

Flavio Sangalli

Leadership cooperativa

La gestione innovativa
delle Organizzazioni
a Scopo Cooperativo



FrancoAngeli

Flavio Sangalli

Leadership cooperativa

La gestione innovativa
delle Organizzazioni
a Scopo Cooperativo

FrancoAngeli

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

SOMMARIO

Le organizzazioni a scopo cooperativo pag. 7

PARTE I LA GESTIONE DELL'ORGANIZZAZIONE A SCOPO COOPERATIVO

Introduzione	»	21
1. L'organizzazione guidata dai suoi pubblici	»	26
1.1. Il concetto di valore e la logica stakeholders driven	»	26
1.2. I paradigmi della qualità totale e del servizio	»	30
1.3. La stakeholders satisfaction	»	35
1.4. La comunicazione integrata dell'organizzazione	»	40
2. I metodi della gestione organizzativa	»	46
2.1. I metodi fondamentali della gestione	»	46
2.2. L'apprendimento organizzativo	»	51
2.3. La gestione per priorità e per processi	»	55
2.4. La certificazione aziendale, ambientale e sociale	»	61
3. Il governo della gestione organizzativa	»	66
3.1. Il Comitato di Direzione	»	66
3.2. I gruppi di progetto	»	70
3.3. Il ruolo della Presidenza e del Consiglio d'Amministrazione	»	74
3.4. La logica di rete interna ed esterna	»	79

4. Il piano imprenditoriale partecipato	pag.	86
4.1. Il processo di visioning	»	86
4.2. L'analisi di maturità e delle sette fonti	»	91
4.3. La programmazione poliennale	»	95
4.4. L'impostazione della gestione e il supporto alla realizzazione	»	99

PARTE II L'INNOVAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE A SCOPO COOPERATIVO

Introduzione	»	107
5. L'eccellenza nell'organizzazione a scopo cooperativo	»	112
5.1. Dalla qualità all'eccellenza	»	112
5.2. Il modello di valutazione dell'eccellenza	»	116
5.3. I fattori dell'eccellenza	»	122
5.4. I risultati dell'eccellenza	»	128
6. La guida del cambiamento	»	133
6.1. I megatrends del cambiamento	»	133
6.2. I livelli del cambiamento	»	139
6.3. Il Cambiamento Innovativo Totale	»	143
6.4. Il processo di cambiamento	»	149
7. Il capitale organizzativo	»	154
7.1. Il concetto di capitale organizzativo	»	154
7.2. Le componenti di capitale sociale e intellettuale	»	158
7.3. Le componenti di capitale relazionale ed etico	»	164
7.4. La valorizzazione del capitale organizzativo	»	170
8. La nuova leadership organizzativa	»	175
8.1. Il management innovativo	»	175
8.2. L'evoluzione della leadership	»	180
8.3. La leadership valoriale	»	184
8.4. Leader e follower competenti: il modello delle 7C	»	190
Bibliografia	»	197

LE ORGANIZZAZIONI A SCOPO COOPERATIVO

Introduzione

Il buon successo del libro *Il Management Cooperativo* (FrancoAngeli 2005) ci ha portato alla decisione di preparare una nuova edizione, alla luce di una serie di considerazioni.

La prima è relativa al feedback degli stessi lettori del libro, che in più occasioni ci hanno confermato l'utilità applicativa del testo. In effetti si sono più sentiti utenti della pubblicazione, che non semplici lettori.

Queste valutazioni ci hanno confortato perché l'intento era proprio quello di fornire al management delle imprese cooperative un approccio integrato formato da una cultura organizzativa, da metodi gestionali, da strumenti operativi e modelli organizzativi in grado di elevare il grado di capacità realizzativa di queste imprese.

La seconda considerazione nasce poi dall'esperienza, manageriale e consulenziale, in altre organizzazioni quali le associazioni di rappresentanza degli imprenditori e dei lavoratori e le agenzie di sviluppo locale.

Come vedremo più avanti si tratta di organizzazioni che hanno familiarità con il modello cooperativo, in quanto mettono insieme più soggetti (persone o altri enti/associazioni) che nello scopo iniziale si uniscono per un fine comune teso a tutelare e promuovere interessi e prospettive omogenee, prescindendo dalla realizzazione di un profitto economico. La creazione di valore aggiunto infatti è definibile anche con altri criteri e altri indicatori.

Ci siamo resi conto che queste organizzazioni, oggi più consapevolmente di ieri, hanno la necessità di conoscere e utilizzare un approccio in grado di incrementare la loro capacità realizzativa, già prima citata per il caso delle cooperative. Ed essa in cosa consiste, secondo una definizione che abbiamo formulato incrociando lo studio teorico e l'esperienza pratica? A nostro parere è la capacità di trasformare questi obiettivi in concreti risultati attraverso validi processi gestionali con una squadra di qualità.

Occorre quindi un approccio in grado di dare innanzitutto una mentalità vincente/positiva a dirigenti e operatori perché il “modo di vedere” persone, organizzazioni e situazioni è fondamentale per il successo.

Va poi introdotto il metodo della gestione per innovazione vivendo costantemente il cambiamento in termini migliorativi incrementali ed anche fortemente innovativi.

La definizione dei giusti obiettivi si riferisce alla loro selezione prioritaria in ragione della missione dell'Organizzazione e della capacità di soddisfare i suoi stakeholders.

I concreti risultati indicano il valore aggiunto creato, che deve essere visibile e misurabile e realizzato grazie a processi prima decisionali e poi operativi in grado di ottimizzare le risorse materiali e il tempo disponibile.

Per concludere la capacità realizzativa di un'organizzazione trova diretta correlazione con la qualità della squadra di persone che la compongono, una qualità che è l'insieme delle competenze personali e di un capitale immateriale che più avanti descriveremo.

Sulla base di queste sintetiche considerazioni abbiamo riconsiderato il testo originario e valutato l'opportunità, anche per le sollecitazioni pervenuteci, di ripubblicare la parte essenziale del testo originario, con gli opportuni aggiustamenti per realizzare uno strumento di lavoro utile a questo tipo di organizzazioni, che appunto abbiamo definito a scopo cooperativo (OSC). In questo modo si è realizzato una specie di manuale gestionale in grado di essere applicato ai vari contesti operativi.

La centralità delle organizzazioni oggi

La particolare attenzione dedicata al buon funzionamento delle organizzazioni non è affatto casuale. Si può dire che viviamo in un

mondo di organizzazioni, certamente in grado superiore al passato. Sono infatti organizzazioni le imprese industriali, commerciali, di servizio, turistiche che producono beni e servizi. Ma sono anche organizzazioni le strutture pubbliche e private che ci danno istruzione, trasporti, sanità, sicurezza e così via. Se dovessimo ripensare in questa logica all'uso del nostro tempo, vedremmo chiaramente quanta parte di esso viene consumata dentro o in contatto con le organizzazioni.

Partendo dagli ultimi riferimenti possiamo dire che le organizzazioni, nella nostra società evoluta, sono determinanti per dare qualità alla nostra vita.

Fin da piccoli incontriamo e viviamo nelle organizzazioni che curano la nostra istruzione, la cui qualità, è noto, determina i destini produttivi, sociali e culturali delle persone. Lo stesso si può dire per la sanità, che nei bilanci delle Regioni occupa gran parte delle spese. Avere buona o malasanià ovviamente crea una differenza fondamentale nella percezione della qualità di vita delle persone e delle comunità.

Sono anche organizzazioni pubbliche o private gli istituti previdenziali, che si occupano della nostra sicurezza futura (un indicatore fondamentale della qualità della vita come tutti noi percepiamo). Il loro funzionamento efficace si correla alla disponibilità di risorse di cui potremo disporre nel futuro.

L'elenco delle organizzazioni che ci coinvolgono prosegue se pensiamo, ad esempio, ai trasporti, un aspetto vitale della nostra vita moderna, che ha sviluppato una mobilità delle persone nei Paesi avanzati senza confronto rispetto anche a un passato non remoto. Nella vita di ognuno di noi quotidianamente abbiamo la conferma della differenza generata da una buona o da una cattiva organizzazione dei trasporti.

Vogliamo aggiungere un tema organizzativo in un'area sempre più importante per la vita civile, ed è quello della sicurezza delle persone. Fenomeni legati alla micro e macro criminalità, al terrorismo, indicano quanto sia forte nei cittadini il desiderio di avere organizzazioni della sicurezza altamente efficaci.

Per concludere questa parte dobbiamo quindi fare riferimento in generale alla Pubblica Amministrazione, ai vari livelli dal nazionale al locale. Il rapporto tra le risorse e i processi gestionali dell'Operatore Pubblico e la qualità dei suoi output sono oggetto di attenzione e di dibattito quotidiano. La sfida di un'amministrazione pubblica efficace è innanzitutto un fatto organizzativo che dimostra tutto il peso di questa

dimensione nella qualità di vita dei cittadini e nello sviluppo delle comunità nazionali e locali.

Il peso delle organizzazioni è ovviamente anche determinante nella vita produttiva. Sono state le imprese, di ogni dimensione, a raccogliere lo spirito imprenditoriale e la volontà di lavoro per dare un benessere crescente alla nostra società grazie prima allo sviluppo industriale e ora alla crescita dei servizi di ogni tipo.

E proprio nella nuova società dei servizi e della conoscenza si pone l'esigenza di organizzazioni ben diverse rispetto alla tradizionale impostazione industriale.

Per realizzare i nuovi output produttivi e sociali sono necessarie infatti organizzazioni snelle, molto propense a sviluppare e utilizzare il capitale immateriale, con metodi gestionali orientati alla soddisfazione degli stakeholders e all'efficacia dei processi.

I manager, ma anche gli operatori, sono oggi alle prese con una rivoluzione organizzativa innanzitutto difficile dal punto di vista intellettuale ed emotivo, poiché si tratta di rompere i tradizionali paradigmi gestionali, che sono interiorizzati molto di più di quanto non si creda e costituiscono ancora una modalità operativa diffusa.

Le nuove organizzazioni devono operare un alto grado di coinvolgimento delle persone nei vari ruoli, attivare processi di formazione permanente, essere fortemente orientate dalle aspettative/percezioni dei loro clienti, operatori, comunità di riferimento e aggiornare continuamente i loro processi gestionali. E come sappiamo tutto ciò non è semplice e indolore.

Si rende quindi necessario ed utile un nuovo concept applicativo per lo sviluppo di ogni tipo di organizzazione che si espliciti in un approccio in grado di caratterizzare una nuova cultura organizzativa, in nuovi metodi gestionali, applicati da strumenti operativi e modelli organizzativi ben diversi rispetto al passato.

Per realizzare questa rivoluzione nelle organizzazioni occorre una "leadership cooperativa" in grado di esaltare l'impegno e il contributo collettivo degli operatori sulla base di un management per valori, dove il focus sia contemporaneamente sul prodotto/servizi, sui modi di realizzarlo e sulle motivazioni per impegnarsi.

Come si vede siamo ben lontani da modelli gestionali di segno diametralmente opposto sia per approccio tradizionale che per comportamento opportunistico. Eppure l'uscita dalla crisi, che non è solo econo-

mica e finanziaria, presuppone una cultura e comportamento di segno differente che si realizza innanzitutto nelle organizzazioni, così importanti per la nostra vita presente e futura.

Le organizzazioni e l'approccio all'eccellenza e all'innovazione

La diffusione delle organizzazioni nel nostro sistema economico, sociale e pubblico ha portato anche un altro fenomeno che ci interessa sottolineare in questa sede.

La proliferazione organizzativa ha determinato una forte competitività. Basta pensare alla globalizzazione che ha portato le sfide economiche a livello planetario, spesso con esiti traumatici per i tradizionali assetti produttivi e occupazionali.

Anche le organizzazioni private dei servizi si sono moltiplicate e hanno sviluppato livelli di concorrenza molto significativi. Infine la competizione avviene tra pubblico e privato sia per la depubblicizzazione di molte attività che per una nuova concezione di uno Stato leggero che lascia molto spazio ai privati.

Nell'attuale situazione di concorrenza diffusa la leva competitiva fondamentale si dimostra essere la capacità delle organizzazioni di generare prestazione costantemente elevate.

L'approccio del Total Quality Management si evolve in una ricerca dell'eccellenza determinata non solo da ciò che si realizza, ma anche da come lo si realizza. Risultato e processo sono quindi parimenti importanti perché la prestazione eccellente consente di dare ripetizione ai risultati positivi e di poter operare il loro costante miglioramento.

Inoltre le organizzazioni eccellenti sono orientate al valore inteso come performances in grado di soddisfare le aspettative dei clienti/utenti, degli operatori e della comunità generando tra di loro percezioni elevate per il prodotto/servizio ricevuto. Tutto ciò è possibile grazie ad efficaci processi gestionali fondati su valide politiche del personale, a mirate strategie e a una forte valorizzazione delle risorse e dei fornitori.

Alla base di questo approccio all'eccellenza sta una leadership diffusa nell'Organizzazione in grado di guidare e ispirare le persone per dare senso e motivazione al loro impegno.

La ricerca delle prestazioni eccellenti, oggi la leva competitiva prioritaria delle organizzazioni, richiede anche il passaggio dalla gestione

per ripetizione a quella per miglioramento/innovazione. Se nel passato l'approccio produttivo era l'ottimizzazione di processi consolidati, oggi è molto più redditizio migliorare in generale e soprattutto innovare.

Tutto ciò rende prioritaria l'attività di apprendimento dei manager e degli operatori delle organizzazioni. E in questo caso non basta l'addestramento tecnico, ma occorre sviluppare capacità relazionali, creative e comportamentali adeguate ai nuovi contesti produttivi, ma anche culturali.

Lo sviluppo di un costante apprendimento ovviamente si collega all'interpretazione e all'operatività nel costante cambiamento in cui viviamo. Probabilmente dovremo abituarci, per forza o per convinzione, a considerare prodotti, servizi, stili di vita e priorità esistenziali come elementi non statici, ma fortemente dinamici, da modificare, da adattare, da cambiare.

In questo caso quindi la dimensione organizzativa diventa una vicenda umana.

Le organizzazioni come ambito di sviluppo del potenziale umano

Nelle organizzazioni economiche, sociali e pubbliche si producono beni e servizi riservati a una determinata clientela o utenza.

Nelle organizzazioni si lavora costantemente tra più persone, reparti, luoghi. Possiamo quindi affermare che le organizzazioni sono sedi di processi gestionali, nei quali le decisioni e le operatività si combinano in modo più o meno efficace.

L'attenzione al come, ai processi, è tratto caratteristico della Qualità Totale e dell'Eccellenza Organizzativa. Il possedere un "buon modo di lavorare" fa parte della più storica tradizione artigiana e produttiva, tipica per esempio dell'Italia delle piccole e microimprese, che nella loro produzione hanno saputo attingere nel nostro patrimonio culturale, artistico, creativo.

L'attenzione ai processi gestionali costituisce oggi un patrimonio vero e proprio delle organizzazioni di ogni tipo e consente, lo abbiamo già scritto, di ripetere e migliorare i propri risultati positivi.

A questo punto va tenuto presente che i processi decisionali e operativi sono innanzitutto il frutto dell'operare umano collettivo. Oggi la produzione della quasi totalità dei prodotti e servizi ha bisogno di un lavoro non solo di tante persone presenti nello stesso luogo, ma anche di operatori collegati in grado di agire come una squadra. In questo

modo le imprese, e le organizzazioni in generale, diventano comunità di persone con propri schemi valoriali, più o meno consapevoli, che determinano i comportamenti organizzativi e generano una serie di relazioni ed emozioni tutt'altro che indifferenti per l'efficacia delle organizzazioni stesse. In questo senso le organizzazioni esaltano il fattore umano e le relazioni che, nelle attuali logiche produttive, vanno oltre i confini organizzativi per coinvolgere in modo costante i clienti/utenti, i fornitori, la comunità di riferimento.

La valutazione delle organizzazioni come comunità di persone non è ancora sufficientemente diffusa, ma va considerata e approfondita nei presenti e futuri scenari organizzativi come un elemento non trascurabile per l'eccellenza e il successo sui propri mercati.

L'attenzione al fattore umano si misura per la verità in una più ampia riconsiderazione del capitale immateriale che, come vedremo più avanti nel testo, si può definire capitale organizzativo, cioè l'insieme degli asset di tipo sociale, intellettuale, relazionale ed etico-comportamentale che contribuiscono al vantaggio competitivo e allo sviluppo di un'Organizzazione.

Certamente un'Organizzazione dove le persone lavorano bene insieme su obiettivi condivisi, vi sono conoscenze adeguate allo svolgimento delle sue attività, esistono buone relazioni con i clienti/utenti, fornitori e comunità e infine si vede al suo interno manager e operatori che operano in modo corretto, ha le condizioni per vincere nei mercati e crescere qualitativamente.

Capitale immateriale e persone sono quindi dimensioni essenziali di fenomeni organizzativi presenti e futuri.

Le organizzazioni, le persone e il mercato

La necessità e l'utilità di un nuovo approccio organizzativo fondato sulla qualità e l'eccellenza consentono di introdurre un importante riferimento valoriale/comportamentale tra le organizzazioni e le persone. Ci riferiamo al merito, cioè a quell'insieme di talento e impegno che consente di creare valore e di essere così riconosciuti dalle altre persone, organizzazioni e comunità.

Oggi la società ha bisogno di riconoscere il merito per incentivare e accrescere la creazione di alti livelli di valore aggiunto di tipo economico, sociale, culturale. Una società dove appartenenza, clientela,

familismo prevalgono sul merito è una società depressa, con grandi difficoltà a competere e sopravvivere nella competizione globale. Certamente il primato del merito per essere efficace si deve inserire in schemi valoriali diffusi nelle organizzazioni e tra le persone che informano comportamenti ben diversi rispetto a quelli diffusi.

Si riscopre quindi come l'etica sia parte fondamentale di un approccio gestionale eccellente perché ne caratterizza la prima componente, quella della cultura organizzativa e dei paradigmi in base ai quali organizzazioni e persone si comportano. Solo in questo modo i metodi efficaci, altra parte dell'approccio gestionale che promuoviamo, consentiranno di "fare bene le cose giuste". Non vi è infatti nessuna vera creazione di valore sia nel fare bene attività antisociali o illecite o nell'eseguire male iniziative utili agli stakeholders.

Per questo motivo l'MBV (il Management per Valori) occupa uno spazio importante nei nuovi modelli organizzativi.

In questa logica le organizzazioni possono anche diventare uno spazio significativo per la crescita globale delle persone. Abbiamo già scritto della pervasività delle organizzazioni nella nostra vita lavorativa e sociale. Vivere nelle organizzazioni non dovrebbe più essere causa di costrizione; non riconoscimento e impoverimento delle proprie capacità personali, grazie magari all'opportunismo premiante. Dovrebbe essere il contrario, anche per ragioni di convenienza produttiva.

Se viene dato spazio alla creatività e al contributo personale, al merito direttamente connesso al proprio talento e impegno e si favorisce l'arricchimento personale e professionale, l'organizzazione ne guadagna sicuramente.

Si tratta quindi di favorire nelle imprese e nelle organizzazioni di ogni tipo lo sviluppo dell'intelligenza valorizzativa. Essa si può definire, per le organizzazioni e le persone, l'anello di congiunzione tra le risorse e il successo.

Una forte intelligenza valorizzativa ha tre qualità fondamentali.

La prima è la ricontestualizzazione, che consente di vedere in una nuova ottica prodotti/situazioni e contesti permettendo così l'innovazione competitiva.

La seconda qualità è la capacità di vedere nelle persone, nelle organizzazioni e nelle situazioni l'aspetto positivo, rispetto alla tradizionale e prevalente visione della negatività, che certamente non genera energie per il successo.

La terza qualità dell'intelligenza valorizzativa è certamente la capacità di fare nel presente delle azioni concrete che ci avvicinano alla visione futura definita per noi, la nostra organizzazione, la nostra comunità. In questo modo le prospettive diventano realtà in un'eccellente dimensione personale, organizzativa, comunitaria.

L'applicazione dell'intelligenza valorizzativa richiede precise caratteristiche comportamentali.

La prima è sicuramente la determinazione nel proprio lavoro, che nasce da convinzioni etiche e comportamenti focalizzati sulle priorità, in grado di usare le proprie energie e le opportunità che si presentano in modo non dispersivo.

La seconda caratteristica è la convinzione che le proprie azioni continuo e che in sostanza la realtà dipenda da noi, per la parte che si trova nella nostra area di influenza.

La terza caratteristica dell'intelligenza valorizzativa è la gestione dell'incertezza e della complessità e nel mondo attuale non mancano certamente le occasioni per sperimentarle.

Infine la quarta caratteristica è la capacità di ricominciare da capo dopo un'esperienza negativa. Va tenuto infatti presente che il vero innovatore nasce e realizza il prodotto/servizio di valore dopo tanti, anche molti, insuccessi e al risultato positivo ci arriva soprattutto per la capacità di non farsi bloccare dalle prime sconfitte.

L'intelligenza valorizzativa dei leader delle organizzazioni consente anche di individuare i talenti, cioè le persone in grado di dare un contributo organizzativo di valore grazie alle loro capacità e al loro impegno. Non a caso lo sviluppo dei meritevoli nelle moderne teorie organizzative è considerato un compito fondamentale dei massimi dirigenti.

Per concludere questa parte va tenuto presente che il merito esiste dalla dimensione personale a quella di gruppo. Ribadiamo infatti che la dimensione organizzativa della massima prestazione è quella collettiva e un approccio vincente riconosce nella sua cultura l'opportunità di creare sistemi di crescita e di valorizzazione della squadra gestionale, sia a livello manageriale che operativo.

Quanto finora illustrato costituisce un corpus di scelte e indicazioni a nostro parere valide per tutte le organizzazioni e convenientemente applicabile a quella particolare categoria che abbiamo definito a scopo cooperativo.

La tipicità delle organizzazioni a scopo cooperativo (OSC)

Facendo una semplificazione possiamo dire che esistono due tipologie fondamentali di organizzazioni.

Un primo tipo di organizzazioni sono le imprese orientate al profitto, il cui fine risulta essere essenzialmente la realizzazione di un ritorno economico per i proprietari. È successo nel passato che queste fossero le organizzazioni più studiate e verso le quali si è diretto gran parte dell'impegno delle scienze organizzative.

Ci sono poi le organizzazioni che non perseguono come obiettivo prioritario il profitto, ma il loro fine è la creazione di valore sociale, ampiamente inteso. Queste organizzazioni sono pubbliche, ma anche appartenenti al cosiddetto privato sociale. Esse producono un bene collettivo destinato ai soci, agli utenti e alla comunità in generale.

L'approccio organizzativo che viene presentato in questo libro si riferisce a tre generi di organizzazioni rientranti in quest'ultima tipologia.

Consideriamo in primo luogo le cooperative, destinatarie della precedente edizione di questo volume, perché esse realizzano un bene collettivo e il valore da loro creato è di tipo collettivo, rivolto ai soci, agli utenti e la comunità.

Le forme di governo di queste imprese solidali possono essere assimilate a quelle degli altri due generi di organizzazioni da noi considerate.

Possiamo quindi considerare in secondo luogo le associazioni di rappresentanza degli interessi (quali le organizzazioni degli imprenditori e dei lavoratori). Anche esse sono organizzazioni a scopo cooperativo, nel senso che operano per un fine comune, ovvero la tutela e la promozione degli interessi e delle prospettive di una specifica parte sociale. Queste associazioni funzionano e creano valore quando i loro aderenti riconoscono il valore contrattuale, di servizio e di rappresentanza da esse creato. Anch'esse oggi si pongono la questione di migliorare/innovare i processi gestionali per usare al meglio le risorse disponibili e rispondere con successo alle aspettative dei loro mercati sociali.

Esiste infine un terzo genere di organizzazione, relativamente poco diffuso ma d'importanza non secondaria, che sono le agenzie di sviluppo. Esse sono organizzazioni a scopo cooperativo perché aggregano situazioni pubbliche, associazioni e operatori privati per realizzare uno scopo comune, che in genere è sviluppo del territorio di riferimento.

Le forme di gestione di queste organizzazioni (le cooperative, le associazioni di rappresentanza, le agenzie di sviluppo locale) devono quindi essere orientate alla qualità e all'eccellenza per produrre un valore aggiunto sociale, non meno importante del mero profitto nella creazione di qualità e prospettiva per la nostra vita sociale ed economica.

Sulla base degli approfondimenti teorici ed anche di esperienze personali di management in queste organizzazioni a scopo cooperativo, riteniamo che l'approccio gestionale illustrato nelle pagine che seguono possa dare un concreto aiuto ai leader e agli operatori quotidianamente impegnati su questa affascinante e proficua frontiera organizzativa.

PARTE I
LA GESTIONE DELL'ORGANIZZAZIONE
A SCOPO COOPERATIVO