



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento
ex D.M. 270/2004*)
in Economia e Gestione delle arti e delle
attività culturali

—

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Tesi di Laurea

**Il Valore delle risorse umane
nelle organizzazioni no profit**

Relatore

Ch. Prof. Bruno Bernardi

Laureando

Giada Scanferla
Matricola 828309

Anno Accademico

2011 / 2012

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1: IL VALORE DELLE RISORSE UMANE	7
CAPITOLO 2: LE CARATTERISTICHE DEL NO PROFIT	11
2.1: Le caratteristiche distintive delle organizzazioni senza scopo di lucro	11
2.2: Efficacia: quali le caratteristiche da sviluppare	15
CAPITOLO 3: PROFIT E NO PROFIT	18
3.1: Il modello no profit e quello for profit: convergenza per crescere	18
3.2: Dalla cultura della scarsità alla cultura dell'abbondanza	19
CAPITOLO 4: L'ORIENTAMENTO ALLA QUALITÀ TOTALE	22
CAPITOLO 5: IL VOLONTARIATO	25
5.1: La presenza del volontario nel no profit	25
5.2: Il volontario e la motivazione	27
5.3: La gestione del volontario	31
CAPITOLO 6: IL POTERE. Dalla leadership carismatica a quella democratica	35
CAPITOLO 7: LA MOTIVAZIONE	38
7.1: Le leve motivazionali in una azienda no profit	38
7.2: Il contratto psicologico	44
CAPITOLO 8: NUOVE COMPETENZE PER NUOVE ORGANIZZAZIONI NO PROFIT	49
CAPITOLO 9: LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	53
9.1: La gestione delle risorse umane nelle organizzazioni no profit	53

9.2: Gestione del personale in entrata	55
9.2.1: La Programmazione	55
9.2.2: Il Reclutamento	57
9.2.3: La Selezione	59
9.2.4: L'accoglienza	63
9.3: Gestione del personale in sviluppo	64
9.3.1: La valutazione del personale	64
9.3.2: La ricompensa come sistema di compensation	67
9.3.3: La formazione	68
9.3.4: I piani di sviluppo professionale o percorsi di carriera	76
CAPITOLO 10: RUOLO DEI MANAGER NELLA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE	79
10.1: La gestione del processo di valorizzazione	79
10.2: La gestione dei conflitti	83
10.3: La formazione e la gestione del conflitto	86
CONCLUSIONI	88
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	90
SITOGRAFIA	94

INTRODUZIONE

In questa tesi si intende approfondire il rapporto tra le organizzazioni no profit e le persone che in esse vengono coordinate, formate e gestite per poter meglio governare il vincolo economico-finanziario.

Negli ultimi decenni diversi autori hanno offerto il loro contributo all'approfondimento in materia di organizzazioni non a scopo di lucro, con l'intento di evidenziarne i meccanismi di funzionamento, i procedimenti produttivi, le evoluzioni nel modo di erogare il prodotto/servizio, le strategie adottate per garantire efficacia ed efficienza.

L'oggetto di questa tesi riguarda proprio quelle organizzazioni nate per rispondere alle istanze sempre più complesse che emergono dalla società contemporanea e che intendono garantire contemporaneamente l'efficacia sociale/istituzionale e l'efficienza intesa come equilibrio economico, finanziario e patrimoniale.

La scelta di analizzare il mondo delle aziende no profit trova origine nella rilevanza che questo settore riveste nella produzione di cultura. Questa tesi nasce, infatti, dalla constatazione che l'esistenza delle organizzazioni artistico-culturali è stata finora garantita da finanziamenti esterni (pubblici o privati). Questi enti che nascono dall'amore per l'arte, che riconoscono il valore della storia, che utilizzano risorse a loro disposizione per dare beneficio ad un'intera comunità, possiedono già nella loro stessa costituzione un fine meritevole e collettivo lontano dalla logica d'impresa dominante, orientata all'arricchimento economico ed individuale. Il ruolo formativo ed educativo svolto da queste organizzazioni no profit ha motivato gli aiuti esterni (sovvenzioni statali e finanziamenti privati) ma ha favorito spesso anche un atteggiamento che in realtà minaccia la loro stessa esistenza.

Giustificare il deficit, una gestione sbagliata, un personale impreparato attribuendo le colpe a cause esterne o all'oggetto dell'attività, non comporta altro se non un forte irrigidimento nell'attuare strategie veramente efficienti, che richiedono oggi di adottare un approccio economico, che nel mondo della cultura e del terzo settore, in generale, è da sempre visto come antitetico.

Il graduale inserimento di una visione economica nell'erogazione di servizi sociali, culturali, artistici, sportivi, ricreativi, ecc. ha fatto emergere la natura complessa di questo settore, che richiede un'analisi ad hoc delle specifiche problematiche, prima fra tutte, la difficoltà di dare risposta ad un quesito: come garantire una gestione organizzativa, economica e finanziaria solida e nel medesimo tempo la realizzazione di un'attività dal forte valore sociale, intellettuale e dialogico?

Trovare risposta a questo quesito è divenuta la priorità ed è anche lo scopo di questo lavoro dimostrare la necessità per tali organizzazioni di apportare un notevole cambiamento nella visione organizzativa. Anche in questo tipo di enti diventa fondamentale far quadrare i conti, raggiungere indipendenza finanziaria e questo al di là delle buone cause per cui sono state istituite. Diventa imperativo perseguire obiettivi economici come un'impresa commerciale e allo stesso tempo realizzare la mission sociale che ne sancisce la loro specificità.

Economisti e autori di diversa formazione hanno individuato quali problemi rendono così complicato il raggiungimento di entrambi gli obiettivi e molti di essi hanno espresso il loro contributo fornendo modelli, approcci teorici e "buone prassi" per non cadere nell'errore più frequente: sacrificare la mission sociale a favore del vincolo economico-finanziario.

Il passo più importante è però quello che si sta compiendo negli ultimi anni: economisti e studiosi del settore socio-culturale hanno riconosciuto che l'organizzazione senza scopo di lucro non costituisce entità specifica solo per il tipo di mission che persegue, ma anche perché si fonda soprattutto sullo sviluppo delle risorse umane che la costituiscono. Il bene o servizio culturale, ad esempio, non può sopravvivere se viene realizzato ed erogato come un prodotto qualsiasi; deve essere altamente personalizzato, contenere in sé un'incisiva capacità di rappresentazione e

narrazione (Paoli P. 2006 "Pianificazione e controllo delle organizzazioni culturali" Franco Angeli pag. 11). La natura "culturale" del bene non basta più, esso deve sorprendere ed emozionare ogni utente rispondendo alle sue esigenze personali di conoscenza e di approfondimento. Per personalizzare ogni servizio e prodotto diventa però fondamentale la capacità di ascolto del cliente, la risposta alle sue richieste e aspettative anche se non espresse, latenti, la capacità di accoglienza, la guida, l'empatia e la comprensione dei bisogni profondi. Tutte abilità che possono essere garantite solo da un tipo di personale adeguatamente formato e valorizzato.

Questa tesi parte proprio da queste riflessioni e vuole rendere evidente come si possa migliorare la qualità di un'organizzazione puntando su una "vision" integrata, che integra cioè due aspetti fondamentali: 1) lo sviluppo delle risorse economico-finanziarie; 2) lo sviluppo delle risorse umane, cioè di un personale qualificato, motivato, appassionato, aggiornato ed educato a saper cogliere ed interpretare le aspettative soggettive degli utenti.

Si intende dimostrare, inoltre, che il contesto organizzativo che più si ispira al raggiungimento di questo obiettivo di integrazione tra le due dimensioni : umana ed economica, è quello del settore no profit.

Il no profit, infatti, oggi rappresenta un soggetto primario nell'offerta sociale/culturale e nella diffusione dei suoi prodotti/servizi/eventi, e si propone di diventare nella società e nel mercato come il settore più vantaggioso per raggiungere obiettivi di efficienza, dinamicità e riscontro adeguato alla domanda.

Per un'organizzazione non orientata al profitto, l'importanza di motivare e responsabilizzare il personale coinvolto è cruciale, così come l'orientamento alle esigenze soggettive dell'utente e la grande sensibilità per il servizio erogato.

Per questo ho scelto di analizzare questo settore confrontandolo con quello for profit, con un metodo che potrei definire "integrante", poiché mira ad analizzare quali siano i fattori di successo di ciascun ambito e a porre in risalto la necessità di una "complementarietà", ovvero l'opportunità di acquisire in ciascun settore i fattori di successo dell'altro per uno sviluppo organizzativo più integrato, quindi più completo.

Con la metodologia sopradescritta, quindi, la tesi si è sviluppata in tre parti.

La prima (dal capitolo 1 al 4) affronta gli aspetti generali del tema, offrendo una panoramica sull'evoluzione che le risorse umane hanno avuto nella storia delle organizzazioni; sulle caratteristiche specifiche delle aziende no profit; sul confronto tra settori profit e no profit; ed infine sull'orientamento verso la qualità totale.

La seconda (dal capitolo 5 all'8) affronta invece alcuni aspetti particolari delle organizzazioni no profit, quali il volontariato, la gestione della leadership, la motivazione e le nuove competenze del personale.

La terza (dal capitolo 9 al 10) propone un modello di gestione delle risorse umane progettato ad hoc per le organizzazioni no profit, mettendo in luce le problematiche del settore e l'inadeguatezza di alcuni modelli di gestione del personale traslati dalla realtà for profit.

CAPITOLO 1: IL VALORE DELLE RISORSE UMANE

Dell'importanza rivestita dalle risorse umane se ne parla fin dall'inizio delle prime teorie sulle organizzazioni. Nel susseguirsi degli anni, gli studiosi hanno adottato posizioni diverse, privilegiando a volte un approccio normativo-esterno (Taylor) e a volte uno sociale e sociotecnico (Maslow).

La successiva trattazione è tributaria di questo secondo approccio, consapevole della grande varietà di apporti e di aspetti investigati nel corso degli ultimi decenni.

La gestione del personale è un concetto assai complesso ed ampio che riguarda non solo la direzione del personale, con la sua serie di attività che ha come scopo la definizione del contratto lavorativo (e quindi delle varie mansioni da svolgere), ma riguarda anche attività manageriali come: la motivazione, l'impegno e la partecipazione del personale.

In questi ultimi anni nella gestione del personale si sono verificate notevoli trasformazioni, dovute all'andamento del mercato, sempre più competitivo e "veloce". Alcune politiche di gestione delle risorse umane, sono perciò sensibilmente cambiate, quali un maggiore coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali, attraverso una maggiore comunicazione fra dirigenti e dipendenti, il riconoscimento delle prestazioni attraverso i differenti sistemi di retribuzione, di reclutamento, di selezione, di valutazione e formazione del personale, in considerazione della crescente flessibilità che oggi viene richiesta nel ricoprire ruoli e mansioni all'interno di un'azienda. Questo consente di comprendere quanto sia importante il ruolo delle risorse umane nel determinare il successo aziendale, un valore aggiunto che permette di migliorare la produttività in funzione di investimenti applicati al settore e alle politiche del personale.

Dall'analisi della letteratura scientifica, fin qui prodotta, ogni riflessione di questa tesi è maturata nel convincimento che nel mondo odierno la continuità e il successo di un'impresa non derivano più solo dalle strategie produttive adottate per ottenere maggiori profitti, ma soprattutto dalla capacità dell'azienda di soddisfare le attese non solo dei lavoratori, ma anche dei consumatori, ovvero persone, caratterizzate da

bisogni diversi, che vivono il consumo del prodotto o del servizio come una risposta ai propri desideri di identificazione e di affermazione.

Se fino a un ventennio fa, la soddisfazione del consumatore finale veniva perseguita attraverso strategie orientate alla diversificazione e/o innovazione del prodotto, in una logica che considerava l'utente finale come "individuo-astratto", negli ultimi anni si è affermata sempre più l'idea che per rispondere alle aspettative dell'utente, è necessario prima di tutto riconoscere la sua unicità e dunque "saperlo ascoltare", comprendere e guidare per soddisfare le sue specifiche aspettative (Nardi T., Bottegoni M. 2006 "La relazione virtuosa utente-fornitore" *Rivista Human Capital* 8 EDK pag.8).

Compreso questo assunto, si è modificata anche l'idea di come essere competitivi in un mercato puntando al cuore della azienda, ovvero riconoscendo che il personale non è solo risorsa produttiva del bene, ma il responsabile della qualità dell'interazione sociale con il consumatore, e dunque principale referente delle aspettative soggettive dell'utente.

Fornire servizi tecnicamente perfetti non basta più, ciò che è d'obbligo per svilupparsi è offrire il prodotto con modalità consone alle caratteristiche soggettive del destinatario.

Partendo da questi presupposti, l'elaborazione di questa tesi si è concentrata verso quel settore, che più di altri è nato per perseguire l'efficienza e l'efficacia aziendale attraverso la soddisfazione delle preferenze delle persone. Cosa, questa, che dipende dalla qualità delle relazioni interpersonali fra mondo interno all'azienda e mondo esterno. Si tratta delle organizzazioni non profit.

Se nelle imprese for profit, infatti, il valore del lavoro è stato per molto tempo considerato strumentale rispetto agli scopi della proprietà, nel terzo settore invece il prevalere dell'obiettivo sociale e collettivo, ha puntato al capitale umano ed ha quindi favorito la realizzazione dei lavoratori in quanto persone (Nardi T.1991 "L'autosviluppo possibile" Edizioni Lavoro-ISCOS pag.48).

Il settore non profit sembra dunque essere stato il promotore di un nuovo agire imprenditoriale che mette al centro la valorizzazione delle aspettative, delle motivazioni e delle aspirazioni di tutte le persone coinvolte: management, dipendenti,

clienti finali. Oggi questo modello organizzativo che possiamo definire “partecipativo” sta diventando un esempio per quelle aziende capitalistiche che hanno riconosciuto, come strumento di sopravvivenza e sviluppo nel mercato, la necessità di far sentire ogni lavoratore, imprenditore delle proprie capacità. Alla base della cooperazione, infatti, fino alla tanto enfatizzata autogestione, c’è l’esigenza di far comprendere al lavoratore le sue potenzialità e quanto quest’ultime possano essere valorizzate dalla costituzione di un sistema partecipativo (Tamassia 2006).

L’organizzazione non profit ha reso il lavoratore più cosciente dell’importanza di auto-dirigere se stesso e dunque di porsi il problema della modalità con cui gestisce le risorse personali (Nardi T. 1991 “L’autosviluppo possibile” Edizioni Lavoro/ISCOS pag. 53).

Questa maturata consapevolezza ha reso possibile l’innescarsi di un modello organizzativo-produttivo “ad elevato coinvolgimento” che, se fondato su una forte cultura organizzativa di base, si mostra vincente non solo per essere realmente competitivi da un punto di vista economico, ma anche per incrementare la motivazione e la soddisfazione del lavoratore.

L’alto contenuto valoriale del Terzo settore, ovvero la forte condivisione delle motivazioni aziendali e della mission, il senso di appartenenza e l’aderenza ai valori di cui l’azienda si fa portatrice, ha favorito un’attenzione significativa al benessere dei collaboratori e all’equilibrio vita-lavoro.

Si potrebbe affermare che il non-profit è più attento alla persona che al professionista, enunciazione che se da un lato le riconosce dunque un importante ruolo nel cambiamento della visione del lavoratore, dall’altro lato afferma che ancora tanto si deve fare per sviluppare il no profit dal punto di vista professionale. Ricordiamo, infatti, che motivazione e volontà non bastano per raggiungere il risultato atteso se non ci sono strumenti tecnici adeguati ad orientare il lavoratore a coniugare in egual misura obiettivo economico e obiettivo sociale.

Il successivo capitolo dunque mira ad illustrare tutte quelle caratteristiche sostanziali che hanno portato il settore non-profit ad essere un impulso importante per fare evolvere le aziende moderne, ma allo stesso tempo punta ad esplicitarne i limiti ed a

offrire alcuni spunti di riflessione che, facendo ricorso anche alle buone pratiche del for profit avanzato, possono aiutare a fare luce su quei meccanismi necessari da adottare per rendere tali imprese competitive nel mercato presente e futuro.

CAPITOLO 2: LE CARATTERISTICHE DEL NO PROFIT

2.1: Le caratteristiche distintive delle organizzazioni senza scopo di lucro

Questo capitolo è diretto ad illustrare quali sono le caratteristiche che distinguono l'organizzazione non profit da quella for profit e come tali differenze incidano sul riconoscimento del valore del personale quale fattore strategico per il loro stesso funzionamento.

Tralasciando almeno per ora le caratteristiche di tipo istituzionale, primo fra tutte il non-profit constraint, e puntando invece a quelle peculiarità del settore che fanno luce sul reale ruolo svolto dal personale, la prima affermazione che sembra d'obbligo fare è che una ONP (Organizzazione No Profit) è un istituzione dove la spinta fondante non è l'interesse economico, ma la motivazione degli individui a fare qualcosa di utile per l'intera comunità (Ambrosio, Bandini 1998). Queste istituzioni si pongono come costruttori sociali costantemente animati da idealità, aspirazioni, aspettative e bisogni espressi da individui che attraverso le loro interazioni fanno vivere l'organizzazione. La dimensione economica è un vincolo o un mezzo, necessario, ma non l'obiettivo finale, perché ciò che costituisce calamita primaria delle risorse fondamentali non sono i mercati, bensì la mission (Spazzoli, Liuzzi 2010).

Altrettanto importante per comprendere la dimensione strategica delle risorse umane in una ONP è riflettere sulle caratteristiche delle persone che vi lavorano.

L'organizzazione non profit ha un alto contenuto valoriale e da questo è guidata. Le persone che vi lavorano mettono le motivazioni sociali prima di tutto: possiedono cioè un forte senso di appartenenza e di aderenza ai valori di cui l'azienda si fa portatrice, essi credono fortemente in ciò che fanno e che perseguono (Ambrosio G. Bandini F. 1998 "La gestione del personale nelle aziende no profit" ETASLIBRI pag. 26).

D'altra parte le aziende non-profit, essendo in gran parte erogatrici di servizi alla persona, sono generalmente aziende che dovrebbero operare ad un alto livello professionale mentre spesso si ritrovano a fare i conti con operatori soggettivamente

motivati all'obiettivo (benessere degli utenti/clienti) ma molto carenti a livello professionale (confondono le buone intenzioni con la competenza) e a livello organizzativo (tendono a decidere in autonomia "personale" ciò che è bene fare e non fare). Si tratta cioè di figure professionali portatrici di conoscenze tecniche/specialistiche coniugate in maniera soggettiva e spesso dotate di un potere decisionale autonomo e una responsabilità diretta e personale sugli atti che compiono. Tale aspetto rende la gestione delle risorse umane più critica soprattutto sotto due aspetti:

- il primo è che se tali professionisti non sono d'accordo con le decisioni prese dai manager tendono a resistere con decisione. Questa peculiarità spinge nella direzione di privilegiare modalità di lavoro basate su relazione di tipo non gerarchico (informali) con meccanismi di integrazione orizzontale (es. gruppi di lavoro);
- il secondo è che risulta necessario sviluppare competenze professionali efficaci (verificabili), che consentano agli operatori di agire e di sentirsi come membri di un'organizzazione complessa e non come individui che agiscono singolarmente.

A queste caratteristiche salienti, se ne aggiunge un'altra che in maniera più cruciale sembra determinare il vero motivo per cui la risorsa umana rappresenta il fattore critico di successo di un'organizzazione: l'azienda non profit è un'azienda di produzione di output complessi, ovvero di beni e servizi relazionali (Borzaga C., Musella M. 2003 "Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit: il ruolo dei lavoratori e delle relazioni di lavoro" Edizioni31 pag. 51).

Questa definizione comporta una molteplicità di conseguenze.

Il servizio viene erogato attraverso rapporti, interazioni, atteggiamenti e azioni che sono tipicamente eventi sociali-relazionali e come tali sono difficili da gestire. L'utente/cliente non è solo il destinatario finale, ma partecipa egli stesso alla corretta erogazione del servizio e quindi, il momento della percezione della qualità del servizio, corrisponde a quello in cui consumatore ed erogatore si affrontano "sull'arena". In quel momento sono le motivazioni, le abilità, il modo in cui gli individui operano che determinano il buon risultato ed è per questo che spesso le aziende di servizi vengono definite: personalità intensive, ovvero ad alta intensità di qualità del personale.

La base del successo di un servizio si fonda proprio sulla correlazione virtuosa tra caratteristiche relazionali dell'utente e le caratteristiche relazionali del fornitore.

Ogni lavoratore, che eroga un servizio, deve dunque fare i conti con le attese del consumatore e facilitare il raggiungimento del suo progetto di benessere. Per garantire che ciò avvenga è però fondamentale ricordare che la qualità dell'output realizzato dipende fortemente dall'impegno e dal grado di soddisfazione del lavoratore stesso. Più il prestatore di lavoro è motivato e soddisfatto, maggiore è la probabilità che il servizio che eroga sia di alta qualità.

Tale affermazione riconosce l'importanza che riveste l'effort (impegno) del lavoratore ma al tempo stesso fa luce su tutta una serie di problematiche legate alla natura stessa del servizio. Questo, a differenza di qualsiasi altro bene materiale, rende molto più difficile misurare la prestazione lavorativa secondo gli standard valutativi comuni (Borzaga C., Musella M. 2003 "Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non-profit: il ruolo dei lavoratori e delle relazioni di lavoro" Edizioni31 pag.57-58).

Inoltre, essendo i servizi relazionali valutati in modo diverso da cliente a cliente, la loro erogazione deve lasciare ai lavoratori un ampio margine di discrezionalità. Ogni fornitore deve sentirsi responsabile e autonomo nella scelta della formula relazionale adottata con il suo utente. Tuttavia, per il management questa "sorta di libertà operativa" garantita al personale implica una difficoltà di valutazione del suo operato secondo criteri funzionali. In un'azienda che produce servizi, dunque il controllo dei comportamenti, ossia l'insieme delle regole che orientano le azioni del personale verso gli obiettivi istituzionali, dovrà essere concentrato su pochi punti essenziali il cui rispetto è demandato alla condivisione dei fini (Bandini 2003).

Arriviamo così a definire un'altra caratteristica distintiva delle ONP, quella dell'esercizio di potere.

La tipologia dei problemi affrontati nella quotidianità dal settore no profit rende molto difficile l'adozione di un modello gerarchico. Inoltre poiché l'esercizio di potere si confronta qui prima con la valorizzazione del personale e solo poi con il controllo, esso assume un carattere di tipo strategico.

Ciò significa che i lavoratori saranno più incentivati a impegnarsi nello svolgimento dei propri compiti in presenza di fattori tipicamente associati al rispetto e alla valorizzazione delle persone, quali il clima organizzativo, l'attenzione all'equità, il coinvolgimento attivo nei processi decisionali. (Acler M.C. 2008 "La leadership" in "Governare e organizzazione per l'impresa sociale" a cura di Borzaga C., Fazzi L., Ed. Carocci pag. 179-180)

In una forma di organizzazione non-profit in cui prevalgono tali caratteristiche è determinante un tipo di leadership partecipativa che orienta e valorizza le risorse umane, garantendo al contempo un'unitarietà di sviluppo dell'impresa mediante la collaborazione e il coordinamento dell'agire organizzativo.

2.2: Efficacia: quali le caratteristiche da sviluppare

Illustrando le caratteristiche distintive del no-profit appare evidente quanto in questo settore, ciò che differenzia un'organizzazione dall'altra non è il servizio in sé ma la qualità di coloro che lo offrono: il personale. Come abbiamo visto, la loro professionalità non è misurabile solo attraverso il loro "sapere" o la loro competenza specialistica sulle questioni a loro delegate, ma anche dalla loro "competenza relazionale", dalla loro capacità di comunicare e di rapportarsi con i colleghi/collaboratori e soprattutto con l'utente finale. Ogni ruolo professionale implica dunque un "saper stare" in relazione con le altre parti del sistema; un "saper fare" nel campo dei rapporti, capace di riscattare la competenza tecnica da una condizione puramente funzionale (dipendente dalle decisioni di qualcun altro) ad una condizione interdipendente, capace cioè di rapportarsi con gli altri ruoli e funzioni dell'organizzazione, avendo come scopo ultimo la realizzazione delle potenzialità individuali nel raggiungimento dei fini dell'organizzazione.

Si potrebbe affermare che le aziende no-profit abbiano dato nuovo vigore al concetto di cultura organizzativa, come insieme di norme sociali che regolano il funzionamento dell'organizzazione in tutte le sue parti e che consentono di risolvere differenti problemi, tra cui il coordinamento tra istanze eterogenee (Dragone D., Viviani M. 2007 "Cultura organizzativa e sostenibilità della governance multistakeholder" WorkingPaper AICCON n.40" Pag. 2).

La realizzazione della cultura organizzativa è basilare per far sì che l'organizzazione non profit si sviluppi come un "sistema collettivamente definito" (Nardi T. 1991 "L'autosviluppo possibile" Edizioni Lavoro-ISCOS pag.51) .

Essere motivati a partecipare e collaborare non basta. Alla base di tutto, infatti, deve esserci un adattamento al quadro culturale esistente, ossia un'armonizzazione con la compagine organizzativa, e allo stesso tempo un rinnovamento di questa cultura, attraverso l'apporto personale. Si deve cioè garantire un'influenza dell'organizzazione sul lavoratore e viceversa, coinvolgere l'operatore perché si adegui alla cultura

dell'organizzazione ed ampliare il modello culturale perché l'operatore si inserisca in essa e la arricchisca.

Nel momento della produzione, infatti, tutti i collaboratori sono diseguali per capacità, per responsabilità, per professionalità ecc.

Le risorse che li rendono diseguali sono la vera ricchezza dell'azienda qualora vengano valorizzate al meglio. E benché, sovente, le necessità aziendali siano in contrasto rispetto al modo di lavorare o al tipo di lavoro desiderato dai lavoratori, solo trovando la formula capace di combinare in maniera condivisa per tutti gli interessati, queste esigenze soggettive con le necessità aziendali, sarà possibile far funzionare bene l'organizzazione.

Ricomporre, sia a livello individuale, sia a livello collettivo, la pluralità di visioni del mondo in una visione unitaria e condivisa (cultura organizzativa) consente di creare situazioni in cui i conflitti (dovuti alle diversità) divengono un "valore", una forza dinamica. Una corretta cultura organizzativa si sviluppa, infatti, attraverso la costituzione di spazi espressivi istituzionalizzati, dove ogni soggetto può liberare il suo apporto soggettivo offrendolo a tutti.

Si tratta dunque di mettere in atto un processo di coinvolgimento progressivo verso soggetti diversi, partendo dall'assunto per cui i principi astratti che costituiscono la fonte della cultura organizzativa, se interpretati attraverso un insieme di procedure democratiche e partecipative, dovrebbero consentire il mantenimento di una cultura aperta.

Le organizzazioni no profit grazie ai valori di cui si fanno portatrici hanno dunque rivalutato tutto un insieme di tematiche che hanno a che fare con la cultura e il clima organizzativo. Sono questi fattori (cultura e clima) a rendere effettivamente possibile la partecipazione e la cooperazione. Il loro ruolo però non si esaurisce nell'ambito del no profit, poiché una solida cultura organizzativa che riconosce il ruolo delle persone e il loro importante apporto intellettuale, apre la strada all'integrazione della dimensione economica con quella sociale.

In sintesi una solida cultura organizzativa, una forte motivazione e propensione al lavoro organizzativo, una disponibilità ad imparare a gestire i conflitti, integrando le

differenze, ed una sensibilità marcata rispetto ai processi di interazione, di comunicazione e di decisione consente di creare un'organizzazione fondata su un modello partecipativo, il modello probabilmente più efficace per un'impresa che vuole essere competitiva nel mercato di oggi e di domani.

Il desiderio dell'autogestione, di partecipare alla vita di gruppo, di coinvolgere e di coinvolgersi, di agire per primi, dimostra l'importanza che ha raggiunto la "soggettività" nella cultura attuale.

L'organizzazione no profit ha dato risposta a questa nuova esigenza, ponendosi come modello organizzativo-produttivo originale, in grado di proporre una logica che non prevede di intervenire sugli altri, ma con gli altri. Ciò ha portato ad un cambiamento anche nella visione del ruolo del lavoratore, che da semplice dipendente subordinato, che ha il dovere di lavorare e produrre sotto il controllo di un'autorità, è divenuto un lavoratore protagonista, che se motivato, capito e orientato, gradisce lavorare ed è produttivo (Nardi T. 2002 "Star bene per lavorare bene" Pordenone, slide incontro di studio).

L'ONP evoluta, che persegue i "valori" del coinvolgimento e della partecipazione e che punta dunque alla valorizzazione delle risorse umane, deve perciò adottare un modello organizzativo nuovo; proporsi come organizzazione propulsiva atta ad aumentare il benessere di tutti i soggetti che la compongono e che si relazionano con essa; favorire attività basate sull'interdipendenza e le partnership e incoraggiare lo sviluppo di regole di gioco negoziate fra i partner, in grado di aumentare il benessere e di indirizzare le energie verso obiettivi condivisi.

CAPITOLO 3: PROFIT E NO PROFIT

3.1: Il modello no profit e quello for profit: convergenza per crescere

Fino a pochi anni fa, i “valori” perseguiti dall’organizzazione no profit sembravano non trovar spazio nelle imprese orientate al profitto. Le aziende for profit si basavano prevalentemente su un modello organizzativo-produttivo di tipo gerarchico, in cui tutte le decisioni erano prese dal vertice e dove al lavoratore era riservato poco spazio per esprimere la propria soggettività.

Il lavoratore non era considerato nella sua dimensione “personale”, ma come un mezzo generico per raggiungere il fine della produzione. Questa mentalità, ancora molto presente nelle imprese for profit italiane, era frutto di una convinzione fondata sull’idea che la formula vincente per essere competitivi fosse puntare sulla quantità del prodotto piuttosto che sulla qualità offerta, comprensiva anche della modalità del servizio e delle relazioni interne/esterne. Ci si focalizzava sul “quanto” piuttosto che sul “come”.

Oggi, invece, la presa di coscienza che ciò su cui bisogna puntare è la qualità, relativa non solo al prodotto e alla produzione, ma anche al servizio atteso, e che unico assunto per garantirla è soddisfare le aspettative del cliente interno o esterno, ha modificato anche l’intero modo di agire e pensare del settore.

Ci si è resi conto che la capacità di soddisfare l’utenza finale è strettamente correlata al coinvolgimento-partecipazione degli addetti e che dunque un modello gerarchico o “piramidale” non è più adatto a rispondere ai cambiamenti imposti dall’ambiente esterno.

I “modelli” perseguiti dal no profit sono divenuti dunque anche modelli per le aziende for profit che vogliono sopravvivere ed essere competitive. Un modello organizzativo di tipo partecipativo non è più caratteristico delle organizzazioni no profit, ma di qualsiasi azienda che vuol essere efficace.

ONP e aziende for profit sembrano attualmente due entità destinate ad incrociarsi. La prima può imparare dalla seconda ad attivare meccanismi di rendicontazione

economica utili a: comunicare il grado di correttezza e di efficienza che ha caratterizzato l'attività dell'organizzazione; fornire informazioni esaustive relative alla performance; divulgare all'esterno i valori di efficacia perseguiti (Francesconi A. 2007 "Comunicare il valore dell'azienda non profit: il bilancio sociale per le aziende non profit" Ed. CEDAM pag. 87-88).

L'azienda for profit può adottare dal no profit filosofie e mezzi per consentire l'affermazione forte della propria identità valoriale, una maggiore valorizzazione delle risorse umane, l'instaurarsi di una cultura della solidarietà; e quindi trovare la strada giusta per garantire il raggiungimento dell'obiettivo economico e sociale insieme (Panozzo 2010).

3.2: Dalla cultura della scarsità alla cultura dell'abbondanza

La principale motivazione alla base del cambiamento di rotta delle aziende for profit e non, è la presa di coscienza del passaggio lento e graduale da una cultura della scarsità ad una dell'abbondanza.

Nella cultura della scarsità l'uomo svolge il lavoro per soddisfare un bisogno di tipo fisiologico o a bassa contentabilità (Spaltro 1998). Il bisogno riguarda lo scarso soddisfacimento e il frequente sentimento di frustrazione: se ho sete, ma percepisco che non c'è acqua, ho "bisogno" di bere.

Nella cultura dell'abbondanza invece l'uomo svolge il lavoro per soddisfare bisogni psicologici: realizzazione di sé, bisogno di stima, bisogni di appartenenza (Maslow 1954), per dare valore alla propria soggettività. Il bisogno diventa desiderio perché c'è la certezza che potrà essere soddisfatto e perché esiste una molteplicità di forme per soddisfarlo: se ho sete e percepisco che c'è acqua ho "desiderio" di bere il tipo di acqua più consona ai miei gusti (Spaltro E. 2004 "Il clima lavorativo. Manuale di meteorologia organizzativa" Franco Angeli pag. 13-15 e 105).

Questa trasformazione ha avuto conseguenze profonde soprattutto nel rapporto fra auto-realizzazione e lavoro. Se prima il lavoro era concepito come momento faticoso e

di sofferenza necessaria alla sopravvivenza (per soddisfare i bisogni primari), oggi diventa sempre di più uno strumento per valorizzare le proprie motivazioni e passioni, per esprimere i desideri. Il tempo dedicato allo svolgimento dell'attività lavorativa, quando questa è coerente con le attitudini e le motivazioni della persona che lavora, è un momento di piacere, di creatività e di realizzazione. Il lavoratore vive la sua mansione da protagonista, gradisce svolgere i compiti ed è produttivo.

Nella cultura dell'abbondanza i dipendenti accettano un benessere che sentono come proprio, come frutto della propria sovranità, mentre rifiutano un benessere oggettivo imposto dall'esterno (Spaltro 2004)

Questo nuovo contesto ha importanti conseguenze sul modello organizzativo: l'affermarsi della sovranità del soggetto modifica il processo di partecipazione mutandolo in una vera e propria membership, ovvero una forma di aggregazione che si manifesta proprio quando la valorizzazione di sé avviene all'interno di un'organizzazione in costante evoluzione. Non c'è più gerarchia e obbedienza ad un capo (organizzazione difensiva), ma interdipendenza. Le regole del gioco vengono negoziate e le energie investite nel raggiungimento di obiettivi condivisi.

La cultura del benessere che avanza è dunque anche la cultura del pluralismo e della diffusione a tutti del benessere (Spaltro 1998).

Un'azienda che ha preso coscienza del cambiamento di cultura in corso deve perciò attuare dei cambiamenti profondi e in particolare agire su due facce dell'organizzazione: la struttura, l'obiettività e la normativa da un lato; la motivazione, la soggettività, la percezione e l'appartenenza dall'altro.

L'importanza rivestita dal clima lavorativo è fondamentale, soprattutto quando viene considerato nella sua natura di somma delle percezioni individuali, gruppali, settoriali nei confronti dell'organizzazione (Spaltro 2004). Tali percezioni viaggiano ad altissima velocità attraverso l'organizzazione informale, e hanno una notevole influenza sulle comunicazioni interne e sui processi organizzativi.

Un buon clima organizzativo si basa su alcune variabili fondamentali: la credibilità (fiducia, competenza, dinamismo); la visione del futuro; la socializzazione (condivisione

di valori, norme, obiettivi, atteggiamenti); gli stili di comando; l'importanza dei problemi (la percezione della loro gerarchia) e le motivazioni e i bisogni dei soggetti.

Un clima "benestante" (che genera benessere) ovviamente non esiste in natura, ma è un prodotto umano, apprendibile, costruibile, trasmissibile, riproducibile (Spaltro E. 2004 "Il clima lavorativo" Franco Angeli pag. 60).

Se vogliamo un'organizzazione benestante, dove il lavoro sia vissuto come bisogno di benessere e non come sacrificio, sarà necessario fare degli interventi non solo sulla struttura, che daranno risposta su cosa bisogna cambiare, ma anche sul clima.

Intervenire in questa dimensione significa, infatti, agire sul processo attraverso il quale i cambiamenti strutturali vengono prodotti, significa dare sovranità ai soggetti che vivono nell'organizzazione rispetto ai cambiamenti introdotti.

Imprese for profit e no profit diverranno davvero efficaci quando agiranno all'insegna della cultura dell'abbondanza, quando il benessere lavorativo verrà sancito dalla realizzazione dei propri desideri, quando l'organizzazione diverrà uno spazio in cui il soggetto esercita tutta la sua sovranità.

CAPITOLO 4: L'ORIENTAMENTO ALLA QUALITÀ TOTALE

Un'organizzazione no profit che vuole avviarsi nel faticoso cammino verso la qualità totale, non solo deve superare gli orientamenti tipici delle imprese capitalistiche (orientamento al prodotto-servizio o alla produzione), ma essere in grado di superare l'orientamento a "sé stessa". Tipico di questo settore è, infatti, ritenere che le attività messe in atto siano di per sé utili e che sia sufficiente fare del bene e non così importante farlo bene (Napolitano E.M. 2000 "La qualità nell'impresa sociale: strumenti per il no profit" Franco Angeli pag. 31).

L'organizzazione no profit deve riuscire a costruire un reale e convinto orientamento al cliente, che richiede la presa di coscienza che:

- L'organizzazione può sopravvivere e garantire nel tempo l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale quando instaura un rapporto di fiducia con il consumatore. È quest'ultimo, infatti, a determinare il successo dell'istituzione e delle persone che vi lavorano.
- Il cliente del no profit è molto più difficile da identificare, capire e gestire. La stessa ONP deve accontentare clienti estremamente diversi tra loro (consumatore, socio-utente, volontario, donatore, ente pubblico) e deve essere in grado di gestire servizi richiesti da stakeholder esterni, ovvero soggetti che poi non ne usufruiscono.
- Il cliente rimane fedele, e dunque vantaggioso da un punto di vista economico, se è costantemente soddisfatto del bene/servizio di cui usufruisce; ciò accade qualora la qualità percepita risulta superiore alle aspettative.
- Il prodotto/servizio deve essere progettato sulla base dei bisogni e delle aspettative del consumatore, che aumentano sempre dopo aver beneficiato di un bene/servizio acquistato precedentemente. L'ONP è quindi costretta ad incrementare continuamente la qualità progettata ed erogata al cliente e, nel medesimo tempo, ad anticipare la crescita delle aspettative del cliente.
- Il settore no profit può aumentare la qualità erogata solo migliorando continuamente la produzione e formando le persone che vi lavorano

all'interno. È quindi necessario investire nel reclutamento, nella selezione, nell'accoglienza, nella motivazione, nella formazione continua, nella creatività, nella soddisfazione delle persone. Solo operatori motivati e formati diventano reattivi, creativi e orientati alla soddisfazione del cliente e alla qualità totale.

A queste considerazioni, se ne aggiunge un'altra, che riveste un'importanza assoluta:

- La qualità può essere raggiunta solo se tutte le persone che lavorano nell'organizzazione condividono la "vision" aziendale ed allineano ad essa la loro personale visione, giungendo poi a condividere etica, missione, obiettivi e strategie.

Solo la condivisione della "vision" consente la condivisione della cultura della qualità. Ciò significa che quel che maggiormente consente la stretta relazione tra soddisfazione degli utenti e qualità del lavoro è proprio la condivisione della missione e la valorizzazione delle persone, obiettivi che consentono tra l'altro, il manifestarsi delle tre dimensioni del servizio, ossia:

- L'etica del servizio: un'organizzazione instaura con il consumatore una transazione, cioè uno scambio di valori e principi morali, quando ogni parte dà e riceve qualcosa, quando l'organizzazione è in grado di comunicare il valore al cliente e viceversa, quando ogni parte è libera di accettare l'offerta proposta dall'altra parte.
- Il servizio come forma d'arte: le organizzazioni no profit vincenti sono quelle che non solo riescono ad erogare ai loro clienti servizi o beni che soddisfano pienamente le loro attese e necessità, ma che in più li sorprendono ogni volta con benefici inaspettati, esclusivi e innovativi. Tale condizione può verificarsi solo quando l'organizzazione incentiva la creatività del personale, la progettazione attenta di ogni componente del servizio e la soluzione ex ante dei problemi che potrebbero insorgere durante la sua erogazione, quando cioè non possono più essere rimediate le lacune progettuali, ma può essere attuata la personalizzazione dell'erogazione.
- La cultura del servizio: solo quando la soddisfazione del cliente diventa l'obiettivo cui tende tutto il personale retribuito e volontario, il servizio diventa

parte integrante del patrimonio dell'organizzazione e delle persone, ossia un servizio che genera cultura (Napolitano E.M. 2000 "La qualità nell'impresa sociale" FrancoAngeli pag.41-42).

CAPITOLO 5: IL VOLONTARIATO

5.1: La presenza del volontario nel no profit

Una delle caratteristiche distintive delle organizzazioni no profit non ancora analizzata è la presenza di personale volontario.

Quando parliamo di volontari, siamo abituati a pensare a figure che prestano la loro attività gratuitamente, che apportano lavoro senza ricevere alcuna retribuzione monetaria. Tale definizione, se pur corretta, ci ha allontanato sempre di più dal significato originario di questa tipologia di lavoratore, il cui tratto distintivo non è in primo luogo la “**gratuità**”, ma la “**volontà**”.

Secondo il dizionario della lingua italiana di De Mauro, il volontario è “colui che compie un’azione per propria volontà, per scelta personale”.

La dimensione del piacere nel volontariato, è quella di fare qualcosa volentieri, è quindi una miscela di grande forza (energia) che ogni organizzazione deve sempre considerare e saper indirizzare in maniera utile verso i propri obiettivi.

I ruoli che i volontari svolgono all’interno delle ONP sono molto complessi. Essi contribuiscono a definire le caratteristiche dei servizi prodotti, in particolare i contenuti di relazionalità degli stessi, e a mantenere una performance di servizio solidale che altrimenti richiederebbe costi più elevati e non sopportabili (Borzaga C., Fazzi L. 2000 “Azione volontaria e processi di trasformazione del settore Non profit” Franco Angeli, pag. 47).

Le funzioni svolte dai volontari sono essenzialmente due:

1. **Economica:** i volontari sono una risorsa che rende flessibile la produzione e l’erogazione di beni e servizi, consente un aumento della produttività; garantisce quella creatività e fantasia necessarie a una soddisfazione innovativa dei bisogni
2. **Etica:** la presenza di volontari influenza la capacità dell’organizzazione di promuovere processi di erogazione dei servizi basati sul principio della relazionalità, garantiscono cioè che venga posta costante

attenzione al contenuto “umano” dei servizi. La presenza di volontari influenza inoltre l’agire organizzativo. Il personale volontario piuttosto che attenersi alle rigidità imposte dal contratto stipulato con l’utente, privilegia quasi sempre la risposta ai suoi bisogni specifici, stimolando così l’organizzazione a seguire, nella produzione di servizi, un principio di reciprocità.

La funzione dei volontari è in quest’ottica quella di favorire lo sviluppo di comportamenti imitativi da parte del personale retribuito. Essi possono agire da propulsori per l’affermazione di un sistema di regole implicite che favorisce l’incremento dell’impegno lavorativo dei lavoratori retribuiti, oltre quanto loro richiesto dalle norme che regolano il rapporto di lavoro. Inoltre, la compresenza di operatori volontari e retribuiti all’interno di una medesima organizzazione tende a ridurre gli effetti della legge ferrea dell’oligarchia, che spinge a orientare lo sviluppo dell’organizzazione in funzione degli interessi degli attori il cui destino materiale dipende dalla sopravvivenza dell’organizzazione stessa (Borzaga C., Fazzi L. 2000 “Azione volontaria e processi di trasformazione del settore non profit” Franco Angeli, pag. 47-48)

Il personale volontario consente di ridurre la possibilità che si verifichi un processo di istituzionalizzazione degli interessi organizzativi, poiché motivato e incentivato da fattori non sempre coincidenti con quelli del personale retribuito.

Infine, un’altra funzione svolta dai volontari è di assimilare l’azione organizzativa all’interno di un tessuto più esteso di relazioni sociali, favorendo processi di erogazione dei servizi non appiattiti solo sull’output.

La partecipazione dei volontari, che costituiscono figure ponte tra l’organizzazione e l’ambiente, permette, infatti, di intensificare le interazioni tra l’agire organizzativo e le risorse sociali inesprese, facendole emergere e orientandole a sostenere chi si trova in una situazione di svantaggio.

Un elevato livello di performance potrà perciò essere raggiunto e mantenuto solo e fino a quando essa riuscirà a coniugare le caratteristiche tipicamente associate alla definizione economica d’impresa con una dimensione organizzativa basata su un mix

dei fattori produttivi, remunerati e volontari. Questo mix costituisce un'importante garanzia che l'organizzazione continuerà ad essere gestita in modo da perseguire la soddisfazione dei bisogni reali degli utenti (Borzaga C., Fazzi L. 2000 "Azione volontaria e processi di trasformazione del settore non profit" Franco Angeli, pag. 51).

5.2: Il volontario e la motivazione

Le organizzazioni no profit che già precedentemente sono state definite "benestanti" sono consapevoli della ricchezza apportata dal volontariato. Sanno che dotarsi di personale che lavora motivato dalla "buona volontà" e dal bisogno di aiutare gli altri, ribadisce il loro status di soggetti naturalmente orientati alla dimensione relazionale del servizio; sanno che coinvolgere volontari è strategico al perseguimento della logica del servizio, dove il benessere dell'utente, quello dell'organizzazione e quello del lavoratore vengono raggiunti contemporaneamente.

Trattenere personale volontario all'interno di un'organizzazione rappresenta ancora oggi una sfida ardua. Molti studi hanno indagato le sorgenti della motivazione e il suo processo di evoluzione nel tempo per capire cosa stimola il volontario ad aderire ad un'organizzazione, ma soprattutto a rimanervi.

Ma che cos'è la motivazione?

La motivazione è definita generalmente come una forza interna che stimola, regola e sostiene le azioni compiute dalla persona e orienta il suo comportamento al raggiungimento di determinati obiettivi (Salvemini L. 1978 "Le variabili individuali" in "Organizzazione d'impresa" Ruggiadini A. Giuffrè).

Si tratta di un fattore organizzativo determinante in quanto essa è:

- Moltiplicatore di energie
- Catalizzatore, perché una persona fortemente motivata diventa stimolatore per altri
- Risorsa preziosa.

A parità di capacità e di condizioni organizzative, è proprio la motivazione a qualificare l'esito raggiunto e ciò spiega perché essa continui ad essere oggetto di interesse, studiata ed esaminata nel tentativo di fornire indicazioni su come gestirla (Torre T. 2005 "Caro volontario. Suggestimenti per un'efficace gestione delle risorse umane nelle organizzazioni di volontariato" Quaderni per la formazione. Celivo pag.20).

La peculiarità che rende così complessa la gestione di questa "energia psichica" nella sfera del volontariato è che essa non è generata da bisogni fisiologici, ma da bisogni psicologici (relazioni sociali, autostima, affermazione personale ecc...), che oltre ad essere difficilmente captabili e misurabili secondo parametri universalmente validi, si contraddistinguono per un'effettiva mutabilità nel tempo.

La motivazione agisce in maniera processuale, parte da un bisogno la cui carenza percepita porta alla ricerca di modi adeguati alla sua soddisfazione, ricerca che, quanto più viene soddisfatta, tanto più spalanca a nuovi bisogni, più elevati e complessi.

L'organizzazione dunque non solo deve verificare se vi è congruenza tra le aspettative del volontario e gli obiettivi che si è prefissata, ma deve anche prestare costante attenzione nel verificare se tale congruenza continua a persistere nel tempo, se le motivazioni che spingono oggi il volontario a collaborare, perché condivise dall'organizzazione, continuano a mantenersi tali.

È possibile suddividere la motivazione in due precisi momenti:

- La motivazione ad entrare
- La motivazione a rimanere

Le ricerche effettuate fino ad oggi hanno cercato di scoprire le ragioni che influenzano la scelta iniziale, mentre poco o nulla è stato fatto per capire quali siano le aspettative dalla prestazione concreta, una volta che si comincia a fare, a lavorare per un determinata organizzazione.

Per quanto riguarda la prima motivazione, le principali ragioni che spingono i volontari ad entrare coincidono con i benefici che le organizzazioni offrono ai volontari. Dalla miriade di studi fatti, in tutto il mondo, le costanti che emergono come "motivazione a partecipare" possono essere così riassunte (Pearce J. L. 1994 "Volontariato. Motivazioni e comportamenti nelle organizzazioni di lavoro" Cortina editore, Milano):

1. **avere contatti sociali**, stare in compagnia, condividere esperienze comuni, aumentare il proprio prestigio. Costruire relazioni sociali genuine, senza gli usuali vincoli della tradizione (famiglia) o del contesto lavorativo o scolastico (pressione economica a socializzare); *si evita così la necessità di trasgredire per innovare le proprie relazioni*. Rapporti “caldi”, immediati, intensi dal punto di vista affettivo, pluralisti. “Crescere a livello personale” rappresenta una delle motivazioni più forti dei volontari. I volontari con queste esigenze sono reclutati, generalmente, da parenti e amici.

2. **aiutare gli altri** (altruismo o superamento di egoismo). Creare benessere ad altri senza ricavarne un vantaggio diretto. Sono reclutati dalle organizzazioni stesse oppure provengono da altre organizzazioni.

Per quanto riguarda l'altruismo, è opportuno precisare che ci sono due tipi di altruisti, e precisamente:

★ **l'egoista illuminato** che considera il benessere degli altri anche un vantaggio per sé. Agisce in base ad un impulso personale che possiamo identificare in un bisogno di cooperazione generato dalla dimensione sociale di ogni individuo. E' auto gratificante e universalmente riconosciuto come positivo. Può degenerare nel patologico: è il caso di quei volontari che, inconsapevolmente, si trovano ad aver bisogno dei bisognosi per soddisfare il proprio impulso oblativo.

★ **l'altruista puro** che vede il benessere degli altri come fine in sé, indipendentemente dal vantaggio/svantaggio che ne può trarre personalmente. L'altruismo è perseguire il benessere dell'altro, subordinando me a lui. Questo volontario agisce in base ad un impulso morale.

3. **promuovere obiettivi specifici** condivisi (quelli di quell'organizzazione). I volontari orientati in questo senso si rivolgono all'ONP spontaneamente, hanno un proprio progetto che coincide con gli obiettivi dell'organizzazione.

Rispetto alle prime due motivazioni (avere contatti sociali e aiutare gli altri), una volta che l'individuo ha preso la decisione di soddisfare la propria esigenza, tutte le organizzazioni diventano simili, per il volontario. Non è, quindi, assolutamente corretto, in questi casi, concludere che gli obiettivi di chi aderisce coincidono con gli obiettivi dell'organizzazione.

Per quanto riguarda la motivazione a rimanere, si può affermare che il mantenimento dei volontari passa dalla presa di consapevolezza da parte dell'organizzazione dell'evoluzione dei loro bisogni nel tempo e dell'importanza di offrire ai volontari la possibilità di svolgere un ruolo attivo dopo l'ingresso attraverso la messa a punto di comportamenti e relazioni gratificanti e contemporaneamente funzionali alla realizzazione dei fini dell'organizzazione (Spaltro, De Vito Piscicelli 1990).

Comunicazione e clima organizzativo sono elementi che influiscono notevolmente sulla scelta del volontario se rimanere o abbandonare l'organizzazione, ma essi divengono vacui se prima il volontario non trova congruenza tra ricompense attese e ricompense effettivamente distribuite. L'organizzazione dovrà allora assicurarsi di aver posto ogni individuo nel luogo più adatto, di avergli affidato dei compiti in linea con le sue esigenze/risorse, di aver fatto tutto il possibile per fargli percepire la sua utilità.

Tutte queste considerazioni hanno come obiettivo quello di risvegliare le menti dei manager e dirigenti che si occupano della gestione del personale. Il volontario è una figura complessa, la cui motivazione cambia una volta entrato dentro l'organizzazione. Sul bisogno altruistico prende il sopravvento quello di appartenenza e di socialità, che solo una buona modalità di conduzione dell'organizzazione può soddisfare.

Per quel che riguarda l'ingresso inoltre, può succedere che una certa fama, determinata da un certo stile di gestione, nota nell'ambiente circostante, possa fungere da deterrente anche nei confronti di quanti si sentono attratti dalla voglia di appartenere (partecipare/entrare), visto che questi, in genere, decidono di entrare in base allo stimolo ricevuto da parenti e amici (quindi da persone già influenzate dallo stile di gestione).

Immagine e prestigio sociale, modalità di conduzione dell'organizzazione, progettazione di strumenti integrativi per trattenere i volontari rappresentano quindi il giusto mix per garantirsi il meglio delle risorse umane, in termini di produttività economica e sociale nelle ONP.

5.3: La gestione del volontario

Il volontariato rappresenta un serbatoio enorme di potenzialità e risorse che una cattiva gestione potrebbe interamente vanificare; per evitare ciò appare opportuno analizzare i principali problemi che minacciano la stabilità e la continuità del rapporto del volontario con l'organizzazione e gli strumenti che li demotivano (Amendola A. e Troisi R. "La gestione del volontario" in "Strumenti di incentivo e modelli di gestione del personale volontario nelle ONP" WorkingPaper 3/2004, pag. 8).

Le criticità:

1. Il volontario si distingue spesso come un individuo che manifesta alta attenzione alla relazione ma bassa attenzione al risultato. La sua preoccupazione non è quella di verificare se l'utente finale è soddisfatto del risultato raggiunto, ma se è soddisfatto dell'aiuto che egli gli ha prestato. A ciò si ricollega un'altra criticità: il volontario esprime spesso scarsa attenzione al proprio modo di fare, afferma di fare del suo meglio e non si preoccupa di come l'utente vive la prestazione di servizio da lui offerta. Questo atteggiamento trova una sua spiegazione nell'assenza di vincoli contrattuali ed economici, che può indurre il volontario a sentirsi largamente autonomo nell'esercizio delle proprie mansioni. In mancanza di una strategia di contrasto di queste tendenze, l'organizzazione può venire a trovarsi in seria difficoltà nel rispettare determinati standard di qualità dell'erogazione dei servizi. L'assunzione di un comportamento organizzativo più integrato non può essere ottenuta, però, attraverso gli strumenti di controllo e di indirizzo comunemente utilizzati per il personale retribuito, ma tramite influenze interpersonali, appelli ad alcuni valori condivisi, nonché con la selezione dei compiti e delle sfere d'azione (Ambrosio, Bandini 1998).
2. Un secondo problema deriva dal carattere molto labile del legame tra organizzazione e volontario: l'elevato turnover (Borzaga 2000). Tale criticità può dipendere da svariate ragioni, dall'assenza di motivazione all'assenza di corrispondenza di valori tra organizzazione e risorsa, alla semplice assenza di prospettive di lavoro futuro. Non ci sono indicazioni chiare sul come attirare i volontari, mentre molto si sa sul come "trattenerli" (ma poco si fa). Raramente il volontario dà voce alle proprie lamentele;

preferisce andarsene e basta (Di Diego S. 2008 "ONLUS e imprese sociali" Maggioli pag.279). Oppure rimane per dovere, per lealtà alla causa o al gruppo, ma con resistenze sempre più forti e motivazione sempre più debole. Per ridurre il fenomeno complesso del turnover è necessario prima di tutto comprenderne la causa, la quale può variare da organizzazione a organizzazione. Gli strumenti di intervento possono essere diversi: rendere convenienti le programmazioni orarie; cercare di assegnare ai volontari dei compiti via via più significativi; operare, attraverso i processi di selezione, una corretta valutazione di conformità tra le aspettative e ciò che l'organizzazione può realmente offrire; porre attenzione sul sistema di apprezzamento dell'azione svolta dal volontario; dare la possibilità ai volontari di vedere rappresentati i propri interessi e orientamenti nei processi decisionali dell'organizzazione; predisporre attività specifiche di formazione e aggiornamento; migliorare la qualità del contesto organizzativo in cui opera (Ambrosio G., Bandini F. 1998 "La gestione del personale nelle aziende non profit" Etaslibri, Milano pag. 45-50).

3. Un terzo problema riguarda **l'integrazione** tra personale dipendente e volontario. La compresenza di queste due tipologie di lavoratori pone specifici problemi gestionali, perché pur condividendo valori ed obiettivi comuni, li interpretano in modo personale, percepiscono e vivono l'organizzazione in modo diverso, collaborano con essa sulla base di aspettative e motivazioni in parte differenti, e adottano di conseguenza diversi stili di partecipazione, di impegno e disponibilità. Queste diversità, che sono in realtà opportunità per migliorare la qualità dei servizi, se non vengono gestite in maniera efficiente possono provocare conflitti e atteggiamenti di intolleranza. È importante quindi definire strategie di lavoro che puntino alla qualità delle prestazioni attraverso l'integrazione delle competenze del personale remunerato e del valore aggiunto caratterizzante l'azione volontaria (De Palma E. 2008 "Azione volontaria e strategie organizzative. Come migliorare la partecipazione dei volontari" Quaderni per il Volontariato n.11 pag. 63-64).

Andando più nello specifico, le azioni che un'organizzazione no profit può intraprendere per evitare il verificarsi di questo problema sono: definire i valori che devono guidare i comportamenti e le modalità di relazione all'interno del gruppo

attribuendo pari dignità a entrambe le tipologie di risorse umane; prevedere momenti di formazione congiunta, utile soprattutto per superare i timori e i pregiudizi e dunque per favorire l'integrazione e un metodo di lavoro basato sulla cooperazione; formare dei gruppi di lavoro misti in cui gli obiettivi, richiedano competenze, abilità, esperienze e disponibilità di tempo che possono essere ottenute solo dalla partecipazione congiunta di volontari e personale retribuito; prevedere appositi momenti di socializzazione; dare importanza alla valutazione del lavoro di entrambe le categorie, prevedendo delle occasioni-momenti di valutazione cui partecipano tutti i membri dell'organizzazione; monitorare la qualità del clima organizzativo e delle relazioni all'interno del gruppo in modo da poter intervenire ai primi segnali di tensione o malcontento.

È bene dunque ricordare che il buon funzionamento e l'armonia all'interno di un gruppo di lavoro non sono casuali ma si costruiscono lentamente attraverso una gestione attenta dei bisogni dei singoli individui e dei bisogni del gruppo come insieme (De Palmi E. 2007 "Accogliere e motivare i volontari" CSV Collana Strumenti pag. 73-75).

Una volta definiti i principali problemi di gestione dei volontari, appare importante individuare i principali comportamenti che possono disincentivare il loro impegno:

- favoritismi (affinità elettive non gestite)
- doppi giochi sotterranei (riserve mentali)
- critiche immotivate (dietro le quinte)
- colpevolizzazioni (reazioni)
- atteggiamenti giudicanti (anche inconsapevoli)
- non riconoscere i meriti (quando ci sono)
- pressioni psicologiche (invece che aiutare le persone ad esprimersi)
- ruoli fissi (far fare ai più deboli e generosi)
- gelosie (non gestite).

Qualche consiglio in più nella gestione dei volontari:

1. comunicare con chiarezza il proprio scopo per catturare coloro che ne condividono i fini. Dar valore ai comportamenti in uso nell'organizzazione per raggiungere i fini e

comunicarli ai potenziali volontari come possibili strumenti/occasioni per soddisfare le proprie aspettative/bisogni;

2. avvalersi di contatti diretti per far scattare la scelta (passaparola, anche di altri volontari);
3. comunicazione interna per trasmettere continuamente lo stato dell'organizzazione e per permettere ad ognuno di capire il valore del proprio apporto (La Porte 2003). Le organizzazioni non hanno il tempo e la possibilità di intervenire per modificare atteggiamenti negativi; devono quindi prevenire il fenomeno attraverso la creazione di condizioni favorevoli ad un'elevata soddisfazione delle persone attraverso la varietà delle occasioni, l'autonomia operativa, la possibilità di dare un contributo realmente personale (Hakman J. R., Oldham G.R. 1976 "Motivation through the design of work: Test of a theory" *Organizational Behavior and Human Performance*, 16).
4. presidiare la qualità delle relazioni interpersonali (che rappresentano una delle principali ragioni di ingresso e, in assoluto, l'interesse principale per tutti, dopo l'ingresso). Ognuno deciderà di restare dentro l'organizzazione se potrà constatare personalmente e continuamente la propria utilità. I volontari vanno seguiti continuamente perché dinamiche relazionali "non volute" ma presenti, possono generare le condizioni per un abbandono: l'impossibilità di soddisfare il bisogno (relazionale) per cui si è entrati;
5. non abusare del carisma dei fondatori. Valorizzarli come simboli e come fonte di informazione, superarli come modo di gestire l'organizzazione (in genere hanno uno stile molto soggettivo e arbitrario, poco democratico), puntando alla definizione di regole razionali e condivise.

CAPITOLO 6: IL POTERE. Dalla leadership carismatica a quella democratica

In questi capitoli si è insistito molto sul concetto di cultura organizzativa e su quanto sia importante fornire agli individui riferimenti conoscitivi valoriali e culturali condivisi. L'attenzione rivolta a queste tematiche non si esaurisce su quanto detto precedentemente, ma trova un'ulteriore giustificazione nelle forme di potere che esse determinano all'interno di una tipologia di organizzazione come il no profit. In questo settore, infatti, dove la condivisione delle norme, dei valori, degli stili operativi e degli obiettivi è alla base del funzionamento stesso dell'azienda, la presenza di un'unica persona al comando rischia di offuscare la reale dinamica dell'organizzazione (Borzaga, Fazzi 2008).

Un modello gerarchico si presenta inidoneo per una pluralità di ragioni:

- la complessità dei problemi affrontati da una ONP, che rende minori le possibilità di accentrare il potere e che richiede il contributo attivo di più persone;
- la congruenza con l'ideologia di fondo che tende a giudicare negativamente l'autoritarismo enfatizzando le dimensioni dell'equità;
- le motivazioni dei lavoratori, che richiedono sempre di più, per essere supportate e valorizzate nel tempo, l'introduzione di una serie di attenzioni plurali, sia organizzative sia di cura dei percorsi professionali delle singole persone (Acler M. C. 2008 "La leadership" in "Governo e organizzazione per l'impresa sociale" Borzaga C. e Fazzi L. Carocci pag. 185-186)

Entro il contesto descritto, il leader di una ONP appare dunque come un attore troppo "debole" per rivestire un ruolo autarchico come accade in molte imprese for-profit. Un buon leader in questo settore è colui che riesce ad adattare il suo stile di comando/guida al sistema organizzativo tipico di queste aziende. Un sistema fondato su processi di selezione delle persone attraverso i valori di riferimento e su un processo di socializzazione capace di generare un buon livello di fiducia reciproca. Se questo è il presupposto, allora un buon leader che vuole orientare e valorizzare le risorse umane, e al contempo, garantire l'unitarietà di sviluppo e la collaborazione e il coordinamento dell'agire organizzativo, dovrà decidere democraticamente, cioè

attraverso un coinvolgimento attivo di tutti i collaboratori dopo averli resi consapevoli e capaci di decidere.

Un modello di potere di questo tipo, che possiamo definire “democratico partecipativo” richiede a tutti i collaboratori una partecipazione attiva nella rappresentazione e soluzione dei problemi, presuppone la capacità di saper comunicare efficacemente, di saper interpretare i comportamenti, di saper gestire tutte le risorse presenti nell’organizzazione e non può prescindere dalla trasparenza dei criteri con i quali vengono formulate le valutazioni, i giudizi e le proposte (Acler M. C. 2008 “La leadership” in “Governare e organizzazione per l’impresa sociale” Borzaga C. e Fazzi L. Carocci Editore pag. 182).

La **leadership partecipativa** presuppone che tutti abbiano qualcosa da dare, crea le condizioni migliori per la crescita individuale.

Dirigere un’organizzazione no profit vuol dire saper gestire le proprie emozioni, i propri sentimenti, le proprie paure in modo tale che diventino risorse utilizzabili per l’organizzazione invece che limiti soggettivi da mascherare. Tutto ciò costa: per appropriarsi di questi strumenti, oltre alla motivazione personale, è necessaria la costanza dell’apprendimento quotidiano. Al contrario della direzione “carismatica”, che si basa sulle qualità già presenti e sufficienti a garantire il successo (il carisma non si può imparare), la direzione partecipativa riposa su delle tecniche che vanno apprese. Dirigere democraticamente significa saper vivere e lavorare con altri in maniera paritaria, essere capaci di operare insieme, sapendo che il lavoro di gruppo rappresenta una modalità massimamente economica di utilizzare le risorse. Questa capacità non esiste in natura; può essere sviluppata con l’impegno, lo studio, l’ascolto e con molto esercizio.

Un buon leader di un’organizzazione no profit dev’essere un negoziatore, colui che costruisce punti di incontro tra proposte differenti, un soggetto capace di cogliere il valore che sta dietro ad ogni proposta, il bisogno che la proposta mira a soddisfare. Deve saper costruire consenso e condurre verifiche precise sui punti di incontro, saper gestire lo scambio con l’altra parte, impiegando non già atteggiamenti istintivi, ma gli

strumenti tecnici che egli ha parzialmente acquisito e sperimentato. Negoziare non è un'arte, ma un'abilità acquisibile da chiunque.

Garantire a tutti la possibilità di esprimersi significa permettere a nuove idee di influenzare gli obiettivi e le strategie complessive dell'organizzazione; significa favorire il cambiamento mantenendo però una cultura di base forte e condivisa.

Le abilità richieste ad un leader all'interno di questa nuova prospettiva sono moltissime e il modo migliore per svilupparle consiste nella formazione personale e manageriale.

La formazione consente ai leader di confrontarsi con se stessi e con i propri pregi e limiti, aumenta la loro consapevolezza e capacità di governo, poiché facilita il trasferimento di modelli di crescita personale ai propri collaboratori. Attraverso la formazione chi riveste ruoli di responsabilità aumenta la capacità di riflettere in relazione alle proprie esperienze personali e al proprio senso di sé, in modo da favorire la capacità di adeguare il proprio stile di leadership alle esigenze contingenti. Formare un leader di una ONP in modo adeguato significa dunque garantire uno stile di direzione basato sull'equilibrio sistematico tra razionalità e sentimento.

CAPITOLO 7: LA MOTIVAZIONE

7.1: Le leve motivazionali in una azienda no profit

Capire quali siano i fattori che motivano una persona a lavorare, ovvero comprendere la natura di quella forza interna che stimola, regola e sostiene le principali azioni compiute da una persona (Salvemini 1978), è fondamentale in una qualsiasi realtà organizzativa che consideri le risorse umane quale elemento chiave per raggiungere gli scopi dell'impresa, ma lo è ancora di più nell'ambito del no profit dove la massimizzazione di sole variabili monetarie come principale motivazione lavorativa non giustifica l'impegno e la soddisfazione dei lavoratori (Borzaga 2000).

Proprio da questa constatazione ha preso avvio la ricerca di nuovi paradigmi interpretativi dell'azione sia delle organizzazioni sia dei singoli agenti, capaci di includere motivazioni diverse dal mero perseguimento dell'auto-interesse. Questo studio oltre, a smentire definitivamente l'esistenza di una relazione diretta tra ricchezza e felicità, ha consentito di individuare le reali motivazioni che spingono i lavoratori a impegnarsi in una ONP e di predisporre un adeguato sistema di fattori di incentivazione.

Il primo passo verso questo nuovo obiettivo è stato fatto riconoscendo la "multidimensionalità delle motivazioni dei lavoratori" e la loro evoluzione con il trascorrere del tempo (Borzaga C., Musella M. 2003 "Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit: il ruolo dei lavoratori e delle relazioni di lavoro" EDIZIONI31, pag. 244).

La soddisfazione del lavoratore, nonché il suo impegno e la sua fedeltà, non dipende da una specifica caratteristica del lavoro, ma da una pluralità di elementi quali:

- l'intensità della **motivazione intrinseca** (DeCharmes 1968; Deci 1975): l'interesse personale per l'attività svolta o per il benessere degli utenti/consumatori (aiutare persone in difficoltà; condividere ideali e valori; realizzare progetti con ideali comuni; instaurare relazioni positive)

- l'intensità della **motivazione estrinseca**: l'interesse verso le conseguenze materiali dell'attività lavorativa e i benefici economici che da essa derivano (retribuzione e altri incentivi economici, esigenze personali di reddito e occupazione; aspetti contrattuali; benefit, realizzazione professionale)
- la presenza di **preferenze altruistiche** che riguardano, secondo l'accezione di Ben Nér e Putterman (1998), non soltanto l'interesse per il benessere altrui, ma anche l'equità, intesa come benessere che si trae dalla giustizia di trattamento degli individui e la reciprocità (preferenze sociali), come comportamento corretto tenuto dai lavoratori nel momento in cui si sentono trattati nel modo giusto.

Le **motivazioni altruistiche** sono quelle che spingono il lavoratore a valutare se e quanto altri possono beneficiare del suo lavoro: più il lavoratore è altruista più valuterà, nella scelta, se lavorare, per chi e per quanto impegno, in base anche al beneficio diretto che ne possono trarre i clienti dell'organizzazione (Borzaga, Depedri 2005).

- La presenza di componenti di processo, ovvero atteggiamenti che guardano al processo organizzativo, alle modalità con cui vengono realizzati i piani di sviluppo e di carriera e trasmesse le informazioni, nonché all'organizzazione (anche in termini di flessibilità e autonomia) del lavoro. Tra queste motivazioni forse quella più citata è il **coinvolgimento** nei processi decisionali, relativi sia alle decisioni strategiche sia all'organizzazione pratica del lavoro.
- La presenza di meccanismi di feedback (valutazione) e di apprendimento.

La presa di coscienza della natura complessa delle motivazioni che spingono un individuo a lavorare in una ONP ha avuto molteplici conseguenze:

I. Ha portato le organizzazioni no profit a ragionare sull'importanza rivestita da fattori quali:

- l'identità, il coinvolgimento e il senso di appartenenza, che comportano la definizione della mission e dei valori; la stesura del bilancio sociale; la formazione all'identità/valori/ispirazione; indagini di clima organizzativo;

- la crescita professionale: formazione tecnica sistematica; formazione per lo sviluppo; piani di sviluppo personale; comunicazione sui “futuri possibili”; velocizzazione carriera; *benchmarking* su indicatori di crescita professionale;
- la qualità del potere: formazione agli stili di leadership; promozione solo dei leader più efficaci; programmi di coaching; valutazione dei leader
- la qualità del lavoro (sicurezza fisica; accessibilità alle informazioni per il lavoro; incoraggiamento alla creatività; adeguamento continuo ai nuovi strumenti di lavoro; programmi di *empowerment*; condivisione esperienze professionali; incoraggiamento cooperazione interpersonale)
- la conciliazione delle esigenze di vita/lavoro: flessibilità e servizi di sostegno alla conciliazione
- la percezione di equità retributiva, distributiva e procedurale:
- riconoscimenti: politica di riconoscimenti in essere; forme di visibilità personale come premio; uso di piccoli premi tangibili; programmi specifici di riconoscimento.

II. Ha fatto sì che le organizzazioni comprendessero il carattere dinamico della motivazione e dunque la possibilità che le componenti che la costituiscono possano essere modificate, accresciute, indirizzate verso i fini dell'organizzazione attraverso la creazione di un ambiente e gruppo di lavoro che trasmetta valori in linea con le motivazioni intrinseche dei lavoratori. In altre parole, se l'organizzazione è in grado di garantire uno stimolo continuo alle relazioni, al coinvolgimento e allo sviluppo di autonomia e crescita personale, allora l'incentivazione intrinseca del lavoratore aumenterà con il tempo (Depedri S. 2003 "Le determinanti della soddisfazione dei lavoratori: un'analisi per tipologie organizzative", in Borzaga C. Musella M. pag. 243-282). La vicinanza con altri lavoratori motivati, ma anche e soprattutto con gli utenti permetterà l'internazionalizzazione della mission nelle preferenze degli individui; la conoscenza dell'ambiente di lavoro (maggiore percezione di equità) e infine la creazione di un equilibrio tra organizzazione e dipendente, con un incremento della soddisfazione e della fedeltà.

III. Ha portato le organizzazioni a ripensare nuovamente le politiche di gestione del personale, nella ferma convinzione che i fattori che riconoscono maggiormente il lavoro svolto e che aumentano l'effort e la fedeltà del lavoratore non sono le componenti della remunerazione economica, ma un mix di incentivi estrinseci ed intrinseci (Borzaga, Musella 2003). Questo significa che in ogni ambito che riguarda la gestione delle risorse umane bisognerà fare particolare attenzione al fatto che:

- La motivazione altruistica può prevalere nel momento in cui il lavoratore viene inserito in una ONP, ma nel lungo periodo, le leve che determinano la motivazione a rimanere si diversificano. Sarà dunque necessario far sì che le persone continuino a percepire di fare qualcosa di positivo per se stessi e per il bene della società e di contribuire a risolvere i problemi così da consentire alle persone di identificarsi più facilmente con le finalità aziendali.
- La motivazione che spinge molti lavoratori a cercare occupazione nel terzo settore è la libertà, favorita dal fatto che moltissime ONP si caratterizzano per una struttura gerarchica appiattita. Ciò richiede, però, di prestare molta attenzione ai meccanismi di comunicazione interna per mantenere alta l'aderenza ai valori e comunicare eventuali cambiamenti a livello di strategia (Ambrosio, Bandini 1998).
- Nelle aziende no profit il reclutamento e la selezione passano spesso attraverso una sorta di "autoselezione": sono gli individui spinti da particolari motivazioni che scelgono le organizzazioni nelle quali svolgere l'attività. L'azienda no profit deve dunque essere chiara e visibile circa i propri obiettivi per indurre le persone a "muoversi verso di essa", deve cioè prestare molta attenzione ai meccanismi di comunicazione esterna (La Porte 2003)
- L'ONP che riconosce la partecipazione e il coinvolgimento dei suoi collaboratori come variabili cruciali della soddisfazione deve adottare uno stile di direzione democratico partecipativo nella gestione del personale e designare una struttura organizzativa in maniera non gerarchica.
- L'ONP che desidera identificare correttamente i fabbisogni formativi del personale deve introdurre modalità di misurazione dei risultati, considerando elementi fisico – tecnici, il risultato economico, ma soprattutto il rispetto dei valori etici e morali

- Le ONP sono guidate da un alto contenuto valoriale, per questo i meccanismi di gestione del personale dovranno basarsi sul consenso e si dovrà offrire al maggior numero di persone la possibilità di partecipare al processo decisionale (Ambrosio, Bandini 1998).

IV. Ha portato le aziende no profit a ragionare su quali possano essere le possibili conseguenze quando un dipendente viene premiato per il lavoro svolto soltanto mediante una ricompensa monetaria. In determinate condizioni, infatti, gratificazioni salariali possono portare all'esclusione della motivazione intrinseca, e dunque al decrescere dell'impegno sul lavoro (Ambrosio G., Bandini F. 1998 "La gestione del personale nelle aziende no profit" Etaslibri pag. 77-78). Tale effetto negativo, denominato il "costo occulto della ricompensa" (teoria del crowding-out) deriva da:

- Limitazione dell'autodeterminazione: le ricompense estrinseche hanno due funzioni, una di controllo e una di incentivazione, e quando la prima è prevalente la motivazione intrinseca diminuisce. L'individuo, infatti, riduce il fattore che è in grado di controllare da solo (ovvero la motivazione interiore) quando è sottoposto a stimoli esterni che eliminano la necessità di essere motivati intrinsecamente.

- Limitazione dell'autostima: alla persona intrinsecamente motivata viene sottratta l'opportunità di dimostrare il proprio interesse o coinvolgimento per una specifica attività quando un soggetto esterno gli comanda di intraprenderla o fornisce per essa una ricompensa (Frey B. 2005 "Non solo per denaro. Le motivazioni disinteressate dell'agire economico" Mondadori pag. 26).

Il "costo occulto della ricompensa" emerge non soltanto in occasione dell'offerta di una ricompensa economica, ma anche quando l'intervento esterno assume la forma di regole rigide o controllo. L'effetto di "espulsione" delle motivazioni intrinseche si realizza solo se gli interessati percepiscono gli interventi come forme di controllo. Se invece essi sono percepiti come azioni di sostegno o quali feedback positivi sul lavoro, allora aumenteranno la motivazione, quindi, se l'intervento esterno "riconosce" la motivazione intrinseca dell'attore, allora la rinforzerà e la potenzierà.

Per concludere, in questo capitolo è stato chiarito come nelle organizzazioni no profit l'attività lavorativa non possa essere interpretata come semplice apportatrice di un costo che il lavoratore sopporta al fine di trarre un beneficio in termini di salario, ma anche fonte diretta di soddisfazione e di benessere.

Il lavoratore di un'azienda no profit è solitamente guidato da una forte motivazione intrinseca, la quale garantisce numerosi vantaggi quali: maggiore stimolo alla curiosità e all'apprendimento; maggiore propensione a svolgere compiti complessi; maggiore appagamento fisico e mentale. Questi "benefici" hanno portato le organizzazioni a ripensare in un modo del tutto nuovo e vincente il tipo di relazione instaurata con le persone che vi lavorano all'interno, tuttavia non bisogna mai dimenticare che una forte motivazione intrinseca può presentarsi anche come un rischio per l'organizzazione poiché comporta un maggiore livello di complessità nella gestione dei rapporti lavorativi. La prevalenza di fattori psicologici rispetto alla componente salariale infatti, impone alle organizzazioni una profonda conoscenza dei comportamenti e delle "concezioni di vita" dei lavoratori. Queste "ideologie" possono a volte essere eccessive e spingere a comportamenti scorretti, oppure variare molto da individuo a individuo quindi creare percezioni d'iniquità.

Una buona politica di selezione e incentivazione quindi non basta. È necessario che ogni organizzazione elabori piani personalizzati di formazione per ogni lavoratore perché possa mostrare le sue capacità di autorealizzazione e nel medesimo tempo rafforzare la sua motivazione intrinseca (Colombo G.M., Setti M. 2012 "Contabilità, bilancio e controllo degli Enti non profit " IPSOA Pag.346-347).

Il management dell'organizzazione deve perseguire quindi l'obiettivo di perfezionamento del lavoratore e di perfezionamento del lavoro realizzato, garantendo durante tutta la sua esistenza un forte riconoscimento sociale, il coinvolgimento, la garanzia di autonomia e creatività nel lavoro. Dovrà preoccuparsi di garantire l'esistenza di un ambiente di lavoro trasparente ed equo e favorire l'apprendimento attraverso corsi, training nei luoghi di lavoro, aiuti per progettare la propria carriera professionale, promozione di opportunità nell'organizzazione. Questi

modelli professionali servono per arricchire professionalmente i volontari e gli impiegati, dando più responsabilità o ampliando le conoscenze su aspetti specifici.

Il perfezionamento continuo garantirà alle organizzazioni non solo di possedere al suo interno lavoratori motivati, ma anche di non perdere il contatto con il mercato, di non invecchiare, di ridurre le variabili di incertezza, come il flusso incostante di risorse e il lavoro discontinuo del personale.

7.2: Il contratto psicologico

Nel precedente capitolo ho illustrato come la percezione di equità rappresenta uno dei principali fattori per garantire un rapporto corretto e continuativo tra persona e organizzazione.

L'adozione di un sistema ispirato al concetto di equità, infatti, rappresenta una componente in grado di ridurre il tasso di abbandono (*turn over*) del lavoratore e stimolare la soddisfazione dello stesso, aumentandone l'effort e quindi la produttività (Borzaga, Musella 2003). Tale sistema richiede però alle organizzazioni di identificare in modo corretto la natura dello scambio che nasce dalle aspettative reciproche tra lavoratore e datore di lavoro: il contratto psicologico.

Diversamente dal contratto formale, che può prevedere con un certo dettaglio solo alcune condizioni generali (remunerazione, orario, norme comportamentali), quello psicologico tiene conto di tutte quelle implicazioni nascoste affidate a intese informali, non scritte e mutabili nel tempo che si concretano nella relazione tra organizzazione e lavoratore.

Il contratto psicologico è "la percezione da parte del lavoratore delle obbligazioni reciproche che regolano le proprie relazioni con l'organizzazione di appartenenza" (definizione di Cooper e Rousseau, 1994 "Trends in Organizational Behavior", Wiley in "Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit" Borzaga C., Musella M. pag. 323-349).

Il contratto psicologico esiste a livello individuale (sotto forma di partecipazione di una persona riguardante i termini della sua relazione di scambio con un'altra) e riguarda reciproche obbligazioni (ovvero si basa sulla percezione di uno scambio reciproco) (Sangiorgi 2000).

Questa tipologia di contratto si basa dunque sulla sensazione del lavoratore dell'esistenza di una "promessa" (impegno o condizione che fa sorgere delle aspettative tra una parte e l'altra), che generalmente indica l'intenzione di far percepire dei benefici a colui che la riceve. La promessa però non comunica solo l'impegno o l'obbligo, ma può trasmettere anche sentimenti di fiducia e quindi di fondamentale importanza è anche il grado di credibilità che una promessa può raggiungere.

Il contratto psicologico ha importanti conseguenze sul piano dei comportamenti organizzativi, delle scelte individuali e delle implicazioni motivazionali al lavoro ed è quindi uno strumento con moltissime funzioni. La sua elaborazione e definizione non è pensata con lo scopo di supplire alla mancanza di una qualche forma di contratto formalizzato, ma perché consente:

- di ridurre l'incertezza a carico del lavoratore
- di limitare la necessità di supervisione organizzativa: sono gli stessi lavoratori che esercitano un autocontrollo sui propri comportamenti
- di avere l'impressione di riuscire a influenzare il proprio destino all'interno dell'organizzazione: il sentirsi parte di un contratto i cui termini sono compresi ed accettati da tutti e avere la consapevolezza di poter decidere di rispettare o meno tale accordo, crea nei lavoratori la possibilità di poter esercitare una certa influenza sul loro rapporto con l'organizzazione.
- l'incremento dei legami significativi tra persona e organizzazione (Solari L. 2004 "La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone" Carocci pag. 109-110).

La formazione del contratto psicologico segue il processo di creazione della relazione ed è dunque meglio interpretabile come un contratto dinamico, che continua a modificarsi in relazione alla storia della relazione.

La sua natura mutevole non modifica però l'idea che si tratti di un modello mentale stabile fondato sulla convinzione dell'esistenza di un accordo reciproco e sulla presenza di un insieme di norme sociali implicite che spingono i lavoratori a creare un'intesa idonea a rappresentare il loro rapporto con l'organizzazione.

Normalmente si distinguono due tipi di contratto psicologico (Sangiorgi G. 2000 "Contratti psicologici: aspettative, vincoli e legami impliciti nelle relazioni" Franco Angeli pag. 62):

- **Transazionale**: è un contratto che si fonda principalmente su uno scambio economico. La relazione lavorativa è di solito di breve periodo e basata sull'interesse individuale del soggetto, la cui identificazione con l'organizzazione dipende più dai compiti e dalle relative competenze che da legami di tipo intrinseco. Le aspettative dei lavoratori riguardano elementi quali: il salario, la formazione professionale, rapidi avanzamenti di carriera, lo status e l'ottenimento di retribuzioni accessorie. L'organizzazione mira invece ad ottenere elevati livelli di flessibilità. L'impegno nel lavoro deriva da un attaccamento strumentale all'organizzazione. I termini dello scambio sono di solito ben descritti.
- **Relazionale**: è un contratto che si fonda su uno scambio sociale e presuppone un alto livello di impegno. Il rapporto di impiego tende a essere di lungo periodo e basato su interessi collettivi e su aspetti di tipo socio-emozionale. Gli elementi oggetto dello scambio possono essere di tipo sia monetario sia non monetario; in particolare i dipendenti puntano ad una riduzione dell'incertezza e dello stress legati al posto di lavoro, si aspettano un impiego interessante, sicuro e stimolante che permetta loro di fare ampie esperienze. Le persone tendono a interiorizzare i valori e gli obiettivi dell'organizzazione e si fondono con essa. L'organizzazione punta ad una riduzione delle tecniche di supervisione intensive e dà una notevole importanza al capitale sociale; si aspetta impegno, lealtà e qualità, uso di conoscenze professionali e specializzazione. I termini dello scambio sono di solito poco definiti. L'impegno organizzativo è di tipo emozionale, deriva cioè da una vera e propria interiorizzazione dei valori organizzativi e dei fini dell'organizzazione (Solari L. 2003 "Contratto

psicologico ed equità” in *“Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit”* Borzaga C., Musella M. Edizioni31 pag. 326).

Nelle organizzazioni no profit, la forma di contratto psicologico maggiormente presente è quella relazionale, a conferma che uno dei vantaggi di questo settore risiede nella specificità della relazione che sa costruire con le persone e in modelli di funzionamento facenti leva su un'identità e una qualità dell'appartenenza unica.

Tuttavia, quando le persone investono molto nel contratto relazionale, la rottura di questo tipo di contratto implica dei costi che sono decisamente più elevati rispetto a quelli che ci sarebbero stati se non ci fosse stato coinvolgimento emotivo o se questo fosse stato basso. Se dopo la rottura del contratto psicologico, gli attori coinvolti rimangono, il loro contributo potrebbe scemare considerevolmente e la loro produttività potrebbe abbassarsi drasticamente; questo occorre non solo perché percepiscono la rottura dei termini del contratto psicologico ma è anche dovuto alle modalità attraverso cui viene rotto il contratto (De Polo M. Guglielmi D., Toderi S. 2003 *“Rottura del contratto psicologico: diffusione, effetti, implicazioni generali”* Studi organizzativi 2 pag. 15-22).

Il contratto psicologico relazionale dunque, anche se maggiormente auspicabile nel Terzo settore, richiede un rispetto rigoroso delle condizioni che lo determinano.

Infine, non si può non considerare come il no profit sia un fenomeno in espansione che non sempre potrà attrarre persone con una forte omogeneità valoriale. Già oggi l'espansione riguarda lavoratori con un livello di inclusione e di identificazione nei valori dell'organizzazione non sempre comparabile a quello dei fondatori e lavoratori con competenze specifiche, ma non necessariamente aderenti all'iniziativa.

Questi fenomeni richiedono, oltre che consapevolezza, la costruzione di un modello sul quale innescare la pluralità di rapporti persona-organizzazione e quindi i numerosi e diversi contratti psicologici e sociali alla base dello stesso.

Il no profit dovrà ripensare il suo modello passando da una visione fortemente unitaria del contratto psicologico ad una struttura multipla di rapporti. La capacità di gestire nature diverse dei contributi delle persone e contemplare forme diverse di contratto psicologico assume un'importanza fondamentale nel settore, considerando i possibili

esiti organizzativi che il rispetto o la violazione di esso possono avere sul comportamento lavorativo delle persone.

CAPITOLO 8: NUOVE COMPETENZE PER NUOVE ORGANIZZAZIONI NO PROFIT

Nei precedenti capitoli è stato evidenziato come l'esigenza di sopravvivere ed essere competitivi nel mercato abbia richiesto alle organizzazioni no profit di attuare un profondo cambiamento nel modo in cui vengono perseguiti gli obiettivi e identificati i servizi da offrire all'utenza.

Ciò che però non è stato ancora affrontato è come questo mutamento abbia imposto a queste istituzioni di riorganizzare i profili professionali al proprio interno e progettare una diversa selezione delle risorse umane.

Da un lato non appare più sufficiente considerare la conoscenza tecnico-specialistica come unico parametro per la valutazione, dall'altro, non basta più una selezione fondata sulla prassi "per titoli ad esami" (ovvero basata solo sulle abilità tecniche maturate su un determinato campo).

Oggi ci troviamo in una situazione nella quale la precisione tecnica della prestazione viene data per scontata mentre l'aspetto critico è legato alla relazione attraverso la quale viene fornita. Le abilità, in questo nuovo contesto, riguardano tutto ciò che concorre a strutturare l'azione del lavoratore verso gli obiettivi stabiliti e per poterle identificare in modo obiettivo diviene necessario partire dai servizi/prodotti attesi dall'utenza (Cerri M. 2003 "Il terzo settore. Tra retoriche e pratiche sociali" Dedalo pag.64).

Se l'intento di fare un inventario assoluto e generale delle abilità possedute da un individuo appare impossibile, più fattibile (e utile) appare invece l'identificazione delle abilità necessarie all'operatore che voglia agire a livello di eccellenza (Nardi T., Bottigoni M. 2006 "La selezione motivazionale" Human Capital 6/2006 pag. 8).

L'organizzazione no profit, dove le conoscenze tecnico-specialistiche rivestono un peso marginale rispetto a quello dei comportamenti individuali e di gruppo, ha svolto un ruolo cruciale nella determinazione di quelle abilità in grado realmente di soddisfare l'utenza attraverso l'erogazione del servizio.

Le ONP hanno favorito un cambiamento di “rotta professionale”, che ha messo al primo posto le competenze relazionali (Avila H., Busnelli F. R., Serranò M.T. 2005 “Le competenze strategiche nelle organizzazioni no profit” dispensa La progettazione sociale Librerie Kappa).

Questo cambiamento di tendenza ha però sollevato una serie di problemi latenti a cui tutte le organizzazioni dovranno dare risposta nel breve periodo. Tali problematiche riguardano la mancanza di un percorso formativo propedeutico studiato ad hoc per questo tipo di competenze e l’inesistenza di un sistema di valutazione di tale dimensione professionale.

Attualmente la competenza relazionale esistente (i comportamenti organizzativi) ha come origine il “fai da te”, l’apprendimento per tentativi ed errori. Tale situazione sembra giustificata dall’idea che la qualità della prestazione, essendo legata alla soddisfazione delle aspettative dell’utente, non possa essere definita a priori se non come processo volto a soddisfare l’utente, chiunque egli sia. In realtà esistono sicuramente alcuni campi professionali particolarmente rilevanti per una professionalità che debba cimentarsi con la soddisfazione di un’utenza mutevole e con la gestione di un “processo che non si presenta mai uguale a se stesso una seconda volta” (Tamassia L. 2002 “Caccia aperta al talento fatto in casa” rivista del Sole 24 Ore: Guida agli Enti Locali n. 3 pag. 7- 18.)

Sicuramente la capacità di imparare (saper imparare) è una di queste, ma al suo interno contiene mille sfaccettature che derivano dalla motivazione, dalla sensibilità, dalle propensioni del soggetto.

Per questo due persone, entrambe molto capaci di imparare, nella stessa situazione possono dare risultati molto differenti perché motivate a imparare cose diverse.

Certo è che una persona che non sa imparare presenta un problema ben più grave e spesso questo è l’ostacolo che impedisce a molte persone di valorizzare i talenti nascosti dentro di loro.

Saper imparare è una questione di atteggiamento, una volta attivata tale capacità, essa può coniugarsi in mille ambiti che dovranno essere capiti volta per volta da parte di chi ha la responsabilità della valorizzazione delle risorse umane.

La formazione assume perciò in tale contesto un ruolo cruciale. Dà risposta al problema delle organizzazioni no profit su come sviluppare le competenze relazionali del personale, gestire i comportamenti all'interno di un gruppo, far sentire i dipendenti protagonisti.

Inoltre, le organizzazioni no profit attuali si presentano come ambienti organizzativi in mutamento costante, che impongono al proprio personale non solo capacità relazionali, ma anche creatività, flessibilità, partecipazione, coinvolgimento.

Favorire un atteggiamento positivo verso la partecipazione non è semplice, poiché non si tratta di qualcosa che può essere imposto dall'esterno o imparato sistematicamente attraverso l'imitazione. La partecipazione è un processo dinamico in mutamento costante e mai concluso, che si impara dalla pratica, attraverso un coinvolgimento personale su questioni di interesse soggettivo.

Non esiste una procedura standard per coinvolgere il personale, tuttavia l'organizzazione può intraprendere delle iniziative per favorire l'innestarsi di un clima partecipativo come: evitare la creazione dei "luoghi comuni" ed eliminare gli stereotipi già presenti; orientare il personale a guardare sempre al futuro; valorizzare tutte le diversità e concepire il conflitto come elemento positivo; favorire la comunicazione interna ed esterna; valorizzare le attitudini di ognuno, consentendogli la liberazione delle proprie potenzialità.

La partecipazione è un gioco: si sperimenta, si sbaglia, si reinventa ogni giorno (Tamassia 2006).

Un'organizzazione partecipativa è il frutto di un progetto di sviluppo organizzativo all'interno del quale obiettivi, struttura organizzativa e risorse umane si influenzano in continuazione per combinarsi in modi sempre nuovi.

Il personale di un'organizzazione no profit deve imparare ad agire come attore, promuovere un cambiamento del quale è protagonista, responsabile e partecipa nella sua totalità.

Ovviamente questo cambiamento non può prescindere da specifici momenti formativi. È interessante notare però che il processo di partecipazione, una volta che è stato avviato diventa irreversibile e tende a funzionare indipendentemente dagli esperti che

lo hanno aiutato a nascere. È come dire che la formazione diventa preminente all'inizio e collaterale in seguito (Tamassia 2006).

In sostanza, il "modello partecipativo" avviato attraverso la formazione si stabilizza poi nell'attività quotidiana dell'organizzazione, divenendo un vantaggio permanente.

CAPITOLO 9: LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

9.1: La gestione delle risorse umane nelle organizzazioni no profit

La gestione del rapporto tra organizzazione e persona viene spesso denominato “gestione delle risorse umane”. Essa possiede una forte rilevanza strategica, poiché una sua corretta implementazione consente di ottenere che le persone dell’impresa siano più efficaci ed efficienti, sviluppino le potenzialità creative e assumano responsabilità proporzionate al lavoro che svolgono (Solari 2008 in “Governare e organizzare per l’impresa sociale” Borzaga C. Fazzi L. Ed. Carocci pag. 147.)

Un modello efficace di gestione delle risorse umane valorizza le persone, ne anticipa le attese, consente di farli evolvere personalmente con ricadute decisive non solo sulla qualità del servizio offerto, ma anche sulla legittimazione interna ed esterna.

Si è spesso accennato alla gestione del personale facendola rientrare negli approfondimenti legati alla gestione tout court di una ONP piuttosto che come elemento strutturale di aziende la cui missione e visione dovrebbero essere legate a una forte attenzione per il singolo utente/cliente del servizio e per il personale che dentro l’azienda opera quotidianamente.

Parlare di gestione del personale all’interno delle aziende senza scopo di lucro significa fare un salto in avanti, arrivare a definire non tanto modelli e percorsi standard mutuati dal profit, quanto piuttosto alcuni elementi che possono rendere tale lavoro un modello di riferimento in quanto a originalità e benessere operativo e relazionale.

L’errore più frequente che può commettere una no profit nel predisporre un sistema di gestione delle risorse umane è, infatti, quello di concentrare tutta la sua attenzione nel progettare l’“architettura” del sistema (Solari 2008). L’architettura si occupa di identificare le posizioni presenti nell’organizzazione (job description) e la loro distribuzione sui diversi livelli organizzativi, nonché le competenze che caratterizzano l’ente nel suo complesso. Essa definisce le regole del gioco e dà parvenza di essere sempre la soluzione idonea a legittimare l’attività di gestione dei rapporti lavorativi .

Questa impasse, motivata dalla necessità di dare una coerenza massima al modo in cui un'organizzazione affronta le diverse decisioni relative alla gestione del personale, si presenta però controproducente. È uno sforzo di armonizzazione che segue una logica dal generale al particolare, senza mai poterlo raggiungere, poiché quest'ultimo è fatto da singole situazioni non riproducibili, proprio per l'irriducibile unicità delle persone, degli accadimenti e dell'organizzazione stessa (Solari L. 2008 "Alle sorgenti della motivazione. La gestione delle risorse umane nelle organizzazioni no profit" Fondazione Sodalitas HayGroup).

Se un'organizzazione vuole progettare un modello gestionale vincente allora deve riconoscere l'esistenza del processo, che non è codificabile, perché rappresenta l'incontro tra l'architettura e le vicende specifiche, le situazioni, le singole persone.

È solo dall'interazione dei due processi che nasce la reale politica delle risorse umane, che non è fatta di "come dovrebbe essere" (architettura) ma di "com'è" (architettura e processo insieme). Per gestire le persone in modo adeguato è necessario muovere dal particolare al generale, e per farlo è necessario ritornare all'elemento concreto e reale che tutto questo è chiamato a gestire, ossia il rapporto tra organizzazione e persona (Solari 2008). Tale relazione non è mai basata su un modello astratto e generale, poiché essa è specifica, storicizzata e contestualizzata. Il semplice richiamo all'impegno e all'identità non basta a garantire la capacità di sopravvivere e per questo spesso vi è la tentazione di guardare al proprio esterno. Il successo di una ONP è invece proprio nella sua individualità e specificità. Sostituire a queste caratteristiche modelli gestionali esogeni rappresenta la negazione del proprio vantaggio competitivo (Solari L. 2008 "La gestione delle risorse umane" in "Governo e organizzazione per l'impresa sociale" Borzaga C., Fazzi L. Carocci pag. 147-148).

La Gestione del Personale è un sistema complesso, composto da più processi, ma nelle ONP, per tutte le ragioni sopraesposte, sono due i macro-processi particolarmente delicati:

A. Il processo relativo alla gestione delle risorse umane IN ENTRATA, che riguarda quattro diversi ambiti o fasi:

1. Programmazione

2. Reclutamento
 3. Selezione (colloqui motivazionali)
 4. Accoglienza (inserimento; socializzazione)
- B. Il processo relativo alla gestione delle risorse umane IN SVILUPPO, che riguarda in particolare quattro diversi ambiti o fasi:
1. Valutazione
 2. Ricompensa
 3. Formazione
 4. Piani di sviluppo professionale.

9.2: Gestione del personale in entrata

9.2.1: La Programmazione

La prima fase di processo del sistema di gestione delle risorse umane è la programmazione, che consiste nel valutare la necessità di arricchire qualitativamente e quantitativamente il personale interno all'organizzazione. Questa fase, preliminare ad ogni processo di ricerca di nuovi operatori, consente il collegamento tra la programmazione delle attività e le tecniche specifiche di gestione del personale (Costa 1997 "Economia e direzione delle risorse umane" UTET)

La relazione tra programmazione strategica e programmazione degli operatori può avere tre orientamenti:

1. La definizione qualitativa e quantitativa del personale può seguire la definizione degli obiettivi da raggiungere: programmazione proattiva del personale
2. La pianificazione degli obiettivi da raggiungere è fatta sulla base del personale disponibile: programmazione adattiva
3. La programmazione aziendale e quella del personale sono in relazione circolare: programmazione di tipo circolare.

Il processo di programmazione è osservabile secondo una dimensione statica ed una dinamica (Fiorentini G. 1997 "Organizzazioni no profit e di volontariato. Direzione, marketing e raccolta fondi." EtasLibri pag. 88-93).

Nella fase statica, ove si intende effettuare una ricognizione delle risorse umane esistenti si procede con:

- analisi quantitativa del personale: numero dei dipendenti e volontari in un certo momento. Si delineano le caratteristiche oggettive da studiare (età, sesso, livello di istruzione) rispetto alla tipologia di attività dell'ONP.
- analisi qualitativa che si basa su caratteristiche quali: capacità di leadership, livello di disponibilità collaborativa, capacità di adattamento, capacità di valorizzare l'operato degli altri dipendenti, abilità nel motivare le persone, a livello qualitativo della performance operativa, capacità di rispettare temporalmente i mandati affidati dall'ONP, valutazione dei potenziali che i dipendenti possono rappresentare al fine di comprendere le prospettive di sviluppo dell'organizzazione, definizione di sentieri di carriera.

Nella fase dinamica, ove si intende dare una visione prospettica all'assetto del personale in un intervallo di tempo determinato:

- comprendere il livello di turnover e fare una previsione delle uscite del personale dipendente
- verifica contingente di posizioni critiche rimaste scoperte con una distinzione tra posizioni di facile copertura e posizioni critiche da rimpiazzare
- verifica dinamica di posizioni critiche per l'ONP, che consente di prevedere l'uscita di personale critico per la gestione e come tale di attivare azioni di rimpiazzo interno che hanno bisogno di tempi di conversione proporzionali all'importanza organizzativa o funzionale della posizione ricoperta. La "criticità" delle posizioni dipende da: difficoltà di reperire sul mercato sostituzioni valide, problematicità nei tempi necessari per attivare tale azione e le condizioni di scambio; effetti negativi per il livello di motivazione dei dipendenti e dei volontari.
- individuazione dei fabbisogni di informazione e formazione per le risorse umane dell'organizzazione e progettazione di un piano di formazione legato agli obiettivi che

l'azienda vuole raggiungere. Questo meccanismo operativo è uno dei più idonei a trasmettere al personale la cultura dell'organizzazione e a creare i presupposti dell'appartenenza.

- Programmazione di un piano di reclutamento, ricerca di soluzioni tecnologiche che possano incrementare la produttività di supporto amministrativo, individuazione di strumenti di gestione del personale ad hoc e loro implementazione nonché azioni di integrazione a fronte delle caratteristiche delle risorse umane dell'organizzazione.

9.2.2: Il Reclutamento

Per reclutamento si intende la capacità dell'organizzazione di comunicare e trasmettere l'esigenza di avere personale che presti la propria capacità lavorativa, cercando di ottimizzare il rapporto tra posti disponibili, candidati contattati e il tempo di ricerca (Ambrosio G., Bandini F. 1998 "La gestione del personale nelle aziende no profit" EtasLibri pag. 84).

Si tratta di una fase molto delicata, soprattutto in questo settore, poiché un errore potrebbe comportare l'inserimento di una persona non adeguata che peggiora l'efficienza e la credibilità verso l'esterno, demoralizza gli altri operatori e comporta spese aggiuntive per il suo allontanamento dall'organizzazione.

Il primo passaggio necessario in quest'area del sistema di gestione del personale richiede perciò la definizione più precisa possibile di ciò che si desidera in termini di abilità e competenze.

Dovranno essere definite le caratteristiche della mansione da ricoprire, i doveri e le responsabilità, ogni altra informazione che definisce lo scopo del lavoro.

Il secondo passaggio consiste nell'individuare i requisiti che la persona deve possedere per ricoprire in modo adeguato la posizione. Ciò richiede:

- ✓ Includere elementi misurabili
- ✓ Includere criteri rilevanti per ciò che attiene alle competenze, alle esperienze e alle attitudini
- ✓ Stabilire il livello di esperienza richiesto e il budget minimo
- ✓ Individuare standard legittimi e comprensibili

Distinguere specificità essenziali senza le quali un candidato non sarà nemmeno considerato (Ambrosio G., Bandini F. 1998 “La gestione del personale nelle aziende no profit” EtasLibri, Milano, pag. 88-93).

L'importanza della chiara definizione dei requisiti non ha una valenza solo interna all'organizzazione, ma anche nel rapporto con i candidati, poiché è già a questo livello che si vengono a formare le prime attese.

Nelle ONP, inoltre, la definizione dei profili può essere più problematica, sia perché i compiti sono difficilmente standardizzabili (complessità del lavoro relazionale e sociale), sia perché in questo settore sono richieste doti di flessibilità e adattamento.

Una volta definito il profilo ricercato, il problema diviene assicurarsi che l'informazione relativa raggiunga il maggior numero di potenziali candidati interessati.

Una prima decisione riguarda la modalità di ricerca delle persone. Essa può essere di tipo informale o condotta sul mercato esterno del lavoro. Le scelte più importanti riguardano i bacini di riferimento, i canali da attivare per raggiungere i potenziali candidati, e le modalità con le quali comunicare i contenuti dei ruoli per cui si attiva il processo di reclutamento.

Il tema della ricerca in una ONP si può presentare particolarmente critico per una serie di altre ragioni:

- ✓ L'importanza di un certo coinvolgimento rispetto alla mission dell'organizzazione
- ✓ La scarsità delle risorse economiche-finanziarie
- ✓ I limiti di legittimazione di questa forma organizzativa.

Ancora oggi nelle ONP i percorsi informali di ricerca risultano dunque privilegiati rispetto a quelli esterni. La maggior parte degli operatori volontari viene reclutata attraverso “le reti sociali”, cioè per mezzo di parenti, amici, colleghi di lavoro ecc.

Tale modalità di reclutamento garantisce all'organizzazione un gruppo più omogeneo e inoltre contribuisce all'affermazione del controllo sociale attraverso l'influenza interpersonale. Per gli operatori retribuiti la logica è simile poiché anche per lo staff stipendiato è necessaria una forte spinta motivazionale a lavorare nel settore.

L'utilizzo frequente di reti sociali porta ad una definizione allargata di reclutamento, che comprende tutte le azioni compiute da chiunque (membri e non membri) per l'avvicinamento di nuovi operatori. Tuttavia vi è il rischio che, se la dimensione informale dei processi di ricerca dei lavoratori diventa prevalente o esclusiva, si impongano processi che, pur assicurando un maggior coinvolgimento, possono limitare la capacità di introdurre in azienda visioni innovative.

L'efficacia dell'attività di reclutamento dipenderà quindi da diversi fattori (Solari L. 2008 "La gestione delle risorse umane" in "Governare e organizzazione per l'impresa sociale" Borzaga C. Fazzi L. Carocci pag. 150-151):

- I. Il contenuto della posizione: ovvero la qualità e l'interesse del ruolo per il quale si recluta, che può dipendere dalle caratteristiche percepite dall'organizzazione e dalla sua immagine nel mercato del lavoro
- II. Le azioni di comunicazione: i messaggi devono essere il più possibile trasparenti, completi e dettagliati nei contenuti
- III. Le modalità di costruzione del messaggio: la comunicazione è influenzata dalla comprensione del messaggio e dalla credibilità della fonte. Nelle ONP la credibilità è fortemente associata alla legittimazione sociale di cui tali organizzazioni dispongono. Maggiore è tale legittimazione, più elevata è la probabilità di attrarre risorse umane motivate e competenti.
- IV. La capacità di essere entusiastici: poiché se non si è coinvolti sulle proprie attività nessun altro potrà esserlo
- V. La capacità di utilizzare diverse tecniche di reclutamento: giornali, tv, radio ecc.

9.2.3: La Selezione

La selezione è quella fase del processo di entrata attraverso la quale si indentificano, tra più candidati disponibili ad entrare in contatto con l'organizzazione, i soggetti più idonei per le loro caratteristiche, abitudini, conoscenze a ricoprire determinate posizioni professionali (Gandolfi G. 2003 "Il processo di selezione" FrancoAngeli pag. 15). Attraverso la selezione avviene la scelta delle persone le cui caratteristiche sono più assonanti con le esigenze dell'ONP.

Se nelle imprese for profit il criterio di selezione dei lavoratori è soddisfatto da dati oggettivi (curricula vitae; lettere di presentazione; esperienze precedenti, competenze tecniche maturate, ecc...), nel no profit ciò di cui viene tenuto maggiormente conto sono gli strumenti che consentono di “studiare” il candidato sia nella sua componente relazionale e psicologica che in quella che riguarda la sua abilità produttiva e pratica.

L'intervista in profondità rappresenta lo strumento più idoneo non solo per la ragione detta sopra, ma anche perché consente un confronto tra aspettative ed esigenze del candidato con quelle dell'ONP.

La selezione di soggetti motivati dall'utilità sociale del lavoro e dagli aspetti intrinseci e relazionali dell'attività svolta può essere delegata quindi solo a un processo di attento confronto e di realizzazione di stadi puntuali.

Il processo di selezione da parte dell'organizzazione e dell'autoselezione da parte del candidato sono elementi cruciali, poiché determinano la successiva soddisfazione delle aspettative maturate da entrambe le parti, l'impegno reciproco e la volontà di continuare la relazione di lavoro. Inoltre un puntuale processo di selezione garantisce un inserimento di personale adeguato alle richieste dei clienti (mantenimento della fiducia); un clima sereno e collaborativo tra colleghi e un aumento della reputazione dell'ONP.

Una volta definita la natura del processo, è possibile individuare le fasi temporali in cui si suddivide (Ambrosio, Bandini 1996):

1. Individuazione dei criteri di selezione: formali, informali, secondo logiche di appartenenza politica, religiosa, sindacale, ecc. (specie nelle ONP tradizionali).
2. Identificazione delle caratteristiche del personale da inserire nell'organizzazione: abilità; conoscenze ed esperienze; capacità di socializzazione: personalità/atteggiamenti; spinta motivazione; nonché il riconoscimento dei risultati conseguiti presso altre istituzioni, che hanno un impatto immediato sulla motivazione dell'operatore.
3. Identificazione degli strumenti di selezione: come abbiamo già detto il più utilizzato, è quello del colloquio-intervista, che indaga attraverso domande più o meno esplicite, le attitudini, le relazioni interpersonali, la motivazione, i valori e la stabilità emotiva del

candidato. Il secondo strumento, il maggiormente utilizzato nella realtà del for profit, è lo screening di curricula, che valuta l'idoneità dei candidati in conformità a requisiti oggettivi come le lingue conosciute o il livello di scolarizzazione.

Altri strumenti di selezione molto utilizzati sono: le presentazioni, offerte al candidato di un tema rispetto al quale gli viene chiesto di parlare per un tempo prestabilito; le referenze, utilizzate soprattutto per la selezione di posizioni elevate; test psico-attitudinali: classificati in relazione agli aspetti psicologici e attitudinali; prove sul campo: meccanismo fondamentale, soprattutto nelle no profit che producono ed erogano servizi alla persona, per valutare gli operatori rispetto a ciò che sanno fare, alle loro sensibilità e attitudini, alla loro capacità di lavorare in gruppo e di essere leader o follower; corsi di formazione di base: strumenti che oltre ad aumentare le conoscenze ed abilità dei formandi, consentono la selezione di candidati ad hoc per ricoprire specifiche posizioni.

4. Individuazione della decisione. Sulla base del confronto delle aspettative dell'organizzazione e aspettative del candidato, si può determinare una triplice situazione:
 - Positiva: il soggetto è idoneo e può dunque essere inserito nella struttura organizzativa.
 - Dubbia: il soggetto viene inserito per un tempo determinato nella struttura, trascorso il quale l'organizzazione deve decidere, anche attraverso un secondo colloquio, se inserirlo definitivamente o meno. Durante il periodo di prova, il soggetto è spesso affiancato da un tutor o inserito in lavori di gruppo.
 - Negativa: il soggetto non è considerato idoneo al lavoro richiesto, tuttavia l'organizzazione dovrà dimostrare sensibilità nell'illustrare al candidato le motivazioni della sua scelta ed essere chiara nell'illustrare i criteri di selezione utilizzati. L'organizzazione potrà anche indicargli delle alternative lavorative dove si pensa sia più coerente il suo impiego (Ambrosio G., Bandini F. 1998 "La gestione del personale nelle aziende no profit" EtasLibri pag. 98-99).

Il colloquio motivazionale

Uno degli strumenti di selezione del personale maggiormente utilizzati nel no profit è il colloquio motivazionale.

In fase di assunzione, attraverso il colloquio motivazionale è possibile fornire contemporaneamente all'organizzazione e al soggetto coinvolto, notizie precise sulle sue propensioni, aspettative e credenze. È proprio a partire da queste informazioni infatti, che l'ente può individuare quale possa essere la collocazione ottimale nella struttura organizzativa, che permetta il massimo di soddisfazione, contemporaneamente, dell'organizzazione, della persona e dell'utenza (Gallo A., Di Feo M. 2011 "Parlami, capo...Il colloquio nella gestione dei collaboratori: logiche, strumenti, metodi e tecniche di conduzione" Franco Angeli, pag. 175- 179).

Il colloquio motivazionale, a differenza degli altri colloqui di selezione, permette al candidato di capire quanto quella offerta di lavoro risulti adatta al proprio specifico campo motivazionale, ed è per questo che nel no profit, caratterizzato da un forte sistema valoriale, questo mezzo di selezione si presenta così cruciale.

Qualora, infatti, motivazione soggettiva ed esigenze organizzative siano convergenti, sarà possibile elaborare un piano condiviso di valorizzazione delle propensioni del soggetto, in funzione sia delle esigenze del ruolo che del progetto di sviluppo professionale della persona (carriera).

Il colloquio motivazionale non è altro che il mezzo di selezione più rilevante per individuare i campi di interesse importanti della persona, il suo polo di riferimento e la sua bussola; permette di capire la linea verso la quale il soggetto ama procedere, la motivazione di fondo che ogni persona porta dentro di sé, e quindi il suo potenziale espressivo e di competenza (Nardi T. 2000 "Il colloquio motivazionale: caratteristiche e funzioni" in Progetto I.De.E. Piccola Comunità ONLUS Conegliano).

Poiché momento di autoformazione, il colloquio motivazionale rappresenta un'opportunità formidabile per coloro che desiderano avere successo nel proprio lavoro e raggiungere alti livelli di benessere professionale.

E' uno strumento praticabile, però, solo con coloro che sono disposti ad investire in sé stessi, che non accettano di abdicare al proprio benessere e che non permettono di lasciare niente al caso, nella propria vita professionale.

9.2.4: L'accoglienza

L'accoglienza, lungi dall'essere mera tecnica studiata a tavolino e poi applicata a comando, è un modo di relazionarsi con gli altri basato su principi e valori; è una delle forme di comunicazione più strutturate (Martello S.; Zicari S. 2011 "L'accoglienza dei volontari nel terzo settore" I Quaderni n54/2011 CESVOT pag. 7-8).

L'accoglienza è un meccanismo operativo che ha l'obiettivo di far sentire il nuovo operatore il più possibile a suo agio nella nuova esperienza lavorativa. Per questa ragione l'organizzazione deve trasmettere e spiegare la propria struttura, comunicando e condividendo gli obiettivi da raggiungere, i valori di riferimento e le regole del gioco coerenti all'attività dell'ONP (Ambrosio G., Bandini F. 1998 "La gestione del personale nelle aziende non profit" EtasLibri, pag. 100).

Il management delle ONP deve anche ricordare che l'accoglienza, per dispiegare realmente la sua efficacia, non può essere adottata solo "la prima volta", ossia al momento dell'inserimento lavorativo, ma è il continuo modo di relazionarsi con gli altri che va applicato ad ogni incontro.

Gli elementi chiave che trasformano il semplice incontrarsi in accoglienza sono:

- **Chiarezza e trasparenza:** riguarda l'importanza di illustrare al nuovo collaboratore la mission dell'organizzazione, gli ambiti d'azione, i progetti in corso e quelli futuri, i bisogni dei principali stakeholder attuali e potenziali.
- **Sincerità:** quando il collaboratore entra all'interno dell'organizzazione cerca di dare risposta a tutte le sue perplessità e di chiarire i suoi eventuali dubbi sulla specificità della mansione che andrà a svolgere. La sincerità costituisce un punto fondamentale per capire le attese, le motivazioni e le predisposizioni del nuovo collaboratore.
- **Monitoraggio:** quando un nuovo operatore viene accolto all'interno di un'organizzazione è necessario considerare il verificarsi di un periodo di stabilizzazione,

che riguarda non solo il suo inserimento, ma anche un periodo di adattamento per gli altri componenti dell'organizzazione. Il collaboratore entrante dovrà perciò essere monitorato, ossia orientato, formato e coinvolto sia nelle attività sia nel rapporto con il personale. La socializzazione costituirà un aspetto fondamentale, poiché gli consentirà di comprendere le dinamiche comportamentali e operative della struttura con maggiore facilità (Martello S., Zicari S. 2011 "L'accoglienza dei volontari nel terzo settore" I Quaderni n 54/2011 CESVOT pag. 36).

Un buon programma di accoglienza può:

- ✓ Ridurre il turn over del personale
- ✓ Diminuire l'ansia e l'incertezza del lavoratore appena inserito
- ✓ Evitare perdite di tempo da parte dei lavoratori colleghi
- ✓ Accrescere i valori positivi, aumentando anche la sua motivazione e soddisfazione per il lavoro.

Per facilitare tale processo è sempre opportuno che il nuovo arrivato sia affiancato da un tutor, il quale può chiarificare qualsiasi dubbio inerente alle attività da svolgere, può favorire un innalzamento del livello motivazionale del personale che collabora all'inserimento e può facilitare i comportamenti da assumere in certe situazioni.

9.3: Gestione del personale in sviluppo

9.3.1: La valutazione del personale

Un'importante area di gestione del personale riguarda la valutazione delle prestazioni e delle competenze delle risorse umane interne all'organizzazione, argomento particolarmente delicato soprattutto alla luce di ciò che emerge dalla letteratura esistente riguardante l'ambito del no profit.

Si è più volte ripetuto come in questo settore il processo di valutazione sia spesso prevalentemente sostituito da una sorta di autovalutazione.

Le persone che operano in una ONP si dice siano in grado di manifestare una sorta di autocontrollo conseguente alla omogeneità e condivisione dei valori (Borzaga, Fazzi 2008).

Il personale del no profit sembra dimostrare una maggiore disponibilità a svolgere bene qualsiasi compito e funzione, perché spinto dalla propria motivazione ad assumersi le responsabilità e a non sottrarsi ad esse.

Queste considerazioni appaiono valide da un punto di vista “ideologico”, ma difficilmente concretizzabili e accettabili in un’organizzazione dinamica, composta da persone vantaggiosamente diverse e attenta ai risultati ed alla soddisfazione di tutti gli utenti.

Lo strumento manageriale della valutazione merita di essere ripreso in mano dai leader, ma con una nuova finalità, che non è quella di assicurarsi il controllo dell’operato del lavoratore, ma di **valorizzare la persona ed aiutarla a svilupparsi** senza perdere mai il contatto tra obiettivi personali e obiettivi dell’organizzazione.

Il termine “Valutare” deve cioè essere inteso come “attribuire valore”, come attività per accrescere il benessere personale del lavoratore e organizzativo (Stanchieri L. 2006 “Essere Leader non basta: come costruire una leadership per il benessere e l’efficienza” Franco Angeli pag. 113).

Nella realtà lavorativa (e non solo) la valutazione effettuata “dall’alto” è spesso vissuta dai più come “nemica” invece che come amica e questo genera malessere invece che benessere, attraverso sentimenti di svalutazione, di timore di soprusi, d’impotenza, di demotivazione.

Le organizzazioni no profit, per le quali motivazione, entusiasmo, coinvolgimento sono fondamentali, temono l’implementazione di un sistema di valutazione del personale perché se non si dimostra efficace (vissuto come “amico”) produce effetti devastanti nella motivazione del lavoratore.

L’esperienza concreta ci dice che l’idea di essere valutato mette a disagio chiunque, fa scattare un atteggiamento difensivo. Tuttavia se la valutazione è concepita nella sua originale dimensione (dare valore) allora ci renderemo conto che tale attività non può

essere annullata o sostituita, ma va semplicemente ripensata, individuando gli atteggiamenti non efficaci e quelli invece vincenti.

Uno degli errori più frequenti, che commettono le imprese no profit e le aziende in genere, è quello di vedere la valutazione come uno strumento funzionale alla distribuzione di risorse economiche (premi di produzione) oppure come processo automatizzabile.

Un'organizzazione che invece è in grado di interpretare questo strumento come vantaggioso e non come "necessario" a classificare i lavoratori secondo un qualche criterio comunque arbitrario, vive la valutazione come un mezzo capace di fare luce sul grado di correlazione esistente fra le abilità, le propensioni e le competenze del soggetto e quelle richieste dalla posizione organizzativa da questo ricoperta.

Una valutazione corretta, amica, orientata cioè a valorizzare il lavoratore, deve essere il risultato di un processo razionalmente fondato e trasparente anche per il valutato. Egli deve conoscere e condividere preventivamente l'obiettivo da raggiungere, le capacità ed i comportamenti necessari per perseguirlo efficacemente e le modalità con cui queste dimensioni verranno misurate, in quanto lo scopo della valutazione consiste nell'acquisire informazioni che permettano all'interessato di agire sulla propria performance professionale per modificarla nel senso da lui desiderato e in maniera funzionale al benessere ed allo sviluppo organizzativo (Nardi T. 2006 "Lo start up della valutazione come servizio" Human Capital n. 3/2006 EDK Editore).

La valutazione "amica" diventa un'opportunità di crescita professionale e umana per i valutati quando è considerata uno strumento efficace per creare consapevolezza e motivazione al lavoro e verso i risultati (per cambiare atteggiamento: da dipendente a protagonista).

Inoltre, il processo di valutazione diventa uno strumento efficace quando accompagna la vita quotidiana nel lavoro: non è un evento straordinario ma sistematico e costante e ad esso si collega l'apprendimento (attraverso la formazione).

La valutazione del personale dunque prima di essere un meccanismo operativo di gestione è un modo di pensare, un metodo per stimolare una maggiore partecipazione e un maggior coinvolgimento (particolarmente importanti nelle ONP), uno strumento

quindi per generare un cambiamento culturale rispetto al lavoro (volontario e non) e rispetto alla realizzazione dei propri talenti.

9.3.2: La ricompensa come sistema di compensation

La seconda fase o processo della gestione delle risorse umane “in sviluppo” riguarda i sistemi di *compensation*, ovvero quella parte dei sistemi di incentivo alla performance del lavoratore che si occupano di definire, misurare e valorizzare il contributo dato dalle persone all’organizzazione e che hanno a che vedere con l’elemento economico monetario e quindi, con la retribuzione economica-monetaria (Solari L. 2004 “La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone” Carocci, pag. 157).

Se ci concentriamo su quest’ultimo aspetto, ci sono almeno tre elementi condivisi nell’ambito delle politiche di gestione delle risorse umane. Un primo elemento porta a riconoscere che l’importanza e la rilevanza del lavoro svolto da una persona, non in termini di che cosa ha prodotto, ma della natura dei processi e delle attività di cui è responsabile, è la base per la definizione della retribuzione fissa, cioè l’elemento economico-monetario erogato indipendentemente da altre condizioni, in funzione della disponibilità data da una persona ad assumersi quel tipo di responsabilità.

Un secondo elemento si orienta invece a ricompensare direttamente il risultato dell’azione organizzativa. Questo secondo aspetto dei sistemi di *compensation* fa riferimento alla relazione tra la prestazione, cioè quello che la persona ha fatto in relazione alle aspettative che l’organizzazione aveva nei suoi confronti in quanto responsabile di un determinato ruolo, e in quanto parte di un determinato processo di definizione degli obiettivi aziendali, ed un incentivo economico-monetario a titolo di retribuzione variabile.

Un ruolo tendenzialmente stabile va ricompensato con un elemento tendenzialmente stabile e previsto anticipatamente, mentre lo specifico sforzo messo in atto da un lavoratore, deve essere ricompensato in un’ottica incentivante, attraverso un meccanismo economico aggiuntivo.

Un terzo elemento, infine, che solitamente è considerato come il più importante dal punto di vista della progressione economica (e professionale) è la carriera, cioè

dall'avanzamento verso posizioni con un contenuto di responsabilità e discrezionalità più ampio.

A fronte di quest' apparente linearità, tuttavia, gli studi sul rapporto tra lavoro e sistema di *compensation* non cessano di fornire indicazioni che rendono la progettazione di questi sistemi molto meno meccanica di quanto si sia portati a pensare e che richiedono probabilmente di rivoluzionare il modo con il quale si interpretano gli investimenti in politiche di gestione delle risorse umane.

Le politiche di gestione del personale basate quasi esclusivamente su questo sistema rischiano non solo di essere insufficienti per motivare i lavoratori, ma anche di produrre effetti negativi nell'efficienza e la performance dell'impresa. Questo perché l'utilizzo di ricompense solo monetarie produce sia una selezione avversa dei lavoratori, avvantaggiando quelli interessati più alla remunerazione economica che alle componenti intrinseche e sociali del lavoro, sia una disincentivazione nel medio periodo dei lavoratori più predisposti all'investimento sociale e relazionale. Tali effetti negativi avrebbero ovviamente un peso ancor più rilevante nelle organizzazioni no profit.

9.3.3: La formazione

L'ultima area della gestione delle risorse umane analizzata, è orientata in modo specifico ad accompagnare nel tempo l'evoluzione della persona nell'organizzazione, considerando lo **sviluppo delle competenze** come base per definire modalità di crescente contribuzione sia nel ruolo attuale sia in ruoli futuri (Borzaga C. Fazzi L. 2008 "Governo e Organizzazione per l'impresa sociale" Carocci, pag. 155).

La formazione è un'attività educativa il cui obiettivo è il sapere, i modi di utilizzo del sapere (saper fare) e la crescita di esperienza, di maturità e competenza (saper essere) del soggetto al quale l'azione formativa è rivolta (Ambrosio G., Bandini F. 1998 "La gestione del personale nelle aziende no profit" EtasLibri, pag. 111).

Con il termine formazione si intende cioè un insieme di attività volte esplicitamente a facilitare l'apprendimento delle competenze, delle conoscenze, delle abilità e dei comportamenti richiesti dal lavoro svolto.

La formazione ha valenza:

- organizzativa, consente di far funzionare e sviluppare l'organizzazione attraverso il miglioramento professionale degli operatori;
- strategica, in quanto strumento di creazione del capitale intellettuale;
- socializzante, consente di creare gruppi di apprendimento che favoriscono la conoscenza e l'integrazione tra i partecipanti, anche perché avviene in un contesto diverso rispetto a quello lavorativo (più formale)
- di ricompensa, in quanto il soggetto coinvolto ottiene un riconoscimento da parte dell'organizzazione che sta investendo su di lui attraverso l'azione formativa.

Come illustrato nei precedenti capitoli, nelle organizzazioni no profit il bisogno di sviluppare le proprie risorse umane sia come persone sia come professionisti è fondamentale, soprattutto perché in questo settore non c'è solo l'esigenza di formare le persone dal punto di vista delle competenze, ma anche di orientarle a sviluppare quelle capacità che consistono nel cogliere le attese degli utenti, le loro aspettative e desideri (La Porte 2003).

Si tratta di un contesto che richiede una forte carica umana, sociale e di senso civico, ma anche grande flessibilità e capacità di ascolto, interpretazione ed iniziativa. Imparare a leggere i bisogni sociali non è per niente cosa semplice ed è proprio per questa ragione che alla necessità di professionalità tecnico-specialistica non deve mai essere disgiunta la formazione al ruolo dell'operatore (volontario e non).

Nell'ultimo decennio, lo spazio concernente, la formazione nel contesto delle ONP è enormemente aumentato. Sempre più le imprese ritengono che per effettuare un salto di qualità nel proprio sviluppo organizzativo sia necessario lavorare sul capitale umano, rafforzando le professionalità, sviluppando una consapevolezza comune circa l'opportunità rappresentata dal no profit, come una possibilità di impiego e di sviluppo altamente gratificante.

Le aree di attività e i bisogni sociali che interessano il terzo settore sono in una fase di continuo cambiamento e dunque una formazione continua e varia, oltre che specifica, può quindi essere una delle migliori assicurazioni per il benessere delle organizzazioni (Ambrosio G., Bandini F. 1998).

La formazione si presenta come benefit specifico nelle ONP per più ragioni:

- Consente lo sviluppo personale ed organizzativo
- Rinforza la motivazione, le capacità e le competenze
- Implica il riconoscimento della validità del soggetto e la volontà di favorire l'ampliamento delle sue conoscenze
- Aumenta la consapevolezza del soggetto relativamente all'importanza del suo contributo nell'organizzazione (specie per il personale volontario).

Lo scopo di un'organizzazione quando progetta un intervento formativo non è quello di cambiare le persone che vi lavorano all'interno o di adattare le loro propensioni a quelle dell'ente, ma di mettere le persone in condizione di capire quanto e come ciò che l'organizzazione richiede sia congeniale alle loro attitudini e quindi per aiutarle ad acquisire gli strumenti per poterle valorizzare (Nardi, Bottegoni 2007 "La formazione tra investimento e spreco" Human Capital n. 2/2007 pag. 7).

La formazione quindi, quando ben condotta, fornisce benessere all'organizzazione, al soggetto che vi opera e all'utenza che riceve un servizio più qualificato e soddisfacente. Ciò è fondamentale in una realtà come il no profit, caratterizzata da un forte coinvolgimento degli operatori e dove la crescita personale e professionale è vissuta dagli stessi come elemento cruciale per la soddisfazione del lavoro svolto.

Si potrebbe addirittura affermare che un'organizzazione che concepisce le proprie risorse umane come il patrimonio più importante in bilancio progetta la formazione "con loro", in modo tale da rendere questa attività appagante, perché desiderata da tutti, riconosciuta democraticamente come valida ed utile.

Una volta stabilite le caratteristiche peculiari della formazione nell'ambito del no profit, è possibile approfondire l'argomento analizzando quali sono le aree di

competenza più rilevanti su cui è necessario intervenire per garantire la competitività dell'ente nel settore in cui opera.

In relazione alle dinamiche di sviluppo delle ONP e alle specificità legate all'elevato contenuto di servizio intrinseco alla loro attività, si possono individuare sia competenze gestionali e organizzative sia competenze più trasversali, come il decision making, la negoziazione e i meccanismi di coordinamento. Tra queste appaiono più critiche quelle che riconducono all'analisi e lettura del contesto contingente e quelle di problem-solving, poiché le ONP sono contesti organizzativi ad elevata incertezza ove è alta la necessità di flessibilità (Benevene P. 2009 "Il capitale umano del terzo settore" Maggioli pag. 15).

Tali competenze insistono tuttavia in un insieme di competenze comportamentali che nelle organizzazioni di servizio assumono un'importanza peculiare, poiché la qualità della relazione tra organizzazione e persona influisce più che in altri contesti nella qualità del servizio e in generale nella prestazione organizzativa.

In tali ambienti organizzativi, dove, da un lato, la prestazione organizzativa è fortemente dipendente dall'operato dei singoli membri, e dall'altro, il controllo di quest'ultimo difficilmente può attuarsi per mezzo di regole e procedure, l'adozione e il riferimento a valori condivisi e di una cultura di riferimento costituisce uno strumento potente di coordinamento tra le azioni individuali.

Se un'organizzazione sviluppa dunque delle condizioni antecedenti alla formazione come il commitment, la cultura e l'identità organizzativa, allora l'intervento formativo potrà operare nella direzione di diffondere tali valori presso tutti gli appartenenti all'organizzazione, con notevoli ritorni dal punto di vista della fiducia e dell'effort (Nardi, Bottegoni 2007 "La formazione tra investimento e spreco" Human Capital 2/2007 pag. 10).

Le competenze comportamentali nel no profit assumono perciò un'importanza pari, se non maggiore, a quelle tecnico-professionali, proprio perché agire su di esse, significa intervenire su quella parte che è contemporaneamente meno evidente e più influenzante la prestazione di un individuo.

Si torna così a ripetere l'importanza dei concetti di appartenenza, identità, coinvolgimento e nel medesimo tempo la significatività del rapporto che il lavoratore costruisce con l'organizzazione e con i colleghi.

La formazione prende avvio da necessità ed esigenze specifiche interne all'organizzazione. Ogni istituzione dunque, nel progettare un intervento formativo, dovrà prima dedicare del tempo a rilevare, in maniera sufficientemente aderente alla realtà, le esigenze da soddisfare, attraverso un'attenta **analisi dei bisogni formativi**:

- **Quelli dell'organizzazione**, attraverso la raccolta di dati relativi alla stessa (struttura, articolazione dei compiti, piani e programmi) ed agli operatori (caratteristiche oggettive e aspetti del comportamento organizzativo); agli interventi formativi già effettuati (esterni, interni, di base, specialistici); al sistema di attese (indicazioni concernenti specificatamente la relazione tra gli individui e l'organizzazione per ciò che si riferisce da un lato alle attese reciproche, dall'altro ai piani e ai progetti che orientano il loro agire quotidiano nell'organizzazione rispetto all'articolazione dei differenti gruppi cui l'individuo appartiene dentro e fuori l'organizzazione).
- **quelli degli individui**, attraverso un'attività di esame delle attività (ciò che gli individui fanno, il loro lavoro, i compiti); del ruolo (come i singoli si rappresentano, il loro ruolo e le relazioni interpersonali impostate); dei particolari eventi critici che compaiono nella quotidianità del lavoro (Quaglino G. P. 1998 "Il processo di formazione. Dall'analisi dei bisogni alla valutazione dei risultati" Franco Angeli pag. 88-89).

Una volta individuati i bisogni, e dunque i gap di competenze da colmare, l'organizzazione procede con la progettazione dell'intervento formativo.

La progettazione, lungi dall'essere considerata un processo scomponibile in fasi sequenziali, è basata su prove ed errori, su successivi affinamenti, sull'uso di metodi e approcci anche molto differenti fra loro (Ambrosio G. Bandini F. 1998 "La gestione del personale nelle aziende no profit" EtasLibri pag. 124-130). Ogni organizzazione dunque, in base alle sue particolarità ed esigenze, pianificherà piani formativi diversi,

anche se vi saranno alcune variabili, che al di là dei contenuti specifici, richiederanno sempre una definizione precisa, qualsiasi azienda si tratti:

- **i contenuti:** il sapere (miglioramento quantitativo di dati di conoscenza, di elementi concettuali) il saper fare (miglioramento qualitativo di particolari capacità operative, tecniche) il saper essere (miglioramento quali-quantitativo inteso sia come approfondimento degli elementi di conoscenza su di sé, sul proprio comportamento, sulle proprie modalità di strutturare le relazioni sociali, sia come maturazione sul piano personale nei modi di affrontare i diversi problemi di relazione con cui ci si trova confrontati agendo nell'organizzazione);
- **gli strumenti formativi utilizzabili:** i mezzi utilizzati dai formatori in funzione dei gap da colmare, del tempo disponibile, dei costi sostenibili per tale attività, dei luoghi utilizzabili (es. outdoor). In generale, si può affermare che le lezioni e i seminari rispondono in maniera più idonea all'obiettivo del sapere; le testimonianze di operatori esperti, la discussione di casi e la formazione sul campo a quello del saper fare; il gioco dei ruoli e i giochi psicologici a quello del saper essere (motivazione e atteggiamenti). A questi strumenti di base, se ne aggiungono altri, che potremmo definire di "affiancamento" o "compimento". Si tratta della formazione one to one (mentoring o counseling o coaching) che, soprattutto nel campo del no profit, ha acquisito grande interesse, proprio in ragione dell'importanza riconosciuta alla persona. La formazione "one to one" consiste in interventi atti a privilegiare le esigenze specifiche dell'individuo con il fine di valorizzarne le risorse individuali inesprese. Si tratta di uno strumento che genera valore aggiunto per l'organizzazione puntando sulle persone e avendo come riferimento la volontà di promuovere le capacità d'intelligenza emotiva, di autoregolazione e di cooperazione attiva (Boldizzoni D., Nacamulli R. 2004 "Oltre l'aula. Strategie di formazione nell'economia della conoscenza" Apogeo pag. 11-12).
- **I formatori:** scegliere la società di consulenza più idonea ai bisogni dell'organizzazione non è cosa semplice, tuttavia ogni organizzazione potrà affidarsi ad alcuni criteri-guida quali: il prestigio riconosciuto, la segnalazione da parte di persone

di fiducia, l'investimento richiesto, le dimensioni dell'organizzazioni e la presenza sul territorio, l'effettuazione di un progetto pilota di valutazione.

- **Le sedi:** la scelta dei luoghi dove condurre l'azione formativa. La sede potrebbe essere l'organizzazione stessa o un luogo da essa selezionato, per le attività della singola istituzione; il territorio per attività di confronto con altri enti che operano in una stessa area; i luoghi indicati dalle Regioni per attività svolte da Enti Pubblici ecc.
- **I tempi:** quando si progettano i tempi dell'azione formativa, l'errore più frequente è quello di basare la decisione in funzione del tempo disponibile stabilito dall'organizzazione e con l'idea che minor tempo si sprechi minori siano le spese da sostenere. Ogni organizzazione, invece, deve prima partire dagli obiettivi che si prefigge di raggiungere attraverso la formazione, e se tali obiettivi richiederanno una durata non sostenibile dall'organizzazione, allora sarà comunque più proficuo rivedere le aspettative iniziali piuttosto che realizzare interventi formativi non rispondenti ai bisogni dell'organizzazione.
- **I costi:** ogni organizzazione ha il compito di elaborare un "budget per la formazione", ossia di individuare dei piani di intervento formativo e di prevedere i costi di ogni azione formativa. Parliamo di costi, perché anche se la formazione è in realtà un investimento nell'accrescimento delle competenze e delle conoscenze, nel breve periodo richiede esborsi finanziari spesso notevoli.

Al termine dell'intero processo formativo si colloca la **valutazione dei risultati**, un'attività di ricerca che ha l'obiettivo di misurare il soddisfacimento dei bisogni di formazione a seguito dell'intervento formativo utilizzato. La valutazione dei risultati cerca di individuare gli effetti prodotti dall'esperienza formativa in chi vi ha partecipato, valuta le reazioni dei partecipanti (il livello di gradimento), l'apprendimento (il grado di cambiamento /miglioramento) dei singoli individui, e il cambiamento dell'organizzazione, ovvero l'impatto evolutivo a livello più generale (Quaglino G. P. 1998 "Il processo di formazione. Dall'analisi dei bisogni alla valutazione dei risultati" Franco Angeli, pag. 166-172).

Il calcolo dell'impatto della formazione è un'attività molto critica, poiché abbiamo a che fare con la valutazione di un elemento immateriale avente natura "intellettuale", ma qualsiasi procedura adottata un'organizzazione per la misurazione dei risultati, il principio che essa dovrà seguire sarà sempre quello di valutare i cambiamenti prodotti sia considerando l'organizzazione in termini generali, sia le singole persone che vi lavorano all'interno.

L'interesse verso il tema della formazione nell'ambito no-profit ha acquisito un'importanza pari a quella attribuita all'esistenza di una cultura organizzativa forte e al senso d'identità e appartenenza. Ogni lavoratore, infatti, richiede di essere motivato anche attraverso lo sviluppo del suo sistema cognitivo, delle sue abilità e competenze. La formazione dà valore all'operatore nella sua dimensione di "persona" e dà all'organizzazione la possibilità di continuare ad evolversi contando su un personale preparato e soddisfatto.

Si è già discusso in precedenza dell'importanza di insegnare al personale a comprendere il valore della partecipazione, della cooperazione, dell'autogestione. Questi valori non possono essere introiettati in maniera sistematica, essi richiedono un procedimento di assimilazione lungo e progettato da persone esperte in diversi campi, come la psicologia, la sociologia o l'educazione degli adulti, le quali, al termine del loro lavoro, dovranno saper valutare in quale misura tali valori sono stati assimilati dagli individui oggetto della formazione.

In generale la fase di valutazione della formazione nel no profit presenta caratteristiche simili a quella prevista per il for profit. In entrambe le realtà aziendali vengono indagati tre livelli: gradimento, apprendimento e cambiamento verificatosi nell'organizzazione.

Nella sfera del no profit però, dove l'elemento relazionale riveste importanza assoluta, potrebbe accadere che oggetto primario di misurazione al termine dell'intervento formativo, sia non tanto l'abilità tecnico-professionale maturata, ma tutto ciò che riguarda la sfera "psichica" e comportamentale dell'individuo (Busnelli F.R., 1996 "La formazione del volontariato" in Gallina V., Lichtner M., L'educazione in età adulta. Primo rapporto nazionale, Franco Angeli, pag. 117-123).

Molte delle attività formative svolte nell'ambito del no profit dunque, saranno misurate considerando i risultati raggiunti soprattutto nel campo delle abilità relazionali e comportamentali, nella volontà e capacità di lavorare in un gruppo, di partecipare, di coinvolgere, di negoziare e così via. Questa circostanza si verificherà con maggiore frequenza nel no profit, ma ciò non significa che nel for profit tali abilità non contino e non siano comunque oggetto di monitoraggio.

Ambito delicato e certamente più caratteristico delle organizzazioni senza scopo di lucro riguarda invece la valutazione della formazione dei volontari.

In questo caso i risultati dell'intervento formativo possono essere riferiti a più ambiti: esaminare come si è evoluta l'integrazione del volontario con il personale dipendente, verificare se i gap presenti fino a quel momento sono stati superati (evoluzione del volontario come risorsa produttiva) ecc.

Nella maggior parte dei casi comunicare al volontario i risultati raggiunti attraverso la formazione sarà produttivo non solo perché aumenterà il suo grado di coinvolgimento all'interno dell'organizzazione, ma soprattutto perché gli consentirà di verificare che l'attività prestata gratuitamente avrà come contropartita la crescita personale e il riconoscimento dell'impegno prestato (Eu-tròpia 2000 "Volontariato: Professione benessere" Franco Angeli).

In conclusione si può affermare che quando l'attività formativa dà risultati positivi e verificabili, la motivazione del dipendente di una ONP (come per un volontario) cresce in modo più decisivo rispetto a quella di un lavoratore inserito in una for profit; le variabili intrinseche alla scelta del lavoro (autostima, realizzazione di sé) predominano e di conseguenza, lo sviluppo di capacità cognitive nuove viene vissuta maggiormente come elemento di soddisfazione e gratificazione.

9.3.4: I piani di sviluppo professionale o percorsi di carriera

Il termine "carriera" rappresenta la progressiva evoluzione di un individuo in ambito organizzativo, caratterizzata da responsabilità, competenze, gerarchie e retribuzioni crescenti (Spazzoli F. Liuzzi F. 2010 "Il personale nel no profit" Maggioli Editore pag. 158).

Attualmente, nel mondo no profit, il presidio delle aree legate allo sviluppo professionale appare molto debole. Prevalgono politiche poco selettive e molto “ugualitarie”, a cui conseguono prassi retributive poco differenziate. Il tutto accentuato dalla bassa inclinazione a definire percorsi di sviluppo professionale per i propri collaboratori.

Nello specifico, la povertà di risorse economiche del terzo settore e lo scarso riconoscimento sociale dei beni e servizi prodotti inducono spesso le organizzazioni a trascurare gli aspetti di crescita professionale e di benessere dei lavoratori, poiché tali aspetti rappresentano un investimento oneroso e a lungo termine rispetto a orizzonti di mercato che sempre più schiacciano sul qui e ora. Scommettere sul futuro è un’operazione che rischia di sembrare un azzardo e la tentazione di farlo solo apparentemente è molto concreta.

Le aspettative di carriera rischiano dunque di diventare un problema molto serio per le ONP, che se non risolto può dare luogo a effetti decisamente negativi, come un elevato turnover o la riduzione dei tempi di permanenza all’interno delle organizzazioni.

Ovviare a questo problema non è cosa semplice, ma il primo tentativo che potrebbe essere fatto parte ancora una volta dalla rivalutazione del valore e delle potenzialità del capitale umano.

Come già sappiamo la carriera comporta un incremento della retribuzione, una modifica almeno parziale dei contenuti del lavoro, una conferma sociale e la possibile gratificazione di un motivo profondo individuale. Quest’ultimo aspetto, tuttavia, non può essere generalizzato, poiché sussistono notevoli differenze nel modo in cui le persone si confrontano con cambiamenti di carriera e reagiscono all’insoddisfazione per gli esiti che ottengono all’interno di un’organizzazione.

Il sistema di carriera deve quindi essere basato su filosofie diverse, che determinano la natura dei processi e delle risorse a esso dedicate (Solari L. 2004 “La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone.” Carocci pag. 147).

In generale il sistema di carriera deve essere caratterizzato da un’ampia diffusione delle informazioni relative sia al quadro corrente sia alla proiezione futura attesa, per consentire alle persone di comprendere le scelte (Borzaga 2008).

Inoltre, l'avvento di una nuova consapevolezza da parte dell'individuo circa l'assunzione in prima persona del tema dello sviluppo professionale impone oggi un modello di gestione della carriera più flessibile e orientato più alla persona che all'organizzazione.

Se anche in questa fase della gestione delle risorse umane l'organizzazione è in grado di mettere al primo posto l'individuo con tutto il suo bagaglio di valori e credenze allora la carriera diverrà qualcosa da reinventare di volta in volta dalla persona. Il successo non sarà più determinato da quanto in alto si salga nella gerarchia aziendale, ma risiederà nella percezione psicologica dell'individuo.

Ci saranno collaboratori/ dipendenti che intenderanno la crescita personale nel lavoro come la capacità di ottenere risultati e con essi il successo, persone che invece la interpreteranno come la possibilità di imparare cose nuove e diverse e dunque come opportunità di apprendimento, altri ancora come una ricerca di senso, sulla possibilità di autorealizzarsi attraverso il compimento di una missione o vocazione. Ne consegue che il significato di crescita e di sviluppo professionale sarà diverso a seconda delle ispirazioni di fondo personali e che dovranno essere immaginati differenti programmi di sviluppo che di questo tengano conto.

Tutto questo discorso ovviamente non nega la concretezza e i confini della gestione dello sviluppo professionale, ma invita a ripensarla alla luce di queste nuove "scoperte".

Come afferma Barazzetta, un'organizzazione no profit vincente deve essere in grado di incorporare i concetti di carriera più vecchi e statici, insieme con i concetti di carriera più dinamici, in una strategia pluralistica di gestione delle carriere e degli accordi organizzativi (Barazzetta M. "Favorire la crescita delle persone: sviluppo o carriera?" in Spazzoli F., Liuzzi F. 2010 "Il personale nel no profit" Maggioli pag. 164).

CAPITOLO 10: RUOLO DEI MANAGER NELLA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

10.1: La gestione del processo di valorizzazione

In un'organizzazione no profit, la valorizzazione dei dipendenti e l'individuazione delle capacità necessarie finalizzate al miglioramento dell'organizzazione non possono essere funzioni espropriate ai manager che rispondono del raggiungimento degli obiettivi.

Al manager di una no profit si richiede non solo la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati attraverso la gestione del rapporto fra gli strumenti usati e i risultati attesi, ma di introdurre tecniche di valorizzazione delle risorse umane innovative. Questa funzione, che normalmente è affidata a società di consulenza esterna, deve essere svolta all'interno dell'organizzazione perché solo chi si occupa ed ha la responsabilità dei risultati può comprendere quali siano le esigenze professionali necessarie all'interno dell'istituzione nella quale lavora.

È partendo dalle competenze e abilità necessarie all'organizzazione che si può cercare, fra le risorse umane esistenti, quali sono quelle presenti e quali quelle assenti. E per fare questo servono precisi strumenti tecnici.

Il management dovrà essere in grado cioè di mettere a punto una serie di strumenti che risultino trasparenti rispetto, alla loro efficacia, nel dare un apporto al raggiungimento degli obiettivi o dei sotto-obiettivi (Tamassia L. 2006 "La valutazione delle attitudini professionali nella pubblica amministrazione" seminario "criticità e strumenti per la gestione delle risorse umane" FORMEZ).

Individuare quali siano le risorse esistenti all'interno dell'organizzazione in funzione del raggiungimento dei propri obiettivi, non significa però verificare l'insieme delle abilità esistenti in assoluto, ma valorizzare quelle competenze legate a precisi obiettivi aziendali.

Gli obiettivi aziendali rappresentano un'opportunità per alcune risorse presenti nell'ente, non per tutte.

L'organizzazione punta sull'obiettivo, ma anche sulla persona, poiché ogni figura presente al suo interno può sentirsi soddisfatta del lavoro svolto e gratificata quando garantisce il raggiungimento dell'obiettivo.

Persone e obiettivi sono elementi che necessariamente devono essere in relazione fra loro. Realizzare questa reciprocità significa creare, mantenere e sviluppare identità nell'organizzazione, ma permette anche alle persone di cercare il ruolo e l'ONP giusta per le capacità possedute, invece che forzare l'organizzazione di appartenenza al fine di usare "a ogni costo" le proprie capacità.

Da queste considerazioni si evince il legame esistente tra valorizzazione dei talenti nascosti e obiettivi dell'organizzazione, poiché valorizzare le potenzialità latenti ha un senso se esse vengono cercate in funzione di precisi obiettivi aziendali.

Si comincia perciò individuando quali sono gli obiettivi che l'organizzazione intende raggiungere. Una volta individuati, si definiscono quali abilità devono possedere le persone inserite all'interno dell'organizzazione e in seguito, quali sono i modi per trovare tali abilità in maniera funzionale allo scopo.

L'organizzazione dovrà dunque cercare le risorse adatte se disponibili, al minor costo e dopo averle identificate, valorizzarle attraverso un progetto condiviso da tutti.

Ovviamente, il manager dovrà mantenere il ruolo di leader e guida durante tutto il processo, dovrà essere assistito in modo da evitare qualsiasi situazione che potrebbe compromettere la sua motivazione a gestire, sviluppare e valorizzare le risorse umane. Va dunque allontanata la possibilità di una sua abdicazione (Schein E. H. "La consulenza di processo. Come costruire le relazioni d'aiuto e promuovere lo sviluppo organizzativo", Raffaello Cortina Editore, 2001).

L'approccio più indicato sarà, ancora una volta, quello che si basa sulla "partecipazione": ciò che serve alle persone nell'organizzazione è un'opportunità di conoscenza delle proprie capacità, vissuta come una guida che le porti a scoprire da sé le potenzialità nascoste e a desiderare di svilupparle. Solo se tali potenzialità saranno vissute come proprie dall'interessato diventeranno la molla giusta per fare tutto ciò

che è necessario a valorizzarle: dallo studio, al sacrificio, al cambiamento di comportamento (Tamassia 2006).

Valorizzare le potenzialità delle persone quindi non significa individuare i punti di forza e i punti deboli di ognuno per un interesse personale dell'organizzazione, ma dare alla persona la possibilità di comprendere quali sono le risorse che possiede e che gli mancano per raggiungere la meta.

Perché questo possa accadere, è necessario che l'interessato riconosca le proprie potenzialità e i propri limiti come frutto di una propria scoperta, cioè che sia interessato a comprendere in modo oggettivo l'insieme di competenze e abilità possedute per intraprendere una nuova crescita professionale (Nardi T. 2006 "Start up della valutazione come servizio" Rivista mensile Human Capital n.3 EDK Editore pag. 6). Non avendo l'esperienza e i mezzi per attivare questo percorso individualmente, potrà essere accompagnato da una persona specializzata nel campo a livello teorico. Si potrà progettare un percorso di aiuto alla persona, per sostenerla ad individuare, attraverso le domande giuste, quali siano le sue potenzialità e attitudini.

Partire dagli obiettivi organizzativi rappresenta un ancoraggio fondamentale per guidare l'interessato ad interrogarsi su quali siano le abilità necessarie per raggiungerli (Tamassia 2006).

Il manager svolgerà un compito fondamentale nel processo di valorizzazione delle risorse umane se sarà in grado di far comprendere agli interessati quanto sia fondamentale che essi adottino un atteggiamento sincero nella ricerca delle loro attitudini, capacità e limiti. Il manager sarà il responsabile del cambiamento culturale del personale. Dovrà infondere fiducia, motivando le persone a prendere parte al progetto di valorizzazione come strumento adottato per attivare un coinvolgimento attivo e aperto a tutti.

Il processo di valorizzazione delle risorse umane richiede l'esecuzione di fasi molto delicate. Una di queste è sicuramente quella che si occupa di trovare un collegamento tra le implicazioni professionali dell'obiettivo stabilito dall'organizzazione e le capacità realmente possedute dal personale.

Le persone non sempre riescono ad avere chiarezza su quali siano effettivamente le loro conoscenze, abilità e limiti. Spesso si verificano situazioni in cui credono di essere dotati di determinate capacità solo perché le desiderano e perché quando agiscono ce la mettono tutta per raggiungere l'obiettivo (Tamassia 2006).

Per evitare che la persona viva in modo critico l'effettivo riconoscimento di alcuni suoi limiti e incompetenze è necessario che il manager basi le sue considerazioni su elementi concreti e che non lasci nulla al caso. Ogni considerazione dovrà perciò prevedere la partecipazione attiva della persona "indagata", poiché la possibilità che questa si allontani e perda la strada è sempre possibile. Fornire indicatori comportamentali concreti attraverso i quali la persona possa capire in che cosa consiste l'abilità oggetto di formazione o di valutazione consente di apprendere gli aspetti verificabili dell'agire di ognuno e permette di tracciare con correttezza e trasparenza le tendenze, le propensioni, le abilità e i limiti.

Si tratta di un'azione combinata: il manager agisce nel medesimo tempo come formatore e come guida. Aiuta la persona a prendere consapevolezza delle sue attitudini e capacità in relazione ad un obiettivo preventivamente condiviso, per poi misurarne la consistenza, e conduce la persona a desiderare, di conseguenza, di assumere alcuni aspetti di sé come meritevoli di investimento.

Un manager che punta alla valorizzazione sempre più consistente del personale riconosce inoltre le potenzialità concrete della formazione, facilitando le possibilità di crescita dell'organizzazione. Se, infatti, la formazione è vissuta come possibilità per le persone di conoscere più profondamente se stessi, l'efficacia di questi interventi sia dal punto di vista dell'apprendimento soggettivo sia dal punto di vista della funzionalità organizzativa di tale apprendimento migliora nettamente. Permette ai partecipanti di essere protagonisti interattivi e non destinatari passivi dell'azione di altri.

Per un manager di un'organizzazione no profit che gestisce il personale, valorizzazione e formazione costituiscono perciò due imperativi assoluti per lo sviluppo sia dell'organizzazione sia delle persone che vi lavorano all'interno.

10.2: La gestione dei conflitti

Il significato della parola "conflitto" è stato per lungo tempo inteso come qualcosa di negativo, come incidente di percorso da evitare. Tale connotazione negativa ha reso più difficile accettare e condividere una visione che interpreta il conflitto, quando ben gestito, come una risorsa, come qualcosa di costruttivo e veramente efficace soprattutto nelle situazioni di problem-solving (Speltini G., Palmonari A. 1999 "I gruppi sociali" Il Mulino, Bologna).

Questo contrasto di visione deriva dalla difficoltà effettiva di gestire un conflitto con metodi realmente costruttivi. Le sue potenzialità positive si rivelano solo quando i partecipanti dimostrano la capacità di gestirlo correttamente, ossia quando dimostrano di essere in grado di confliggere produttivamente.

Ogni problema interno all'organizzazione può essere vissuto in modo partecipato ed essere risolto con il consenso di tutti solo se ogni membro viene ascoltato, se tutte le opinioni espresse vengono prese in considerazione e valutate criticamente. L'idea stessa di discussione, infatti, presuppone l'esistenza di punti di vista divergenti circa il metodo "migliore" di risolvere un problema o di realizzare un interesse comune. Nella discussione l'argomentazione è importante, in effetti, è essenziale.

Le soluzioni valide sono la conseguenza di un clima organizzativo che ha portato all'espressione delle differenti opinioni, al rigoroso scrutinio delle prove e delle implicazioni, all'accurata considerazione di tutti i possibili corsi d'azione alternativi.

Un manager dovrebbe incoraggiare tali attività comprendenti il disaccordo nel gruppo, al fine di incrementare le possibilità di prendere decisioni valide e ben meditate. Se il manager scoraggia queste attività e soffoca i disaccordi, è più probabile che il gruppo prenda decisioni superficiali o poco funzionali. La maggior parte delle decisioni deve essere presa sotto determinate condizioni. L'informazione importante può non essere disponibile, mentre la conoscenza circa le conseguenze o le implicazioni future del problema e delle sue soluzioni possibili può essere astratta. Prendere decisioni in queste condizioni è difficile, però, è possibile aumentare le probabilità di fare scelte

valide rendendosi conto che le buone decisioni possono scaturire proprio dal conflitto di idee divergenti ed in virtù di una serie di considerazioni delle alternative differenti.

Il livello di conflittualità di una organizzazione e soprattutto le modalità di gestione del conflitto al suo interno sono strettamente connesse alla cultura organizzativa esistente (Kohlrieser 2006).

Le modalità di distribuzione e gestione del potere; il processo formativo; il sistema premiante e il livello di riconoscimento dell'identità individuale costituiscono i principali fattori del livello di conflittualità interno dell'organizzazione.

In rapporto a questi elementi il conflitto può presentarsi come latente laddove la cultura interna considera la conflittualità come una minaccia alla stabilità dell'organizzazione e quindi la reprime come un ostacolo, oppure il conflitto può essere manifesto laddove viene favorito in funzione di una maggior dinamicità e funzionalità dell'organizzazione in rapporto alla realtà in cui è inserita (Spaltro, De Vito, Piscitelli 1990).

In un'organizzazione no profit basata su una cultura di tipo cooperativo e uno stile di potere democratico, la maggiore importanza data alle relazioni, l'alta frequenza di comunicazioni, la rotazione degli individui tra situazioni diverse (decisionali ed esecutive, ruoli differenti ricoperti) non hanno come conseguenza quella di eliminare il conflitto, ma di renderlo "espresso", manifesto, e quindi oggetto di possibile negoziazione fra le parti al fine di trovare la soluzione ottimale per tutti.

In una ONP caratterizzata da un'elevata adesione alla mission e da un forte spirito di gruppo, da cooperazione più che competizione interna, quindi, la possibilità che il conflitto assuma una dimensione costruttiva è maggiore.

I membri assumono che i loro disaccordi derivano da un coinvolgimento sincero nel problema e che discutendo le loro idee arriveranno alla fine ad un accordo migliore dei singoli suggerimenti iniziali individuali. In queste situazioni i membri dimostrano anche maggiore creatività e sono più inclini a sostenere l'idea altrui e ad essere aperti a considerare i vantaggi di opinioni diverse dalle loro (Kohlrieser 2006).

Gli effetti del conflitto divengono desiderabili da tutti e aumenta nettamente la coesione del gruppo, perché i membri sono passati attraverso uno stato che si potrebbe definire di "contrasto", emergendo con una soluzione buona.

Attraverso il conflitto inoltre, la fiducia reciproca, la lealtà e la predisposizione ad una maggiore apertura mentale cresce, e continua ad alimentarsi ogni qualvolta i membri sono in grado di raggiungere decisioni di cui sono orgogliosi.

Il risultato raggiunto in maniera condivisa è un processo e un prodotto che soddisfa tutti.

Il conflitto integrativo, quindi, è altamente positivo per natura, in quanto migliora non soltanto le decisioni del gruppo, ma anche il processo attraverso cui le decisioni sono prese (Tonon R. 2006 "Il segreto per vincere le sfide dell'economia globale" Franco Angeli pag. 43-46).

Il conflitto ha altresì conseguenze positive per ciò che riguarda:

- L'ampliamento della comprensione: ospitando idee e prospettive diverse è possibile ottenere una comprensione ampliata della natura del problema e delle sue implicazioni.
- Le alternative accresciute: attraverso il disaccordo i membri possono sviluppare il maggior numero di soluzioni possibili per giungere alla soluzione finale. Una decisione valida si verifica quando ogni suggerimento individuale viene confrontato in modo equo e ciò può verificarsi soltanto se il disaccordo o il conflitto vengono accettati come parte costruttiva del processo di discussione.
- Interazione e coinvolgimento: Il conflitto comporta interazione tra le parti e ciò accresce il coinvolgimento dei partecipanti, rendendo più facile e veloce il processo di decisione. I disaccordi sani, non combattivi, determinano un'atmosfera libera e aperta per la discussione e, pertanto, ogni idea o slancio creativo dei membri viene espresso per fornire un vantaggio sincero all'intero processo organizzativo.

10.3: La formazione e la gestione del conflitto

Il conflitto è parte necessaria ed integrante per lo sviluppo di un'organizzazione ed è sostanziale in una discussione efficace di problem-solving. E' l'essenza di un processo decisionale valido perché il disaccordo è il veicolo migliore per ampliare le prospettive, scoprire alternative e stimolare l'interazione creativa tra i membri. L'effetto del disaccordo, però, dipende da come questo è gestito dai partecipanti. Il conflitto può essere distruttivo e distributivo, cioè c'è chi vince e c'è chi perde, oppure costruttivo ed integrativo, ovvero vincono tutte le parti in gioco (Pagni M. 2008 "La comunicazione autentica" APOGEO Milano pag. 208)

Se mal gestito, il conflitto può distruggere l'efficacia del gruppo; se gestito bene, può accrescere considerevolmente la qualità del lavoro del gruppo e far sì che i membri si sentano orgogliosi del lavoro di gruppo.

I percorsi di formazione sulla natura del conflitto e sui metodi per gestirlo sono un bisogno pressante per il management e per tutti coloro che partecipano a gruppi di problem-solving.

Nelle organizzazioni c'è bisogno di eliminare le considerazioni negative sul conflitto e sostituirle con concezioni più realistiche che facciano una distinzione legittima tra conflitto distruttivo e costruttivo. Quando le persone considerano il conflitto una forza positiva della discussione, sono meglio preparate ad adottare atteggiamenti e comportamenti personali efficaci nelle situazioni che richiedono la risoluzione di un problema.

Inoltre le differenze tra conflitto distributivo e integrativo possono aiutarle ad apprendere come il loro comportamento contribuisce al clima di gruppo al quale appartengono.

Una volta comprese le potenzialità positive di un conflitto ben gestito, la disponibilità a modificare il proprio atteggiamento a favore di una soluzione ottimale per tutti aumenta. I partecipanti a questo tipo di formazione sono maggiormente predisposti ad affrontare il conflitto nel ruolo di protagonisti e si attivano, aiutati da formatori o consulenti, per elaborare le strategie più vincenti e con-vincenti (Wood J.T. 2011 "Communication in Our Lives" Wadsworth Publishing Company).

La formazione, infatti, svolge un importante ruolo in quanto: favorisce l'innestarsi di una cultura della discussione all'insegna della massima apertura; supporta i partecipanti aiutandoli ad affrontare con serietà pareri ed opinioni; incoraggia a fare una diagnosi precisa del conflitto, eventualmente aiutando i membri ad elaborare schemi che chiariscano aspetti come i punti di disaccordo o la dinamica del conflitto; sostiene i partecipanti nella definizione progressiva di comportamenti validi per affrontare efficacemente il conflitto.

CONCLUSIONI

Il lavoro di approfondimento sul *valore delle risorse umane nelle organizzazioni no profit*, condotto da varie angolature, ha messo in evidenza come quest'ambito sia influenzato dall'insieme di una pluralità di aspetti: sociali, etici, antropologici, psicologici ed economici. La ricerca ha dato conto della complessità riguardante la gestione del personale retribuito e volontario in due ottiche distinte, quella della "Direzione del personale" e quella delle "attività manageriali" e al contempo ha delineato quali sono le caratteristiche salienti del settore non profit, puntando su quelle che riconoscono il personale come fattore strategico per il loro stesso funzionamento.

L'analisi sulle motivazioni verso il lavoro ha evidenziato quali sono i fattori che soddisfano e incrementano la partecipazione, la fiducia e l'impegno dei lavoratori e ha consentito di rivalutare il concetto stesso di "lavoro", che gradualmente si modifica provocando una diversa percezione del tempo dedicato: da tempo necessario per la sopravvivenza diviene tempo per soddisfare i propri desideri.

L'organizzazione stessa è ripensata e trascritta a partire da un'ottica che parte dall'individuo, dalla soggettività, dall'ascolto di tutti i punti di vista che danno impulso alla vita dell'azienda no profit. Tutto ciò senza mai dimenticare l'importanza che riveste la dimensione economica, quale componente "amica" della dimensione sociale. La logica sottesa in ogni capitolo parte, infatti, da una visione che integra due diverse realtà (profit e no profit) che attualmente per svilupparsi richiedono la condivisione di strumenti e prassi. Trasferire procedure in modo acritico senza prima fare luce sulle peculiarità di entrambi i settori genera confusione e disfunzionalità.

Nel lavoro svolto perciò, dopo una prima parte destinata ad analizzare tematiche specifiche del no profit, ci si è concentrati su un tema, il sistema di gestione e valorizzazione delle risorse umane, che trae le sue origini nel settore for profit, ma che richiede un ripensamento profondo per poter essere utilizzato efficacemente nelle organizzazioni senza scopo di lucro. Le riflessioni sviluppate su questo argomento

pongono in luce la difficoltà di elaborare politiche di entrata e sviluppo del personale strettamente correlate al valore sociale e al comportamento organizzativo tipico della realtà no profit.

Superare lo spontaneismo, il volontarismo e l'approssimazione formulando linee manageriali efficaci e linee comportamentali coerenti; accogliere punti di vista differenti cercando sempre una reciproca negoziazione tra il punto di vista dei singoli e quello dell'organizzazione (mantenendo alta la motivazione esistente in entrata); formare i manager rendendoli capaci di creare e sviluppare consenso, identità, appartenenza, partecipazione e in grado di tradurre i conflitti interni in benefit costituiscono le basi sui cui progettare il futuro.

Inoltre, volgendo lo sguardo al contesto più ampio in cui si inserisce il no profit, dai risultati emersi in questa tesi appare evidente il persistere di una difficoltà nel tradurre le differenze tra aziende e no profit in fattori in grado di facilitare uno sviluppo congiunto, anche per ciò che riguarda l'inserimento e la crescita dell'individuo lavoratore. Promuovere la cultura della diversità è "buona prassi" quando coinvolge tutto ciò che sta dentro e fuori l'organizzazione.

Le riflessioni contenute in questo lavoro di approfondimento portano ad una considerazione finale: la speranza e l'auspicio che nel prossimo futuro una corretta gestione delle risorse umane passi attraverso un approccio condiviso interno all'organizzazione e un'azione comune e condivisa all'esterno. Ci si augura che il no profit supporti il for profit con la propria capacità di ascolto e di dialogo, con i suoi valori di democraticità e partecipazione, con la tradizionale attenzione alle differenze, con una governance condivisa, e che viceversa, il for profit supporti il no profit con l'attenzione al merito e alla valorizzazione anche economica delle differenze.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Ambrosio G., Bandini F. (1998) *La gestione del personale nelle aziende no profit* EtasLibri, Milano
- Avila H., Busnelli F. R., Serranò M.T. (2005) *Le competenze strategiche nelle organizzazioni no profit* dispensa "La progettazione sociale" Librerie Kappa, Roma
- Bagnasco A., Piselli F. Pizzorno A. Trigilia C. (2001) *Il capitale sociale. Istruzioni per l'uso* Il Mulino, Bologna
- Bandini F. (2003) *Manuale di economia delle aziende no profit* CEDAM, Padova
- Barbetta G.P., Schena C. (2000) *Regolazione e controllo sulle organizzazioni no profit* Il Mulino, Bologna
- Benevene P. (2009) *Il capitale umano del terzo settore* Maggioli, Rimini
- Ben Ner A., Putterman L.G. (1998) *Economics, Values and Organization* Cambridge University Press, New York
- Boldizzoni D., Nacamulli R. (2004) *Oltre l'aula. Strategie di formazione nell'economia della conoscenza* Apogeo, Milano
- Borzaga C., Fazzi L. (2000) *Azione volontaria e processi di trasformazione del settore non profit* Franco Angeli, Milano
- Borzaga C., Musella M. (2003) *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit* Edizioni31, Trento
- Borzaga C., Fazzi L. (2008) *Governo e Organizzazione per l'impresa sociale* Carocci, Roma
- Busnelli F.R. (1996) *La formazione del volontariato* in Gallina V., Lichtner M., *L'educazione in età adulta. Primo rapporto nazionale*, Franco Angeli, Milano
- Castagna M. (1995), *Progettare la formazione. "Guida metodologica per la progettazione del lavoro in aula"*, Franco Angeli, Milano
- Cerri M. (2003) *Il terzo settore. Tra retoriche e pratiche sociali* Dedalo, Bari

- Colombo G.M., Setti M. (2012) *Contabilità, bilancio e controllo degli Enti non profit* IPSOA, Milano
- Costa G. (1997) *Economia e direzione delle risorse umane* UTET Università, Torino
- DeCharmes R. (1968) *Personal causation: The internal affective determinants of behavior* Academic Press, New York
- Deci E. L. (1975) *Intrinsic Motivation* Plenum Press, New York
- De Palma E. (2008) *Azione volontaria e strategie organizzative. Come migliorare la partecipazione dei volontari* Quaderni per il Volontariato n.11, Milano
- De Palma E. (2007) *Accogliere e motivare i volontari* CSV Collana Strumenti, Verona
- De Polo M., Guglielmi D., Toderi S. (2003) *Rottura del contratto psicologico: diffusione, effetti, implicazioni generali* Studi organizzativi 2
- Di Diego S. (2008) *ONLUS e imprese sociali* Maggioli Editore, Rimini
- Donati P. (1996) *Sociologia del Terzo Settore* La nuova scientifica, Roma
- Dragone D., Viviani M. (2007) *Cultura organizzativa e sostenibilità della governance multistakeholder*, WorkingPaper AICCON n.40, Bologna
- Eu-tròpia (2000) *Volontariato: Professione benessere* Franco Angeli, Milano
- Fazzi L. (2000) *Cultura organizzativa del no profit* Franco Angeli, Milano
- Fiorentini G. (1997) *Organizzazioni no profit e di volontariato. Direzione, marketing e raccolta fondi* EtasLibri, Milano
- Francesconi A. (2007) *Comunicare il valore dell'azienda no profit* CEDAM, Padova
- Frey B. (2005) *Non solo per denaro. Le motivazioni disinteressate dell'agire economico* Bruno Mondadori, Milano
- Gallo A., Di Feo M. (2011) *Parlami, capo...Il colloquio nella gestione dei collaboratori: logiche, strumenti, metodi e tecniche di conduzione.* Franco Angeli, Milano
- Gandolfi G. (2003) *Il processo di selezione* Franco Angeli, Milano

- Gori E., Vittadini G. (1999) *Qualità e valutazione nei servizi di pubblica utilità* ETAS, Milano
- Kohlrieser G. (2006) *La scienza della negoziazione. Come gestire i conflitti e avere successo (nella vita e nel lavoro)* Sperling & Kupfer, Milano
- La Porte J.M. (2003) *Comunicazione interna e management del no profit* Franco Angeli, Milano
- Martello S., Zicari S. (2011) *L'accoglienza dei volontari nel terzo settore* I Quaderni n.54/2011 CESVOT, Firenze
- Maslow A. H. (1992) *Motivazione e personalità* Armando Editore, Roma
- Mason D., Melandri V. (1999) *Il management nelle organizzazioni non profit* EGEA, Milano
- Napolitano E.M. (2000) *La qualità nell'impresa sociale* Franco Angeli, Milano
- Nardi T., Bottegoni M. (2006) *La relazione virtuosa utente-fornitore* Rivista mensile Human Capital n.8 EDK Editore
- Nardi T. (2001) *Il colloquio motivazionale: caratteristiche e funzioni* in Progetto I.De.E. Piccola Comunità ONLUS, Conegliano
- Nardi T. (2006) *Lo start up della valutazione come servizio* Rivista mensile Human Capital n.3 EDK Editore, Rimini
- Nardi T. (2006) *La selezione motivazionale* Rivista mensile Human Capital n.4 EDK Editore, Rimini
- Nardi T. (1991) *L'autosviluppo possibile* Edizioni Lavoro, Roma
- Pagni M. (2008) *La comunicazione autentica* APOGEO, Milano
- Panozzo F. (2010) *Imprese e socialità. Reti innovazione e competenze tra profit e nonprofit* Franco Angeli, Milano
- Paoli P. (2006) *Pianificazione e controllo delle organizzazioni culturali* Franco Angeli, Milano

- Pearce J. L. (1994) *Volontariato. Motivazioni e comportamenti nelle organizzazioni di lavoro* Cortina editore, Milano
- Quaglino G. P. (1998) *Il processo di formazione. Dall'analisi dei bisogni alla valutazione dei risultati* Franco Angeli, Milano
- Salvemini S. (1978) *Le variabili individuali in "Organizzazione d'impresa"* Ruggiadini A., Giuffrè. Milano
- Sangiorgi G. (2000) *Contratti psicologici: aspettative, vincoli e legami impliciti nelle relazioni* Franco Angeli, Milano
- Schein E. H. (2001) *La consulenza di processo. Come costruire le relazioni d'aiuto e promuovere lo sviluppo organizzativo* Raffaello Cortina Editore, Milano
- Solari L. (2004) *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone.* Carocci, Roma
- Solari L. (2008) *Alle sorgenti della motivazione. La gestione delle risorse umane nelle organizzazioni no profit* Fondazione Sodalitas-HayGroup, Milano
- Spaltro E., De Vito Piscitelli (1990) *Psicologia per le organizzazioni. Teoria e pratica del comportamento organizzativo.* Carocci, Roma
- Spaltro E. (2004) *Il clima lavorativo* Franco Angeli, Milano
- Spaltro E. (1998) *La scienza dell'abbondanza* Psicologia del Lavoro, Bologna
- Spazzoli F. Liuzzi F. (2010) *Il personale nel no profit* Maggioli Editore, Rimini
- Speltini G., Palmonari A. (1999) *I gruppi sociali* Il Mulino, Bologna
- Stanchieri L. (2006) *Essere Leader non basta: come costruire una leadership per il benessere e l'efficienza* Franco Angeli, Milano
- Tamassia L. (2006) *La valutazione delle attitudini professionali nella pubblica amministrazione* seminario "criticità e strumenti per la gestione delle risorse umane", Catania

- Tamassia L. (2002) *Caccia aperta al talento fatto in casa* Focus sul Personale in "Guida agli Enti Locali" n. 3 (rivista edita dal Sole 24 Ore)
- Tonon R. (2006) *Il segreto per vincere le sfide dell'economia globale* Franco Angeli, Milano
- Torre T. (2005) *Caro volontario. Suggerimenti per un'efficace gestione delle risorse umane nelle organizzazioni di volontariato* Quaderni per la formazione. Celivo, Genova
- Venturi P., Rago S. (2008) *Qualità e valore nel terzo settore* Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile", Edizione AICCON, Forlì
- Wood J.T. (2011) *Communication in Our Lives* Wadsworth Publishing Company, UK

SITOGRAFIA

<http://www.unicatt.it> Centro di Ricerche sulla Cooperazione e sul Non Profit

<http://www.aiccon.it> AICCON (Cultura, Cooperazione, No Profit)

<http://www.cooperazione.net/> Centro Italiano di Documentazione sulla Cooperazione e l'Economia Sociale

<http://www.euricse.eu/> EURICSE – European Research Institute On Cooperative and Social Enterprises

<http://www.ires.it/> IRES – Istituto di Ricerche Economiche e Sociali

<http://www.asvi.it/> Agenzia per lo sviluppo del no profit

<http://www.istat.it/> Istituto Nazionale di Statistica

<http://www.aiel.it/> Associazione Italiana Economisti del Lavoro

<http://www.crisp-org.it/> Centro di ricerca interuniversitario per i servizi di pubblica utilità

<http://www.irsonline.it/> Istituto per la ricerca sociale

<http://www.impresasociale.net/> Servizi strumentali all'impresa sociale

