



---

## MODULO 2b

Fattori che possono intralciare il successo di una cooperazione

Fattori di intralcio; punti deboli/ minacce

## Panoramica

Questo modulo identifica gli aspetti che, se non considerati sin dall'inizio, possono generare difficoltà nello stabilire un sistema di cooperazione che sia di successo. Aspetti come la scelta dei partner, la mancanza di trasparenza, la mancanza di equità, la mancanza di fiducia tra i partner o la mancanza di un quadro regolamentario interno possono rendere vani tutti i buoni propositi.

## Obiettivi di apprendimento (conoscenze/competenze/comportamenti acquisiti)

### Conoscenze

- Stare in guardia su quegli aspetti che potrebbero indebolire un processo di cooperazione.
- Gettare le basi per assicurarsi dei processi che siano sani e basati sulla fiducia reciproca, sulla condivisione degli obiettivi e un quadro formale che riduca l'incertezza tra i soci.

### Competenze

- Essere consapevoli dell'importanza della comunicazione e delle competenze sociali.
- Leadership come chiave per guidare i processi di cooperazione.

### Comportamenti

- Assimilare il fatto che il proprio successo passi per il successo di tutti.
- Volontà di essere trasparenti nella gestione dell'informazione e equi nella distribuzione dei risultati.
- Assumersi le proprie responsabilità.

## Indice

1. Primi stadi.
2. Grado di formalità.
3. Stabilire delle regole.
4. Fiducia tra i partner.
5. Altri fattori chiave di cooperazione.
6. Strategie, conoscenza, abilità e comportamenti.
7. Punti deboli/minacce.

## Introduzione

Qualsiasi cooperazione o collaborazione, indipendentemente dal settore, non può essere efficace a meno che non vi sia volontà da parte dei protagonisti di negoziare accordi che li portino volontariamente a cercare una soluzione condivisa.

Per comprendere come i partner di una cooperazione siano legati, molti specialisti e ricercatori si sono basati sul costruttivismo sociale: attraverso le loro interazioni, i soci della cooperazione danno significato alle loro percezioni, impressioni, esperienze e preferenze personali che determinano la loro apertura a condividere le risorse

In questo senso, è necessario promuovere sin dal principio cambiamenti nelle percezioni, nelle regole e nei valori dei partecipanti riguardo il sistema di cooperazione e gli altri protagonisti, attraverso la messa in atto iniziale di un comportamento pronto alla cooperazione e al rafforzamento della fiducia tra i soci.

All'inizio della cooperazione, i soci condivideranno il bisogno di migliorare la situazione su cui vogliono intervenire, e molti scambi ruoteranno attorno al da farsi, ma nel retroscena c'è un alto grado di incertezza e sfiducia sui risultati, i rischi e i benefici della cooperazione, e sui comportamenti degli altri.

In questo modulo presenteremo quei fattori che possono generare incertezza e instabilità in una collaborazione, proponendo degli aspetti che servono a garantire il successo di accordi collaborativi.

# 1. Primi stadi

## 1.1 Da evitare

È importante tenere a mente che in questa **fase iniziale** della cooperazione, la **produttività del sistema di cooperazione va dimostrata**, prima di tutto per i soci del sistema. Su questo punto, ci sono **tre situazione che vanno evitate all'inizio**:

- **“Il nodo”**: La mancanza di definizioni può stressare e sfinire le energie dei partner che promuovono la cooperazione. È necessario che si sviluppi rapidamente una visione comune, globale e condivisa di ciò che unisce il sistema cooperativo e di come si organizza il lavoro tutti insieme.
- **“La nuvola di fumo”**: La mancanza di una conduzione durante gli incontri può risultare in un groviglio di buone intenzioni e volontà di non lasciare nulla indietro, il che impedisce la visualizzazione di un prodotto tangibile e a breve termine nella cooperazione.
- **“Lo stallone”**: È necessario assicurarsi che almeno un socio nel sistema si impegni a garantire una costante dinamicità della comunicazione tra i soci cooperanti, e documenti il progredire e l'apprendimento per usarli in maniera attiva e costantemente negli incontri del sistema.

Molte delle **problematiche** derivanti dal lavoro con i propri partner **potrebbero essere evitate nel processo di selezione dei partner**. Alcune delle problematiche che potrebbero nascere, includono:



## 1.2 Cosa incoraggiare

In questa prima fase, e almeno durante la trattativa per la struttura della cooperazione, potrebbe essere di beneficio per la cooperazione stessa usare la consulenza di un ente esterno che prenda in carico le funzioni di comunicazione e gestione, invece di dare questo ruolo a un ente interno al sistema che possa creare squilibrio di potere in un momento delicato della gestione.

In ogni caso, le capacità più necessarie al fine di questa coordinazione sono:

<b>Volontà</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impegno verso una visione condivisa e i processi di negoziazione, mostrando un comportamento costruttivo, cercando il contatto e facilitando gli incontri e gli scambi di informazione tra i soci</li></ul>
<b>Credibilità</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fornire informazioni sulle intenzioni e facilitare la negoziazione tra i soci senza aspettarsi un beneficio immediato</li></ul>
<b>Equità</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valorizzare la diversità dei vari soci e rispettare gli interessi dei soci con meno potere di negoziazione, promuovendo le decisioni democratiche, gli scopi comuni e una distribuzione equilibrata dei benefici.</li></ul>
<b>Annuncio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stabilire e mantenere delle buone relazioni sociali in favore della costruzione di un sistema di cooperazione</li></ul>
<b>Comunicazione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sapere come comunicare la visione condivisa e trasformarla in azioni concrete, gestire la trasparenza delle informazioni con la capacità di ascoltare e risolvere problemi specifici di comunicazione interna</li></ul>
<b>Guida</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evitare autoritarismi, per sviluppare uno stile che promuova la trasparenza, il flusso di informazione, una consultazione attiva, la partecipazione e la negoziazione</li></ul>

La **probabilità di successo aumenterà** se i partner nella fase iniziale dimostreranno **un comportamento costruttivo che faciliti il consolidamento** del sistema di cooperazione, **caratterizzato da:**

<b>Diversità nei valori</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inizia con il riconoscere che non ci sono interessi oggettivi, perché dipendono dalle diverse esperienze e prospettive. Bisognerebbe invece approfittare di questa diversità tra i partner e vedere dove è possibile stabilire altri legami per creare nuovi benefici al sistema</li></ul>
<b>Prospettiva e orientamento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• I partner investono tempo e denaro necessari per costruire una prospettiva condivisa e sviluppare un orientamento comune</li></ul>
<b>Fiducia nell'esperienza</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• quando alla base non c'è fiducia nelle competenze e nelle risorse degli altri, o non ci sono delle aspettative sull'adempimento degli impegni, si arriva a un aumento dei costi di transazione della cooperazione e il sistema presto si arresta per inosservanza degli accordi</li></ul>
<b>Apertura e focalizzazione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quando si inizia una cooperazione nel sistema, è necessario espandere il numero dei partner e degli alleati. Alcuni saranno dei compagni di viaggio occasionali, osservatori e anche opportunisti. Una volta che il dialogo è stato stabilito, l'attenzione va focalizzata sugli obiettivi comuni</li></ul>
<b>Trasparenza nella trattativa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicazione attiva e aperta serve a chiedere lo stesso dagli altri ed è la chiave per negoziare obiettivi strategici, prodotti in comune e la cooperazione dei processi. Quindi contatti interpersonali e scambio di informazioni meritano molte attenzioni</li></ul>

## 2. Grado di formalità

La costruzione di un sistema di cooperazione richiede l'identificazione di un obiettivo comune che diventi una prospettiva o un valore condiviso. I soci comunque conserveranno i propri obiettivi particolari

La possibilità che tutti accettino e si identifichino con questo obiettivo dipende dal grado di compatibilità e congruenza con i loro interessi e valori

Il comportamento dei sistemi di cooperazione ha grandi margini di "libertà", che si manifesta in un impegno flessibile ad adempiere agli accordi e a contribuire al sistema

La situazione può essere più evidente all'inizio della cooperazione, quando gli incontri e i regolamenti sono informali. Ad ogni modo, man mano che lo scambio di contributi progredisce, e l'interesse nella relazione e i rischi crescono a causa dell'aumento dell'interdipendenza, il bisogno di stabilire più regolamenti formali viene percepito in maniera più intensa.

Queste differenze tra formale e informale possono generare tensioni, che è il motivo per cui i soci vanno incoraggiati a trovare un equilibrio tra informalità e formalità. Queste tensioni sono:

### Processi contro la struttura

- C'è un mix tra una dinamica "libera", diretto da interessi e preferenze dei soci del network, e l'impegno verso norme, regolamenti e contratti, che sono stabiliti dai soci nei sistemi di cooperazione

### Temporaneità contro la stabilità

- Le relazioni tra i soci del sistema sono più o meno stabili con un certo grado di flessibilità, che le differenzia da quelle delle entità più formali e burocratiche o statali

### Cooperazione contro la competizione

- Sebbene i sistemi di cooperazione siano strutturati attorno a obiettivi comuni o problemi, alcuni membri possono avere degli interessi di competizione

### Uguaglianza contro la diversità

- I diversi partner nel sistema di cooperazione, proteggono la loro individualità con gelosia e la gestione delle loro risorse. Anche quando sono parte di una struttura congiunta.

### Comunicazione contro messa in pratica

- Sebbene si intenda costruire un consenso ampio e indipendente, la sua messa in atto richiede altri criteri di razionalità e efficacia

## 3. Stabilire delle regole

La **stesura di regolamenti** è una pratica sociale che prova a **ridurre la complessità** delle discussioni, **diminuendo l'incertezza** sui comportamenti altrui, ma **i regolamenti** dovrebbero esser conosciuti in precedenza e interpretati dai soci alla stessa maniera.

Gli incentivi per negoziare gli accordi di cooperazione dipendono in larga parte dai regolamenti accordati nel quadro giuridico istituzionale del sistema, ma una rigidità eccessiva può scoraggiare i soci che richiedono accordi più flessibili per partecipare.

In ogni caso ci sono **cinque regole base** la cui configurazione modella il **quadro normativo del sistema di cooperazione**:

- **Entrata e uscita delle parti:** I regolamenti su entrata e uscita determinano chi può essere coinvolto nel gioco della cooperazione. Il che significa definire l'inclusione o l'esclusione delle parti e quindi tracciare gli incentivi per affinarsi e rimanere nel sistema. Soltanto pochi soci hanno il potere sopra le regole per l'entrata e l'uscita, e possono escludere altre parti dai benefici della cooperazione o dal processo decisionale, che può portare ad acuire i conflitti e anche a far precipitare il sistema.
- **Relativa posizione delle parti:** Queste normative si riferiscono al potere che le parti hanno all'interno della cooperazione. Il potere di un partner deriva dalla sua disponibilità di risorse, prestigio, comunicazione, capacità, forze o capacità tecnica tra gli altri mezzi. La posizione delle parti può rinforzare o bilanciare il potere il loro potere.
- **Interazione tra le parti:** Le norme di interazione danno forma allo scambio tra le parti del sistema riguardo al flusso di informazioni per l'accesso e lo scambio di conoscenze, coordinazione o negoziazione. Ad ogni modo, la loro maggiore importanza è quella di creare fiducia tra le parti: la mancanza di trasparenza, la reticenza o la manipolazione di informazione, la diseguale distribuzione di benefici e le restrizioni sulla comunicazione, marcano le differenze e gli squilibri a cui è difficile rimediare.
- **Processo decisionale:** Più risorse e sforzi vengono investiti in una cooperazione, più importante è definire le procedure decisionali affinché queste norme garantiscano la distribuzione trasparente di benefici alle parti in base alla loro contribuzione.
- **Realizzazione delle azioni concordate:** Una volta che la decisione è stata presa, le norme di realizzazione determinano la distribuzione delle responsabilità per portare avanti i compiti stabiliti, i premi e le sanzioni relativi a quanto fatto.

Da ciò che è stato detto in precedenza, alcune **conseguenze** per la configurazione pratica dell'informalità o della formalità delle normative all'interno delle cooperazioni possono essere:

- Se da una parte la **completa definizione e regolamento** può **promuovere la fiducia**, alla fine ha **un impatto negativo sulla creatività, la flessibilità, la motivazione e l'evoluzione** del sistema di cooperazione.
- D'altra parte, **considerando** che la **fiducia** è una componente essenziale della cooperazione, questo porta a riflettere sul ruolo del quadro istituzionale nell'incoraggiare il mutuo rispetto tra le parti. I **rischi di informalità** in un quadro istituzionale non specifico **possono soltanto essere rimpiazzati da una fiducia crescente e interpersonale**.



## 4. Fiducia tra i partner

La **fiducia** è il carburante degli accordi di cooperazione, e **si può ottenere soltanto dalle esperienze delle parti e da quello che si pensa sarà il comportamento dell'altro.**

In quanto risorsa, **la fiducia aiuta** i sistemi di cooperazione ad **essere più efficienti e a ridurre i loro costi di transazione**, a ridurre il controllo e gli sforzi di coordinazione, a risparmiare tempi per la negoziazione, a facilitare il libero scambio di informazioni e l'acquisizione di conoscenze, sostituisce la pianificazione dei contratti scritti e il bisogno di formalizzare le norme. Comunque, **senza un minimo di fiducia, la cooperazione non funzionerebbe.**

Ci sono diverse ragioni dietro la **mancanza di fiducia**:

- **Mancanza di apertura** personale.
- **Insicurezza sulle motivazioni e le intenzioni** dell'altro.
- **Mancanza di opportunità di avere contatti diretti e frequenti.**
- **Mancanza di informazione** e reciproca conoscenza.
- **Assenza di un minimo di accordi condivisi.**
- **Impunità per l'inadempienza** degli accordi.
- **Arbitrarietà e poca trasparenza** nelle decisioni.



Tipi di fiducia nelle relazioni di cooperazione:

### Fiducia basata sulla prassi

- La fiducia data dalla prassi per le esperienze future. In questo senso, le esperienze di interazione, sia positive che negative, servono come base per farsi un'idea sul comportamento futuro di un'altra parte.

### Fiducia basata sulle caratteristiche

- Questa fiducia nasce attraverso le esperienze con i partner, che sono legate all'età, al sesso o all'appartenenza a un gruppo sociale, politico, etnico ecc... che rendono il partner attendibile in partenza.

### Fiducia basata sulle istituzioni

- La fiducia basata sugli aspetti formali come rapporti, certificazioni, licenze, gradi, affiliazioni ecc... Essa si basa sui valori come l'imparzialità, la qualità, l'adesione agli standard, la trasparenza nel processo decisionale e l'affidabilità. Tutto questo crea fiducia in una istituzione.

Sebbene la fiducia si possa basare su aspetti formali, deve essere costruita promuovendo comunicazione e vicinanza tra gli attori attraverso le relazioni sociali; essa può nascere spontaneamente e poi incoraggiare e rafforzare l'operato comune.

Una relazione tra le parti della cooperazione che sia permanente e affidabile è un fattore stabilizzante nelle relazioni del sistema di cooperazione.

In questo senso, i **valori che sostengono** la creazione, stabilizzazione e riproduzione dei **rapporti di fiducia**, sono:

- **Apertura:** rendere disponibile informazioni e conoscenze importanti per i membri del sistema di cooperazione.
- **Onestà:** non divulgare false informazioni.
- **Tolleranza:** ognuno può dare la sua opinione anche se differente dalla propria.
- **Reciprocità:** come è giusto che sia, negli scambi e nella distribuzione dei benefici.



## 5. Altri fattori chiave di cooperazione

- **Risorse e capacità dei partner.** La qualità e la natura delle risorse e delle capacità immesse nella cooperazione dai suoi partner, e la presenza di fiducia a priori hanno un impatto positivo sulla performance dell'alleanza.
- **Esperienza pregressa del partner all'interno di alleanze.** L'esperienza pregressa dei partner all'interno di associazioni, la varietà degli accordi a cui egli partecipa e la sua cultura aziendale derivante dalla sua esperienza hanno un impatto positivo sulla performance dell'alleanza.
- **Capitale condiviso dei partner.** I legami diretti e indiretti del partner all'interno della sua rete sociale hanno un impatto positivo sulla performance della cooperazione.
- **Orientamento ad apprendere dal partner.** Un atteggiamento costruttivo da parte del partner verso l'apprendimento dai suoi collaboratori ha un impatto positivo sulla performance dell'alleanza.
- **Gestione dell'alleanza.** Una maggiore comunicazione, coordinazione, fiducia, impegno e consenso tra i partner hanno un impatto positivo sull'andamento della cooperazione.
- **Orientamento all'apprendimento del sistema cooperativo.** Le azioni legate all'apprendimento e alla costruzione di conoscenza, intraprese all'interno dell'associazione, hanno un impatto positivo sull'operato della cooperazione stessa.
- **Rete di contatti del sistema cooperativo.** La struttura e la coesione della rete di contatti della cooperativa hanno un'influenza positiva sull'andamento dell'alleanza.

## 6. Strategie, conoscenza, abilità e comportamenti

- **Interdipendenza positiva:** Creare l'idea che il successo di ogni membro della partnership è il successo della partnership stessa. Questa idea viene promossa attraverso l'elaborazione degli obiettivi comuni, la divisione dei compiti e dei ruoli ma anche delle risorse (distribuzione e limitazione delle risorse) e del riconoscimento della cooperazione (rafforzamento della cooperazione).
- **Interazione faccia a faccia:** Il lavoro ha lo scopo di massimizzare le opportunità di interazione. Gli agricoltori possono imparare attraverso la pratica con i membri partner del sistema. Affinché ciò sia fattibile, è meglio limitare il numero dei membri della cooperazione.
- **Responsabilità individuale:** Evitare la dispersione delle responsabilità (principale inconveniente del lavoro di gruppo) attraverso la selezione delle figure preposte, la preparazione di programmi e il monitoraggio delle scadenze.
- **Competenze di relazione:** Opportunità per insegnare competenze di relazione, come, comunicazione appropriata, conoscere e sapersi fidare degli altri, risoluzioni costruttive dei conflitti, partecipazione di tutti i membri o accettazione dei punti di vista altrui.
- **Riflessione personale del team:** I membri dell'associazione devono spendere il loro tempo a riflettere insieme sul processo lavorativo di gruppo, il raggiungimento degli obiettivi, le relazioni lavorative e l'adempimento delle funzioni assegnate. Come risultato di questa riflessione, l'apprendimento e la conoscenza sono generate per promuovere i futuri processi decisionali.

## 7. Punti deboli/minacce

Visione limitata o mancata ispirazione

Mancanza di uno scopo chiaro o incoerenza dello scopo

Competizione tra i partner per la guida o il dominio da parte di uno di loro

Equilibrio di potere e controllo diseguale e/o inaccettabile

Azionisti chiave non presenti nel partenariato

Mancanza di impegno e partecipanti restii.

Mancanza di supporto da parte delle organizzazioni con potere decisionale nel partenariato

Differenze nelle filosofie o pratiche di lavoro

Inadeguata comprensione di ruoli e responsabilità

Impegni nascosti

Mancata comunicazione

Mancato apprendimento

Mancanza di un sistema di valutazione e monitoraggio

Impegni finanziari e di tempo che superano i loro potenziali benefici

### Obiettivi e visioni differenti

- Un problema comune è che i soci non stabiliscono un piano a lungo termine per la loro cooperazione e spalmano le loro energie su diversi obiettivi

### Personalità

- Avere a che fare con un socio richiede interlocutori che siano tolleranti con le altre persone
- Quando si ha dei partner si perde un po' di libertà.

### Responsabilità poco chiare

- Una possibile difficoltà sorge quando i partner non definiscono dal principio le rispettive responsabilità ed incarichi. Entrambi pensano che l'altro sia responsabile per i compiti critici.

### Problemi finanziari

- Ritardi nei fondi, e superamento della spesa
- Problemi a raggiungere grandezze economiche sufficienti e maggior tempo del previsto per il ritorno degli investimenti

### Ambiente non stimolante

- Problemi con i contratti
- Misure pubbliche che distorcono il mercato
- Cambiamenti nel quadro giuridico

### Costo opportunità

- La cooperazione è senza dubbio una grande opportunità per gli agricoltori, ma alla fine l'agricoltore deve sacrificare delle risorse in termini di tempo/denaro, per avervi accesso.

## Riferimenti/Link

### Documenti

- Public–private partnerships for agribusiness development – A review of international experiences, by Rankin, M., Gálvez Nogales, E., Santacoloma, P., Mhlanga, N. FAO. 2016.
- Success factors of strategic alliances. Francisco camargo mireles, ph. D. University of Sonora, Mexico.
- Rural associations and cooperatives: internal and external factors that influence their stability and efficiency. Cristhian Camilo Narváez Rodríguez.
- The theory of conflict. A theoretical framework needed. Silva García, Germán.
- Factors of Successful Cooperation in Agricultural Markets: Evidence from Producer Groups. I. Banaszak. Humboldt University Berlin, Division of Resource Economics.

### Immagini

- <http://feal-future.org/eatlas/en>
- <https://applebymall.co.uk/goal-setting-for-your-business/>
- [https://www.123rf.com/stock-photo/entrepreneurial\\_skill.html](https://www.123rf.com/stock-photo/entrepreneurial_skill.html)
- [icfx.org](http://icfx.org)
- <https://career.uconn.edu/blog/2016/10/20/developing-long-term-career-goals/>
- <https://bestcadtips.com/transitioning-a-firm-from-autocad-to-revit/from-point-a-to-point-b/>
- <http://stellarleadership.com>

Avendo chiaro cosa evitare e cosa incoraggiare dall'inizio, è molto importante garantire la credibilità e la fiducia di quegli agricoltori che intraprendono una cooperazione.

Coloro che guidano i processi associativi devono sempre considerare quali aspetti potrebbero minare il loro progresso.

L'esperienza ci porta verso la cooperazione, ma ci sono diversi valori che dobbiamo prendere in considerazione quando iniziamo processi di questo tipo. Apertura, onestà, equità, volontà, comunicazione e tolleranza dovrebbero essere il contesto in cui sviluppare relazioni cooperative.

Sebbene sviluppiamo questo tipo di contesto, è sempre raccomandabile dare alla relazione una certa formalità, per questo potreste pensare di sviluppare un quadro giuridico che riduca i dubbi e garantisca l'assunzione delle responsabilità.

La capacità del sistema cooperativo di imparare dai propri errori e dai propri successi garantirà un miglioramento nel processo decisionale e nella sua stessa riuscita nel tempo.