ai bisogni che emergevano dai giovani, ma anche dalla comunità ... la comunità si è appropriata di stimoli ed ora c'è maggior competenza e più pensiero*

---

6 F. Alleruzzo: idem

*nelle progettualità giovanili, anche in alcune realtà del territorio ... prima era più un volontariato buono ... ora è più sapiente; è stata un'esperienza positiva che ha fatto emergere delle competenze che non avevamo, intuivamo il bisogno ma non avevamo le competenze".*

*C'è bisogno che voi riversiate nella comunità i pensieri che fate perché se non lo fate voi, da altre parti non lo fa nessuno. Il rischio che se alcuni di voi si inaridiscono in una logica imprenditoriale perdono la possibilità (come avrebbe detto Vincenzo Bonandrini) di essere giardinieri. La cooperativa deve dare un contributo al noi. (focus con gli amministratori).*

*C'è bisogno di restituire potere alle reti primarie attraverso nuovi legami e azioni di tipo collettivo, all'interno di percorsi dove ognuno può prendere coscienza di sé, facendo i conti con le relazioni nel territorio e la ricerca di risposte alle sfide sollevate che producono ricadute sui servizi e sui progetti che, a loro volta producono nuove sfide.*

*Le trasformazioni ci dicono che siamo tutti interpellati ad interagire con questi cambiamenti, che non possiamo consegnare a degli esperti... anche se non sappiamo bene dove sono le risorse ... (incontri gruppo di ricerca).*

*E' importante continuare a coltivare il valore che è stato attribuito all'incontro di cittadinanza con i territori e che si è tradotto anche in una presa di cura di alcune situazioni a prescindere dal prestigio di queste situazioni e dalla loro visibilità, nel prendersi responsabilmente cura al di là del ritorno economico, di immagine, di apprezzamento. (focus funzionari).*

*Si ha da fare attenzione a quella sorta di isomorfismo con i servizi che gestiamo che, in quanto sociali, veicolano l'idea del dover dare senza chiedere nulla in cambio, piuttosto che, similmente, ma in forma opposta, che si può prendere senza dover restituire nulla, perchè rischiamo di perdere la possibilità di esplorare il rapporto fra prelievi e restituzioni; fra ciò che si mostra di offrire e di chiedere (Incontri gruppo di ricerca).*

*Io, come cittadino, dove voglio investire la mia capacità? La investo dove mi è possibile allargare questa compartecipazione responsabile al "bene comune". Cooperazione significa mettere insieme in modo armonico delle intelligenze, delle finalità, dei significati che permettono a questo spazio di società di spalancare un modo di essere al mondo che sia più umano. (da intervista a socio fondatore).*

## ***Incontrare i simili fra autonomie e istituzioni***

In questi trent'anni è stato inevitabile misurarsi con il tema dell'incontro fra simili, sia all'interno dell'organizzazione sia all'esterno, e non è sempre stato facile. Esplorare le tracce di questo incontro dall'interno della cooperativa ci è parsa la modalità in grado di illuminare con maggior oculatezza anche gli incontri con l'esterno. Abbiamo già detto di quanto, al momento della nascita della cooperativa, i riferimenti alla mutualità e alla solidarietà interna abbiano tacitato e reso quasi indicibili le questioni relative alle differenze di ruolo, di carichi di lavoro, di esposizione di responsabilità, alle diversità di riconoscimento e trattamento, anche economico, alle diverse posizioni di potere.

Le spinte ad evidenziare le omogeneità costitutive erano molto forti e la loro messa in discussione percepita come minacciosa in quanto sembrava cozzare, inevitabilmente, con principi etici e strutturali della nostra forma organizzativa. E qualche pudore, nell'affrontare questi argomenti, ce l'abbiamo ancora oggi.

Sono stati gli anni nei quali abbiamo fronteggiato, in maniera piuttosto artigianale, le sfide fra il dare una forma istituita alla cooperativa (anche attraverso spinte uniformanti) e garantire autonomia alle nascenti intelligenze, alle pluralità di provenienze, di culture, di paradigmi che si andavano accumulando man mano si presentava la necessità di definire orientamenti progettuali a seguito di mandati istituzionali e/o delle nostre rappresentazioni dei bisogni e delle possibili risposte da costruire

*“A volte un argomento veniva trascinato per 3 volte nel cda, perché si tendeva, sia nella formalità che nell'informalità, a cercare di essere sicuri che quella decisione non avrebbe scontentato nessuno. È necessaria una capacità dell'organizzazione, quindi del noi, di riuscire a trovare quell'equilibrio, cioè costruire delle decisioni che siano il più possibile rispondenti ai bisogni del noi organizzazione e tengano conto delle opinioni e delle attese rispetto alla scelta ... però bisogna che sia chiaro e identificabile chi ha preso la decisione, e sia contestabile. E' necessario che l'organizzazione impari ad attraversare i conflitti, questo è un altro tema grosso nelle organizzazioni democratiche. Dobbiamo contemplare la possibilità di essere divergenti e di poter nominare i conflitti, gli errori per poter apprendere”.*

*“L'idea di partenza era di aprire una dimensione sociale di convivenza lavorativa, professionale che permettesse di guardare la realtà a partire da nuove dimensioni.*

*E' la persona al centro. Dentro una cooperativa la persona è fonte di relazione, anche se a volte difficile, problematica. Il disagio c'è anche fra di noi. I microcosmi lavorativi sono però anche contesti nei quali costruire insieme opportunità per risolvere i problemi della convivenza a partire da tutti quelli che portiamo dentro le organizzazioni”.* (dalle interviste a soci fondatori).

Le piccole dimensioni della Cooperativa e la conseguente ridotta complessità dell'organizzazione, oltre alla possibilità di incontro con soggettività esterne, affini ma distinte, di incontrarsi con l'alterità del fuori, hanno sicuramente aiutato la gestione dei processi.

*“Degli incontri con la cooperativa ho presente la dimensione della ricerca: non tanto la fissazione di modelli, ma la disponibilità ad esserci in situazioni articolate, dentro percorsi di ricerca sempre attraversati da tensioni di apprendimento, del rimettere a tema e mettere le mani negli oggetti di lavoro per aggiornare saperi, competenze e professionalità (dal focus con i funzionari).*

Condizioni che hanno accompagnato a districarsi nelle correlazioni senza riuscire ad evitare che si manifestassero alcune derive o resistenze e si definisse il bisogno di riconsiderare il rapporto fra autonomia ed istituzione tutte le volte che, ad esempio, dal ceppo originario della cooperativa si sono generate nuove aree di intervento (alcune che hanno dato origine a nuove cooperative, altre ad imprese autonome, altre ad intraprese sociali a scadenza).

Ci è parso di aver colto, nell'attraversamento di queste vicende, che le questioni relative all'incontro fra simili lambiscano dimensioni significative da esplorare:

- il rapporto tra identità individuale e identità del gruppo/dei gruppi di appartenenza, con i fantasmi dell'indifferenziazione e della perdita di quanto viene percepito e rappresentato come propria originalità;
- la tensione tra autonomia ed istituzione, che deve preservare dal rischio dei formalismi e del controllo;
- lo snodo delle alleanze, che si traduce nel rischio dell'andare d'accordo ad ogni costo, anche sottocosto, celando il tema del conflitto che in educazione, per altro, è sano. Dentro il nostro agire c'è spesso il lamento, il dispiacere, il rincrescimento ma la dimensione dell'impresa come capacità di suscitare e restituire conflitti sani rischia di ridursi. L'eccesso di valorizzazione dell'alleanza può far perdere allo stesso tempo forza di contenuto e di potere. C'è bisogno di recuperare un po' il valore della conflittualità come dimensione di crescita e di costruzione di senso;
- l'andare oltre il cooperare come valore concettuale e come principio verso il metodo, la cooperazione come pratica che richiede di trovare insieme le strade che possano dare risposte ai problemi ricorrenti. Non ci si può più accontentare che ognuno faccia bene il proprio lavoro ... c'è bisogno di visioni inedite, di ri-flessioni, di ri-guardarsi;
- la socializzazione delle competenze e la sollecitazione all'innovazione senza pretendere l'esclusiva, con la prospettiva di far diventare strutturale ciò che viene scoperto da qualcuno.

*C'è bisogno di assumere la sfida di scalfire, quando si incontrano i simili, la logica dell'unanimità, degli impliciti educativi che sembrano attraversare ogni discorso; e l'implicito è che siamo tutti d'accordo ... La sfida potrebbe essere quella dell'eresia pedagogica che ha un rischio altissimo rispetto alla sua sostenibilità. L'eresia è che l'educazione non centra nulla con i valori ... L'educazione è una cosa, poi si traduce in tante forme diverse secondo le culture, le diverse culture ... Si fanno mescolamenti fra valori ... e l'educazione rischia di diventare una gabbia pedagogica che non ti permette più di mettere in discussione nessun assunto. Si fa fatica a far emergere il confronto fra differenze invece dell'unanimità; differenze che non possono che essere culturalmente connotate ... Apprezzo molto quando qualcuno dice che una mia proposta non gli piace, esplicitando gli elementi che giustificano il disaccordo e ci permette di chiarire i reciproci posizionamenti, nel rispetto delle posizioni (dall'incontro del gruppo dei coordinatori).*

Parimenti, ed in maniera analoga, le stesse questioni si sono poste circa l'incontro con i simili esterni, fosse la similitudine definita sulle vicinanze professionali (con gli insegnanti, ad esempio, o con i colleghi del servizio pubblico), vocazionali (i volontari, i nostri affini negli oratori, ...), organizzative (con le altre organizzazioni del terzo settore) .

*“Bisogna fare attenzione a non essere centrati esclusivamente sull'educativo ed i processi educativi - con il rischio di elevata specializzazione; sarebbe importante riprendere discorsi a più voci, la ricontaminazione con altri ambiti disciplinari ... rimettere in giro pensieri che si contaminano con altri mondi del sapere” (dal focus con colleghi del servizio pubblico).*

Certamente le pluriappartenenze di alcuni operatori, alcuni passaggi intersettoriali, le presenze dei tirocinanti, alcune sperimentazioni di nuove formule di incontro (la partecipazione a tavoli non necessariamente orientati all'acquisizione di segmenti produttivi, quanto alla possibilità di far nascere nuove intuizioni ritrovando poi nuovi posizionamenti sui processi e sulle traduzioni possibili, misurandosi con il bisogno del proprio cambiamento oltre a quello degli altri) costituiscono dei modi di presidiare l'incontro perchè non si riduca a formalità giuridica, ma possa trasformarsi in “concentratore di flussi e contatti”.