



# Chi ha paura di Babele

## Come gestire le risorse umane nelle associazioni

### L'analisi

Il Terzo settore è un puzzle di culture e competenze legate da un ideale

### Lo scenario

La gestione delle diversità è una sfida e una strategia essenziale per il non profit

### La scommessa

I conflitti? Una risorsa  
Quando litigare rafforza il gioco di squadra





CENTRO SERVIZI PER IL VOLONTARIATO NELLA PROVINCIA DI MILANO

piazza Castello, 3 - 20121 Milano - tel. 02.4547.5850 - fax 02.4547.5458

[www.ciessevi.org](http://www.ciessevi.org)



**Vdossier**

rivista periodica  
Centro servizi per il volontariato nella provincia di Milano

maggio 2011  
anno 2  
numero 1  
ISSN 2239-1096

Registrazione del Tribunale di Milano  
n. 550 del 1/10/2001

**Editore**

Associazione Ciessevi  
piazza Castello 3  
20121 Milano  
tel. 02.45475850  
fax 02.45475458  
email info@ciessevi.org  
www.ciessevi.org

**Direttore Responsabile**

Lino Lacagnina

**Redazione**

Elisabetta Bianchetti  
Paolo Marelli  
email: comunicazione@ciessevi.org

**Hanno collaborato**

Silvia Cannonieri  
Sandrine Greffet  
Elio Meloni  
Aga Mongini  
Daniele Novara  
Marco Pietripaoli  
Laura Zanfrini

**Progetto editoriale**

Paolo Marelli

**Progetto grafico e impaginazione**

Francesco Camagna  
Simona Corvaia  
email info@mokadesign.org

**Stampa**

Il Papiro soc. coop. soc. Onlus  
via Baranzate 72/74 20026 Novate Milanese (MI)

Stampa in carta certificata FSC (Forest Stewardship Council) che garantisce tra l'altro che legno e derivati non provengano da foreste ad alto valore di conservazione, dal taglio illegale o a raso e da aree dove sono violati i diritti civili e le tradizioni locali. Inchiostri derivati da fonti rinnovabili (oli vegetali).

E' consentita la riproduzione totale, o parziale, dei soli articoli purché sia citata la fonte. Si ringraziano inoltre gli autori per il prezioso contributo a titolo gratuito.

**L'editoriale**

La solidarietà tiene insieme  
saperi diversi e ci fa più ricchi

A PAGINA **5**

**L'analisi**

Il Terzo settore è un puzzle di culture  
e competenze legate da un ideale

A PAGINA **9**

**Lo scenario**

La gestione delle diversità è una sfida  
e una strategia essenziale per il non profit

A PAGINA **15**

**La strategia**

Coordinare i volontari, la ricetta  
è bilanciare lavoro ed emozioni

A PAGINA **25**

**L'esperienza**

Il modello Croce Bianca, struttura  
verticale e umiltà per gestire l'emergenza

A PAGINA **33**

**L'esperto**

Le piccole realtà puntino sull'auto-organizzazione  
ma efficiente e di qualità

A PAGINA **37**

**La scommessa**

I conflitti? Una risorsa. Quando litigare  
rafforza il gioco di squadra

A PAGINA **50**

**La lezione del profit**

Se i dirigenti d'azienda ci insegnano  
il metodo del wellness organizzativo

A PAGINA **59**

**Oltreconfine**

Volontariato per tutti? Così l'Europa  
contrasta disuguaglianze e fragilità

A PAGINA **65**

**La questione dell'intercultura non è soltanto legata al tema dell'immigrazione, ma anche al differente background dei volontari impegnati nelle nostre organizzazioni**



# L'editoriale

## La solidarietà tiene insieme saperi diversi e ci fa più ricchi

di **Lino Lacagnina**, presidente Ciessevi



**C**I SONO INCONTRI CHE TI CAMBIANO LA VITA. A me è successo in gioventù, quando nel mio cammino personale ho incrociato per la prima volta gli scout. Il filo dei miei ricordi si è riannodato a quei giorni passati, quando abbiamo pensato al titolo della copertina di questo numero di Vdossier, “Chi ha paura di Babele”.

La mia esperienza è stata condizionata e persino stravolta dall'incontro con il mondo del volontariato. Partendo dall'inizio c'è da dire che ho dovuto iniziare a lavorare a 15 anni ma contemporaneamente ho proseguito gli studi fino a conseguire il diploma di maturità come perito chimico. In quel momento ho mosso i primi passi nel volontariato, un'esperienza che è diventata poi la bussola e l'architrave di tutta la mia vita.

Frequentando gli scout, mi sono reso conto che riesco a trasmettere e a trasferire anche nel lavoro gli aspetti più pragmatici ereditati da quest'impegno e dal vento di quella passio-

ne civile. Per me l'esperienza sul campo e la determinazione a proseguire negli studi e nel lavoro hanno scandito la mia vita. In me, volontariato e professione si intrecciavano, come fossero un'esperienza unica.

Poi c'è stata la svolta. Avevo trent'anni, quando ho deciso di mollare l'azienda, perché volevo buttarmi a capofitto nel non profit. Ho cominciato come educatore professionale, senza un titolo specifico, mi avvalevo solamente dell'esperienza maturata in tanti anni di attività negli scout. Naturalmente mi sono occupato di ragazzi disabili. In seguito sono diventato coordinatore di centri educativi e, infine, ho concluso la mia carriera professionale come direttore di un centro per anziani alla Fondazione Don Gnocchi, dopo essere stato dirigente per molti anni nel settore socio-educativo.

Questa digressione autobiografica è una sorta di leva per mezzo della quale spiegare perché il tema del rapporto fra culture, competenze, background differenti e volontariato lo sento così vicino e interessa così tanto anche noi di Ciessevi.

Affrontare questi temi è di cruciale importanza. Infatti oggi è imprescindibile, per tutti noi che ci occupiamo di sociale e viviamo l'esperienza della cittadinanza attiva, parlare di intercultura. E inoltre a noi il sostantivo cultura, dal latino "coltivare", piace molto declinarlo al plurale, *le culture*, immaginando di "coltivare" una molteplicità di intelligenze, di saperi, di conoscenze e di competenze.

Tornando al tema scelto e trattato in questo numero di *Vdossier*, credo che da una contaminazione tra mondo del volontariato e mondo professionale possano nascere molte idee originali, positive e propositive. Lo dico in quanto l'ho sperimentato personalmente. Perché dal mondo del lavoro possono arrivare competenze e capacità utili per creare delle connessioni con non profit. Così come il mondo del volontariato può trasferire al profit stili, valori, modelli. E' vitale che questi due mondi si contaminino fra loro. Ieri come oggi, e soprattutto domani. Credo che in futuro ci sia ancora più bisogno di questa unità fra due "mondi" che soltanto apparentemente possono sembrare lontani, ma che sotto la superficie hanno tanti punti in comune.

Questo approccio, inoltre, parte dalla consapevolezza che per sviluppare crescita e sviluppo nelle organizzazioni sia necessario agire su due livelli: da un lato, quello personale; dall'altro, quello organizzativo.

A livello personale c'è da sottolineare che la crisi attuale ha messo in atto una riorganizzazione su scala globale dei processi economici, ma ha anche prodotto nella vita delle persone e delle comunità effetti di disgregazione molto violenti. Anche di disgregazione individuale, perché le persone fanno fatica a stare insieme; di disgregazione delle comunità, perché sono in crisi i legami e le alleanze della vita collettiva.

Quindi di fronte a questa disgregazione delle culture il volontariato ha il dovere di dire che la nostra vita personale e sociale deve essere dotata di senso, ha il compito di contrastare il fenomeno della frammentazione sociale e di favorire la coesione sui diritti fondamentali. Perché il volontariato è quel microcosmo capace di catalizzare al suo interno i valori di gratuità, dono e relazione che possono permettere un salto di qualità alle nostre comunità.

A livello organizzativo c'è da rimarcare che una recente ricerca della Fondazione Zancan di Padova, dal titolo "Il futuro del volontariato", fa emerge come negli ultimi anni è aumentata la complessità dei ruoli e, quindi, delle funzioni di tipo organizzativo e gestionale richieste per operare con qualità e continuità nel volontariato e, in generale, nel Terzo settore. Tanto che il "lavoro" del volontario possiamo paragonarlo al lavoro dell'artigiano che ama quello che sta facendo e il senso che gli attribuisce. Ma occorre far sì che questo lavoro non diventi una mera routine, ma possa svilupparsi in un percorso di incremento, di auto-formazione, di aumento delle proprie capacità. In questa sua capacità di essere antidoto alle malattie degli apparati più istituzionalizzati del nostro mondo, il volontariato può evitare di cadere nelle sue stesse malattie se però sarà capace di ripensarsi, di immaginarsi rispetto a questo lavoro di tipo artigiano.

Il volontariato in questi ultimi anni è stato capace di generare molto, si è evoluto professionalmente ed è stato in grado di incidere sulle strutture organizzative introducendo forme istituzionali inedite. Ha fatto convivere la diversità culturale, si

è scontrato con la frammentazione, l'inconsistenza, la difficoltà di stare insieme tra diversi. Quindi il terreno dell'interculturalità non è solo legato alla questione dell'immigrazione, ma anche alle diversità delle persone, perché viviamo in un mondo eterogeneo e il volontariato è fondamentalmente un luogo di innovazione sociale in cui studiare, osservare, considerare nuove soluzioni alla frammentazione odierna.

Naturalmente è facile parlare superficialmente di relazione e di dialogo, perché poi anche nelle organizzazioni di volontariato la diversità culturale è spesso negata, in quanto la diversità culturale è fatica.

Dobbiamo quindi raccogliere la sfida ed è quello che abbiamo fatto in questo numero di Vdossier grazie a contributi e alla competenza di tanti amici: da Laura Zanfrini a Marco Grumo, da Daniele Novara a Marco Pietripaoli, da Elio Meloni ad Aga Mongini, dai volontari della Croce Bianca fino alle esperienze internazionali. Perché essere consapevoli che bisogna interrogarsi anche su questi temi, è un compito quanto mai cruciale anche per le organizzazioni di volontariato della provincia di Milano. 

# L'analisi

## Il Terzo settore è un puzzle di culture e competenze legate da un ideale

di **Elio Meloni**



**D**A QUANDO ERO UN GIOVANE EDUCATORE, questo modo di affrontare la vita e i suoi problemi mi è parso, e mi pare ancora, il migliore. Si fa un'esperienza, ci si fa un'idea su di essa, si reagisce al problema, si prendono decisioni, e così via. Da qualunque parte la si rigiri, è una modalità "corrente" di affrontare l'esistenza. Edgar Schein ha sviluppato una bella riflessione su questo, e nel suo ciclo ORGI (osservare-reagire-giudicare-intervenire) ha introdotto un elemento (sviluppato anche da Daniel Goleman) di "intelligenza delle

emozioni": tra il "vedere" e il "giudicare" c'è il "reagire", cioè tutta la sfera affettivo-emotiva.

Quando si devono gestire gruppi e organizzazioni di volontariato, ci si trova davanti a un'estrema complessità, e il modello "vedere-reagire-giudicare-agire" si rivela quanto mai utile. Occorre partire dalla complessità di un

**Per Elio Meloni, pedagogista, il non profit è come una «grande insalata di riso»: tanti elementi differenti, in cerca di valorizzazione e di qualcosa che li unisca**

gruppo di volontariato, per affrontare il tema della sua gestione, che rimanda la problema del senso e a quello della formazione.

### La complessità del volontariato

Un'organizzazione di volontariato, va da sé, nasce in primo luogo da una grossa spinta motivazionale: aiutare gli altri; cercare di rendere il mondo un po' migliore. Ma la stessa definizione di "volontariato" porta in sé un germe di instabilità: quanto pesa la "volontarietà" del singolo, la libertà del dono, la gratuità del gesto, sulla bontà del servizio offerto?

E' illuminante quanto diceva don Carlo Gnocchi: «Il bene, bisogna farlo bene!». Come dire: non è che, siccome l'intervento del volontariato è gratuito, può essere fatto male... In più, poiché nascono da una libera adesione a un progetto di aiuto, le motivazioni di ogni singolo aderente sono molto differenti fra loro. Si va dal classico entusiasmo del neofita: «So tutto io, faccio tutto io, ma che bello che è qui...», al cinismo del veterano: «Lo sapevo, non cambia mai niente, non ci sono più i volontari di una volta!» E' difficile, a volte, per chi deve gestire un gruppo di volontari, comporre un quadro coerente.

Anche le competenze presenti nelle organizzazioni di volontariato sono spesso molto diversificate. Ci sono volontari entusiasti, ma privi delle più elementari capacità richieste dal servizio, così come ci sono persone "over skillate", così esperte che potrebbero insegnare agli altri. Armonizzare competenze diverse non è facile per chi deve gestire gruppi di volontariato, sia per la funzionalità dei servizi, sia per il rischio - sempre in agguato - di invidie, gelosie, accuse reciproche di incompetenza e supponenza e via di seguito.

Le dimensioni del gruppo hanno di certo la loro importanza. Un gruppo piccolo è più facilmente coeso; uno più grande ha bisogno di una maggiore organizzazione, di un'articolazione armonica delle sue parti. Un gruppo di dimensioni ridotte corre però il rischio di chiusura e di una certa asfitticità; uno più ampio viceversa può contenere più ricchezza e varietà di apporti.

I gruppi di volontariato vedono anche la compresenza di età diverse. Da un lato è una ricchezza, perché il rapporto fra generazioni è sempre stato elemento di fecondità, sviluppo, continuità dell'impresa. Ma non è privo di rischi, perché anche qui è sempre in agguato il conflitto tra entusiasmo giovanile del: «Adesso si cambia tutto!», e la

prudenza dei più anziani: «Abbiamo sempre fatto così!».

Un gruppo di volontari è davvero come una grande insalata di riso: tanti ingredienti differenti, in cerca di valorizzazione e di qualcosa che li leghi.

### Gestire un gruppo di volontari

Un gruppo di volontariato, benché nasca normalmente da una spinta ideale, è di sicuro centrato su un determinato compito. Cosa siamo qui a fare? Questa è di certo la prima azione, che deve essere costantemente presidiata di chi guida il gruppo. Il compito a sua volta si articola in varie parti che devono stare in armonia fra loro.

Finalità e obiettivi: cosa facciamo? Qual è la nostra mission? A quali bisogni vogliamo rispondere? Obiettivi chiari e condivisi; competenze necessarie da sviluppare nei destinatari; competenze che devono essere possedute da chi risponde ai bisogni.

Soggetti; attori: chi fa cosa? Con quali ruoli e funzioni? A chi è rivolto il progetto di aiuto? E, ancora, con chi il gruppo è e vuole mettersi in rete?

Metodologie: come portiamo avanti la nostra mission? Le modalità di risposta sono coerenti con gli obiettivi che vogliamo conseguire?

Se consideriamo questi primi tre elementi, possiamo parlare di "struttura" del gruppo dei volontari, cioè quello che lo tiene materialmente in piedi, che lo sostiene.

Ma solo la struttura non basta, rischierebbe di essere come una bella casa, ma vuota; occorrono anche dei "processi" che la rendano viva. Anche loro sono tre.

Il clima: come si vive all'interno del gruppo? Che aria si respira? Le persone sono contente di farne parte? Esiste una convivialità, che sappiamo essere un ingrediente fondamentale per la buona riuscita del servizio?

La comunicazione: quali relazioni si sviluppano all'interno del gruppo? Sia come circolazioni delle informazioni (chi le detiene spesso ha il vero potere), sia come costruzione e condivisione dei messaggi.

Lo sviluppo: dove vogliamo andare? Oltre al presidio della mission, il gruppo ha anche una vision? Esistono spazi e tempi per lo sviluppo della progettualità?

In estrema sintesi, se in un gruppo prevale troppo la struttura, è la noia, la morte di ogni gioia, la burocratizzazione. Se viceversa ci si centra sui processi, il rischio è l'evanescenza, l'anarchia, la lenta deriva verso il nulla. Chi guida il gruppo ha quindi il compito primario di aiutarlo a trovare un equilibrio fra strutture e processi. La leadership si può descrivere come equilibrio fra questi due aspetti.

Il leader di un gruppo di volontariato ha perciò l'importante funzione di presidiare il compito e nello stesso tempo di tenere viva la spinta ideale. Una figura, quella del leader, capace di fare il "punto della strada", di riepilogare, facendo memoria del percorso svolto e facilitando l'indicazione del percorso che resta da compiere.

### Culture e interculture di intervento

Da alcuni decenni il mondo delle organizzazioni di volontariato rincorre i cosiddetti modelli manageriali: di fronte allo spontaneismo un po' disorganizzato di molte organizzazioni, si è infatti pensato che efficacia ed efficienza fossero le medicine giuste per avere un volontariato in salute.

Ci si è perciò buttati sulla standardizzazione, sui "dati oggettivi", e poi ancora su: efficacia, efficienza, programmazione per obiettivi, eccetera. Un modo di fare e di pensare molto presente nei modelli imperanti, sia in campo profit, sia in quello non profit (noi preferiamo chiamarlo: for people). A parole, l'enfaticizzazione della libertà e l'esaltazione dell'imprenditorialità; nei fatti, la massificazione/omologazione un po' belante del pensiero e dell'azione.

Su questo argomento, una cosa accomuna - negativamente - le organizzazioni profit e quelle for people. Infatti, il feedback prevalente che arriva dal mondo delle organizzazioni è una crescente caoticità dei processi di lavoro. Manager, direttori, capi, il più delle volte dimostrano di non sapere neanche bene qual è il lavoro dei propri collaboratori, e non conoscono davvero la natura reale dei processi che essi (i manager) dovrebbero governare. Risultato: i capi il più delle volte non soltanto non aiutano i propri collaboratori ad affrontare e a risolvere i problemi, ma spesso glieli aumentano. Altro risultato di questo modo confusionario di fare: i luoghi di lavoro non sono mai stati così "globalizzati", ma allo stesso tempo mai come ora sono luoghi in cui prevale l'individualismo.

Occorre capire bene che efficacia ed efficienza, che sono impor-

tanti, si fondano su alcuni aspetti molto importanti: la condivisione delle rappresentazioni, la conoscenza del lavoro proprio e altrui, la messa a fuoco delle competenze necessarie per svolgere bene il compito, la cura del clima e delle comunicazioni.

Un gruppo di volontari deve trovare il tempo e lo spazio per condividere le rappresentazioni che ogni singolo aderente ha della sua organizzazione. E nello stesso tempo occorre uno sforzo importante per arrivare a una rappresentazione tendenzialmente condivisa del gruppo. Sul piano formativo, dandosi occasioni, per esempio con metodologie attive che utilizzino il disegno per dare forma visiva e fantastica al proprio gruppo: come ce lo immaginiamo? E' un giardino? Un sistema solare? Una città? Un circo? Eccetera. Attività come questa aiutano il gruppo a lavorare con intelligenza emotiva.

Un altro aspetto importante per la buona gestione di un gruppo è la conoscenza di ciò che ognuno fa. E' il nocciolo della "job description": cosa faccio io? Cosa fa il mio collega? Ciò che facciamo risponde davvero ai bisogni cui il nostro gruppo vuole rispondere? Sul piano formativo, in questo campo si possono svolgere attività che aiutino i membri del gruppo a capire non tanto il ruolo, ma la funzione di ognuno, lavorando sulle azioni concrete di aiuto, per esempio con mappe cognitive che raccolgano e mettano in relazione i verbi all'infinito di ogni attività svolta.

Un altro elemento decisivo per la gestione di un gruppo di volontari è la cura del clima. La qualità delle relazioni non è secondaria al raggiungimento del risultato! Un buon clima di lavoro, lo sviluppo di relazioni empatiche, uno stile di simpatia come abitudine concreta e fattiva di operare, tutto concorre all'erogazione di un servizio di qualità.

Certo, occorre lavorare per valorizzare le competenze presenti nel gruppo, diversificando ruoli e funzioni. E anche avendo cura di una certa rotazione degli incarichi, che da un lato preserva la democrazia interna, e dall'altro aiuta le persone a crescere e ad acquisire nuove competenze.

Il tutto si può riassumere così: il dialogo vero si fonda sulla reciproca conoscenza.

### Il problema del senso

A questo punto vogliamo porre una domanda solo apparentemente

provocatoria: quanto abbiamo detto circa la gestione di un gruppo di volontari, può essere applicato anche in ambito for profit? Noi pensiamo di sì, a partire da alcune evidenze.

Se un gruppo sta insieme perché condivide un compito e una spinta ideale, dobbiamo chiederci come può essere davvero condiviso il “senso” dello stare e dell’agire insieme.

E’ un problema di “generatività”. Tanto che per un leader generativo, lavorare per valorizzare l’altro diventa un modo “naturale”, come i padri e le madri fanno con i figli, per realizzare per davvero la propria personale vocazione. Con Maslow possiamo dire che il leader trova pieno appagamento nel successo della sua squadra, perché è in questo modo che realizza le sue aspirazioni profonde di autorealizzazione.

Autorità come quella di un giardiniere: un aiuto a crescere.

Un lavoro del genere incontra spesso un ostacolo che si presenta come resistenza al cambiamento. Cambiare comporta fatica, e a volte un vero e proprio travaglio. Accogliere qualcun altro nel proprio sistema di vita e di lavoro comporta fatica, perché significa far spazio a un altro dentro di sé. Come dire: l’ostacolo principale alla convivenza e alla collaborazione con l’altro, non è l’inimicizia, ma la paura.

Cosa fare allora per aiutare davvero le persone e le organizzazioni a crescere?

Si tratta di lavorare su ciò che può aumentare e consolidare la fiducia. Ogni progetto di sviluppo funziona solo se si fonda su pratiche di fiducia.

E’ qui che noi sentiamo il bisogno di “fare scuola”, a partire da una prospettiva positiva: più che guardare a ciò che crea conflitto in un gruppo, cercare ciò che in esso e a esso può dare fiducia, entusiasmo, soddisfazione.

### GRANDANGOLO

Elio Meloni, Valerio Beretta  
**Saperi e Saperi. Idee e pratiche per umanizzare le organizzazioni**  
Editrice Monti, Saronno (Va)

Roberto Mancini  
**Esistenza e gratuità**  
Cittadella, Assisi

Roberto Mancini  
**Il dono del senso**  
Cittadella, Assisi

Abraham Maslow  
**Il management**  
Armando, Roma

Karl Weick  
**Senso e significato nelle organizzazioni**  
Raffaello Cortina, Milano

Rossana Carmagnani, Mario Danieli  
**Leaders nel servizio**  
Adp, Roma

Mauro Magatti  
**Libertà immaginaria**  
Feltrinelli



# Lo scenario

## La gestione delle diversità è una sfida e una strategia essenziale per il non profit



di **Laura Zanfrini**

**R**IDUZIONE DEI COSTI, GRAZIE ALLA DIMINUZIONE dell’assenteismo e del turnover tra i dipendenti; benefici connessi col processo di reclutamento, grazie all’ampliamento del bacino in cui reperire capitali umani e talenti; vantaggi in termini di marketing, considerato che l’inclusione di collaboratori con differenti background culturali rafforza la capacità di comprendere i bisogni e le aspettative di differenti categorie di clienti; arricchimento delle competenze organizzative necessarie a sostenere l’internazionalizzazione dell’azienda e la costruzione di partnership; miglioramento delle capacità di *problem solving*, grazie al confronto reciproco tra differenti prospettive e sensibilità; crescita delle “risorse intangibili” dell’organizzazione, con riguardo sia alla reputazione aziendale (l’apertura alla diversità è vista come un indicatore di responsabilità sociale),

**Per Laura Zanfrini, docente all’Università Cattolica, occorre fare i conti con differenze demografiche, culturali, sessuali. Ma come? Con un piano in cinque punti**

sia alla motivazione e alla fidelizzazione delle risorse umane impiegate: sono, quelli che abbiamo elencato, i tanti vantaggi delle strategie di “gestione delle diversità”, o di *Diversity Management*, secondo la più nota ed efficace espressione inglese, alla quale il mondo del business guarda da alcuni anni con crescente interesse. Ma quali sollecitazioni si possono trarre per l’universo del non profit?

Nonostante la pressoché totale assenza di studi e ricerche espressamente dedicati al tema della gestione della diversità all’interno del mondo del non profit, è del tutto legittimo sostenere che esso si configuri, oggi, come un’autentica sfida e, al contempo, come una direttrice strategica ancora non adeguatamente valorizzata. Cerchiamo di capire perché.

La diversità è innanzitutto una sfida resa come mai prima attuale da una serie di trasformazioni di carattere demografico, sociale e culturale che hanno investito la società italiana ed europea. Sul primo fronte, quello dei mutamenti demografici, non si possono non ricordare da un lato l’incredibile innalzamento della longevità e, dall’altro, la sempre più marcata trasformazione in senso multi-etnico e multiculturale delle nostre società. La cosiddetta “ageing society” non è soltanto una società che, “invecchiando”, amplifica la domanda di servizi di cura e assistenza. Essa è anche una società che, per la prima volta nella storia, assiste a una “rivolta di massa contro l’invecchiamento” (per riprendere un’efficace espressione impiegata da Federico Rampini sulle pagine de “la Repubblica”). Una società, dunque, nella quale la componente “anziana” – un appellativo che suona esso stesso improprio per definire una popolazione che sovente guarda al futuro più che non al passato – si rende protagonista di forme del tutto inedite di interpretare il proprio ruolo in un’età che un tempo segnava il definitivo congedo dalla vita attiva, mentre oggi registra piuttosto la ricerca e la sperimentazione di forme di “attivazione” alternative o complementari a quelle del lavoro retribuito. Se l’auspicio di “invecchiare bene”, preservando quanto più possibile la propria salute fisica e mentale, è divenuto un imperativo dettato dai vincoli di sostenibilità finanziaria degli apparati sanitari e assistenziali, il volontariato dovrebbe divenire

un’esperienza sempre più capillarmente diffusa tra i non più giovani, anche come antidoto al logoramento delle capacità e delle abilità prestazionali che l’inattività e l’isolamento sociale inevitabilmente producono. Il che significa che sempre più le organizzazioni di volontariato dovranno attrezzarsi a gestire non solo l’avvicendamento e la successione di generazioni diverse di operatori, ma anche e soprattutto la loro compresenza e la loro reciproca collaborazione.

Come s’è anticipato, quello che impatta sulla distribuzione per età è peraltro solo uno dei grandi mutamenti demografici che hanno investito l’Italia e l’Europa: in conseguenza dei flussi migratori succedutisi dal dopoguerra ad oggi, con una forte accelerazione negli ultimi due decenni, il nostro continente ha altresì conosciuto una sempre più visibile trasformazione nella composizione etnica della sua popolazione. Se non fosse stato per gli arrivi dall’estero, e per la crescita demografica generata dalle stesse comunità immigrate, molti Stati avrebbero registrato un significativo decremento della loro popolazione; un dato che basterebbe da solo a dar conto del significato dell’immigrazione nel presente e nel futuro delle società europee. Questa trasformazione ha arricchito il panorama linguistico, culturale e religioso delle nostre società, catapultando la questione della differenza, e del suo impatto sulla convivenza, al centro del dibattito politico degli Stati nazionali e delle istituzioni dell’Unione europea. Attraverso l’immigrazione è inoltre cresciuto il numero di stranieri che hanno acquisito la residenza, poi la cittadinanza e quindi l’appartenenza alla comunità dei diversi Paesi. Un fenomeno che ha costituito, e che continua a costituire, il presupposto per l’inclusione nelle popolazioni locali attraverso l’attribuzione dei diritti, la redistribuzione delle risorse e la socializzazione dei rischi sociali rappresentate dagli Stati democratici e dai loro regimi di welfare. Tuttavia, anche in questo caso, sarebbe improprio limitarsi a considerare solo questo versante del fenomeno. L’immigrazione non pone soltanto nuovi bisogni e nuovi interrogativi, anche di natura etica, ai sistemi di welfare e, al loro interno, al mondo del no profit. Essa rappresenta altresì un serbatoio di esperienze e sensibilità ancora del tutto inadeguatamente valoriz-

zato dalle realtà del volontariato. Certo non mancano episodi e tentativi di mobilitazione degli immigrati e delle loro associazioni, e numerose sono le organizzazioni, anche italiane, che hanno avviato al proprio interno una riflessione su come rendere più sistematico il coinvolgimento di soggetti che, spesso, si continua a vedere unicamente nel ruolo di assistiti. Ma probabilmente non ancora diffusa è la consapevolezza del “vantaggio competitivo” connesso a un’eventuale evoluzione in senso multietnico degli stessi organici delle associazioni di volontariato. Tale vantaggio riguarda, ad esempio, la valorizzazione di expertise specifici, mutuati dalla propria storia migratoria e dalle vicende del proprio paese d’origine (quando si tratta, ad esempio, di lavorare con famiglie divise e poi eventualmente ricongiunte, o di fronteggiare problemi come quelli della violenza domestica), ma anche il rafforzamento del processo di internazionalizzazione delle nostre organizzazioni di volontariato (quando si tratta, ad esempio, di costruire una partnership transnazionale per partecipare a un bando europeo può essere davvero prezioso disporre di collaboratori che conoscono lingue straniere e appartengono a comunità diasporiche con connessioni in vari paesi). Né si può sottovalutare il significato culturale di un’estensione dell’esperienza del volontariato tra gli immigrati. Fino ad oggi, infatti, la loro integrazione si è giocata e misurata pressoché esclusivamente con la dimensione economica, in coerenza con un approccio – italiano ed europeo – che legittima l’immigrazione in relazione al suo ruolo nel mercato del lavoro. Ma il passaggio che ora occorre favorire – anche a fronte delle contraddizioni e degli effetti perversi che un tale approccio inevitabilmente genera nel tempo – è quello che si è soliti sintetizzare con l’espressione “cittadinanza attiva”. Esso mira a rivendicare e promuovere un apporto degli immigrati al benessere collettivo che non si riduce al loro ruolo di lavoratori (e contribuenti), ma che li considera appunto come “cittadini attivi”, coinvolti nella vita politica, sociale e culturale della società di residenza, e caratterizzati non solo da istanze di emancipazione e successo individuale, ma anche da senso di responsabilità verso il bene comune.

Passando a considerare il fronte delle trasformazioni di carattere socio-culturale, l’attenzione ricade in primo luogo sull’evoluzione dei modelli di divisione del lavoro sociale e di attribuzione dei diritti e delle opportunità in base al genere. Si tratta di una trasformazione – o per meglio dire di una “rivoluzione” – che solo in parte ha assecondato gli auspici del movimento delle donne, cui pure si deve in buona misura la responsabilità o il merito d’averla generata, ma che ha accompagnato e favorito tante altre trasformazioni, producendo esiti innovativi in molti ambiti della vita sociale. Ma soprattutto, si tratta di una trasformazione che ha coinvolto e riguardato soprattutto le donne – ne è prova il fatto che se ne parla di norma come “questione femminile” – e che oggi s’accinge a riproporsi anche nei termini di una *questione maschile*, squarciando il velo su fenomeni e problemi capaci di rimettere in discussione tutte quelle letture che hanno insistito, unilateralmente, sulla condizione di svantaggio femminile. Con implicazioni che investono l’intero funzionamento societario: dalla famiglia al mercato del lavoro, dalla scuola ai sistemi di welfare e ai modelli di organizzazione temporale della vita sociale. Le sue ricadute non possono non riguardare lo stesso mondo del volontariato, per almeno tre ordini di ragioni. In primo luogo, quella che s’annuncia è per molti versi una società in cui il genere “conterà di meno” e in cui le scelte scolastiche, le carriere professionali e le stesse modalità di partecipazione civile e di impegno volontario saranno affrancate dai tradizionali stereotipi di genere. In secondo luogo, quello della conciliazione e della ricerca di soluzioni idonee a garantire un buon equilibrio tra vita lavorativa e vita privata dovrà sempre più svincolarsi dalla sua connotazione di “problema delle donne”, per affermarsi finalmente come “problema di società”, interpellando le stesse organizzazioni di volontariato e chiamandole ad uno sforzo innanzitutto progettuale (torneremo più avanti su questo punto). Infine, proprio lo stemperarsi di questa linea di divisione che ha permeato di sé l’intera società moderna, contribuirà a rendere più manifeste una serie di nuove differenze e diversità. Una seconda trasformazione culturale che interessa la società contemporanea è invero rappresentata

proprio dalla salienza dei processi di “produzione delle differenze”, che si rivelano attraverso il disvelamento o, per così dire, l’invenzione, di gruppi e identità che prima erano nascosti o inesistenti. Un corollario di tutto ciò è che alcune differenze, rimaste a lungo sopite, si presentano ora nella sfera pubblica, reclamando il proprio diritto vuoi a essere riconosciute, vuoi a non rappresentare motivo di discriminazione nella vita sociale, vuoi ancora a fruire di un trattamento “speciale” che si legittima e si giustifica proprio in nome della diversità. Anche in questo caso si tratta di un processo che non può non coinvolgere il mondo del volontariato, manifestandosi ad esempio sotto forma della richiesta di riconoscimento di diversità non sempre facili da “conciliare” con l’ispirazione culturale o religiosa di alcune associazioni (come la diversità d’orientamento sessuale, per limitarci a citare l’esempio più scontato).

La gestione della diversità, abbiamo detto, rappresenta non solo una sfida, ma anche una direttrice strategica ancora adeguatamente non valorizzata. Ma come ogni fenomeno che si presenti con tali caratteristiche, essa esige precisi investimenti e interventi di carattere volontaristico per potere essere governata e messa a frutto. Non ci si può attendere, in altri termini, che la “diversità” che popola la nostra società (e le nostre organizzazioni) si trasformi magicamente in valore aggiunto. Anzi, quando non è fatta oggetto di specifiche attenzioni, la diversità si manifesta piuttosto come problema per la coesione sociale e intralcio all’agire organizzativo, che può addirittura risulturne fortemente compromesso, fino a mettere a repentaglio la stessa sopravvivenza delle organizzazioni (secondo quanto proprio l’esperienza di alcuni gruppi di volontariato sembrerebbe dimostrare).

Occorre allora porre a tema la questione del governo della diversità nelle organizzazioni. Come abbiamo accennato, questa riflessione sconta l’assenza di studi specificamente dedicati al mondo del non profit; ciò nondimeno, il campo degli studi organizzativi *tout court* è sufficientemente prodigo di indicazioni. Possiamo, in questa sede, sintetizzarle in cinque grandi categorie di interventi e azioni.

La prima riguarda le *logiche di reclutamento* che dovrebbero mirare, se l’organizzazione vuole fruire dei vantaggi della diversità, a un ampliamento delle categorie e degli ambiti sociali ai quali normalmente ci si rivolge per individuare nuovi possibili collaboratori (una scelta che ovviamente ha senso se si considera appunto la diversità come un valore, non come un problema da gestire). Questo obiettivo può concretizzarsi, ad esempio, attraverso campagne di coinvolgimento indirizzate a specifici target che sono risultati fino a quel momento sottorappresentati. Un buon esempio in tal senso è costituito dalle iniziative rivolte alle comunità immigrate con l’intento di promuoverne una relazione più matura con la comunità di residenza, e meno sbilanciata sulla sola dimensione economica, favorendone l’inclusione in quelle realtà associative (si pensi ad esempio alle associazioni familiari o femminili) che più immediatamente possono intercettare il loro interesse. Queste iniziative possono essere affiancate da altre pratiche come la comunicazione esterna (con la diffusione di testi e immagini che documentino la composizione degli organici) e l’utilizzo di “reclutatori” appartenenti ai gruppi cui si intende attingere, così da incrementare l’attrattività dell’organizzazione tra i potenziali candidati.

La seconda categoria riguarda la *formazione* dei volontari attivi presso un’organizzazione. Più – e oltre – che essere rivolta a specifici target (per esempio le categorie che rischiano di restare emarginate, o che hanno un potenziale ancora da valorizzare), è opportuno che la formazione sia offerta in modo capillare a coloro che ricoprono ruoli cruciali nell’organizzazione, e sia mirata ad accrescere la capacità di consapevolezza e le competenze nella gestione delle differenze e delle diversità. La risoluzione dei conflitti, la costruzione e conduzione di gruppi di lavoro eterogenei, la comunicazione (anche interculturale), la trasmissione intergenerazionale dei saperi e delle esperienze, sono, ad esempio, ambiti di competenza strategici, almeno quanto quelli della gestione finanziaria o del *fund raising*, cui peraltro tende a essere riservata una maggiore attenzione.

E ancora, per prevenire il disorientamento iniziale dei mem-

bri di gruppi minoritari si possono prefigurare – sulla scorta, ancora una volta, di quanto viene suggerito nel mondo aziendale – programmi di accompagnamento e *mentoring* che prevedano l'affiancamento con un volontario più esperto e “simile” in qualche sua caratteristica al collaboratore neofita. Questa strategia è stata fruttuosamente sperimentata, in diversi paesi, in rapporto all'utenza – si pensi, ad esempio, all'esperienza delle “*femmes relais*”, donne con un background migratorio che vengono valorizzate per contattare e conquistare la fiducia delle loro connazionali che altrimenti rischierebbero l'isolamento –, ma potrebbe essere impiegata anche come procedura utile a favorire il reclutamento di nuovi volontari e la loro fidelizzazione.

Una quarta tipologia di azioni, implementabili nel contesto di organizzazioni con una certa dimensione, consta nella *istituzione di organismi formali* (per esempio sotto forma di comitati in cui siano rappresentate le diverse categorie di volontari, con riguardo al genere, all'età, al background professionale e familiare, ai compiti svolti nell'organizzazione) e/o *nell'individuazione di operatori* ai quali sia esplicitamente assegnato il ruolo di stabilire obiettivi, identificare strumenti, monitorare i risultati e indicare direzioni di miglioramento nel governo e nella valorizzazione della diversità. Si tratta di un passaggio importante per scongiurare l'evenienza che la promozione della diversità resti una pura enunciazione retorica, non accompagnata da un puntuale programma di lavoro che veda coinvolte tutte le componenti di un'organizzazione.

Infine, non va trascurata la *riprogettazione spazio-temporale del lavoro volontario*. Se oggi le aziende mostrano una crescente attenzione per i problemi di conciliazione tra impegni di lavoro, responsabilità familiari e vita privata, anche le organizzazioni di no profit dovrebbero investire maggiormente nella ricerca di soluzioni che facilitino l'equilibrio tra i diversi mondi vitali riuscendo, in tal modo, non solo a coinvolgere un numero più elevato di operatori, ma anche a intercettare una più ampia domanda di prestazioni. Un esempio noto è quello dei servizi di *baby sitting*, rivolti ai figli dei

volontari, per consentire ad entrambi i genitori di prendere parte a momenti importanti (convegni, corsi di formazione, ecc.) della vita di un'associazione: un esempio che tra l'altro ben dimostra l'efficacia delle forme di collaborazione interna tra soggetti di età diversa o che si trovano in fasi diverse del loro ciclo di vita familiare. Ma, evidentemente, come insegna proprio la riflessione in tema di conciliazione, le soluzioni efficaci per rendere concreto tale obiettivo sono originali e contestualizzate, non date una volta per tutte e non necessariamente replicabili. Il che significa che esse devono divenire oggetto di specifici investimenti, possibilmente anche ricorrendo a professionisti capaci di analizzare le esigenze specifiche di un'organizzazione e dei suoi operatori, e di indicare possibili soluzioni.

A conclusione di questa rapida carrellata in tema di azioni per il governo e la valorizzazione della diversità, è bene fare due precisazioni. La prima riguarda la consapevolezza che l'obiettivo di gestire e valorizzare la diversità deve raccordarsi e integrarsi con le più generali finalità di un'organizzazione, ed essere fatto proprio e assunto come prioritario dai suoi vertici; in caso contrario, esso finirebbe col risolversi in un esercizio di retorica o in iniziative sporadiche che non comportano alcuna significativa evoluzione della cultura organizzativa. La seconda la consapevolezza che il raggiungimento di un tale obiettivo comporta inevitabilmente orizzonti di medio-lungo periodo, gli unici in grado d'incidere durevolmente sulle culture delle organizzazioni e sui modelli di riferimento degli operatori, “contaminando” al contempo gli *stakeholder* delle prime e gli ambienti di vita e di lavoro dei secondi. 

### GRANDANGOLO

Laura Zanfrini  
**Sociologia delle differenze e delle disuguaglianze**  
 Zanichelli, 2011 (vedi in particolare il capitolo III.3. Le Organizzazioni, scritto da Massimiliano Monaci)

Adele Mapelli, Simona Cuomo  
**Il Diversity Management**  
 Guerini & Associati, 2007

Per l'organizzazione di interventi formativi e la realizzazione di studi e ricerche su questi temi è possibile contattare il Centro di Ricerca WWELL – Work, Welfare, Enterprise, Lifelong Learning – presso il Dipartimento di Sociologia dell'Università Cattolica di Milano, scrivendo al direttore del Centro (laura.zanfrini@unicatt.it)

**Un gruppo non è semplicemente la somma delle persone che lo compongono, ma è un insieme di persone che hanno obiettivi comuni e interagiscono per il loro raggiungimento**

# La strategia

## Coordinare i volontari, la ricetta è bilanciare lavoro ed emozioni

di **Marco Pietropaoli**

**U**N GRUPPO È UN ORGANISMO VIVENTE. Proprio come una pianta, un gatto, un uomo. Un gruppo nasce, vive e muore; si nutre e scarta, si riposa e produce, vive di emozioni, ma è anche razionale. Un gruppo non è l'insieme delle persone che lo compongono, non è la semplice sommatoria, non è la media di quello che pensano e fanno i propri membri.

Per questo un animatore, un conduttore, un leader di un gruppo è necessario che abbia contemporaneamente attenzione ai singoli e cura del gruppo in quanto tale. Non è per niente facile, perché occorre essere un po' strabici, guardare contemporaneamente ai singoli e all'insieme, ascoltare e interagire con ciascuno ma anche tenere il tutto in una dimensione che soddisfi e dia senso collettivo.

**Marco Pietropaoli, direttore di Ciessevi, illustra il miglior comportamento da assumere per i leader delle associazioni nella gestione dei singoli e dei gruppi**

Un gruppo è un "gruppo maturo" quando, ad esempio, i suoi singoli membri, mentre considerano i diver-

si aspetti nel prendere una decisione, non si esprimono dicendo «Io preferisco questa soluzione», ma «Io penso che per il nostro gruppo sia meglio questa soluzione», anche se il singolo personalmente preferirebbe altro.

Sinteticamente possiamo dire che un gruppo è un insieme di persone che hanno obiettivi comuni e che interagiscono per il loro raggiungimento.

Quindi si sta insieme per uno scopo e contemporaneamente si vive. Un gruppo non può non oscillare tra due tipi di attività: il “lavoro operativo”, cioè la cooperazione cosciente e razionale dei membri verso obiettivi oggettivi, e la propria “vita emotiva”, l’attività istantanea, spesso inconscia e irrazionale, che reagisce di fronte ai rinforzi e alle minacce della propria identità.

Un gruppo di volontari vive del proprio lavoro (progettare, realizzare e verificare l’attività di volontariato con bambini, disabili, anziani, la comunità, l’ambiente naturale, in un determinato contesto locale) e si nutre della propria vita emotiva (le reazioni ai rinforzi e alle minacce che nascono internamente al gruppo, dall’associazione, dagli opinion leader territoriali). Entrambe le dimensioni sono copresenti e occorre trovare nel tempo diversi punti di equilibrio. Risulta molto pericolosa la vita di un gruppo di volontari totalmente orientata al compito o solo ai sentimenti.

POSSIAMO CODIFICARE I GRUPPI IN FUNZIONE DELLA:		
<b>Dimensione</b>		Piccolo – consente relazioni “faccia a faccia” Grande – impossibilità di percepire contemporaneamente tutti i membri
<b>Struttura</b>		A struttura labile – ruoli non definiti A struttura stabile – ruoli codificati
<b>Durata</b>		Temporanei – a durata predeterminata Duraturi – a durata indeterminate
<b>Relazione</b>		Psicologico – relazione spontanea centrata su bisogno avvertito Sociologico – relazione formale centrata sul ruolo ricoperto

Spesso le organizzazioni di volontariato sono piccoli gruppi con struttura stabile, duraturi con relazioni prevalentemente psicologiche. Infatti sono gruppi di dieci-venti persone che si auto-assegnano specifici incarichi, che si pongono l’obiettivo di continuare ad esistere nonostante un ricambio dei propri membri, che avvertono primariamente il desiderio di volerne far parte.

Questo comporta che in tale tipologia di gruppi occorre fare molta attenzione alla coesione del gruppo, promuovendo il senso di appartenenza collettivo (ma non troppo forte, al punto di porre la propria identità contro altri gruppi locali, parrocchiali, associazioni); conformità, curando la formazione ai valori e alle norme, facendo pressione ai membri perché vi si adeguino (ma non troppo, permettendo dibattito interno ed evitando l’omologazione acritica); appoggio, offrendo supporto psicologico agli individui e supporto operativo contro le minacce esterne (ma non troppo, evitando che i singoli non si emancipino sviluppando le proprie caratteristiche); struttura, ponendo attenzione ai diversi ruoli (leader, gregario, moderatore, esperto, deviante, conformista, novizio, anziano) che siano funzionali e non bloccanti le relazioni.

Occorre altresì considerare che i comportamenti perseguiti dai singoli e dal gruppo stesso possono essere identificati in tre grandi classificazioni: i comportamenti finalizzati all’obiettivo del gruppo, cioè produrre iniziative e proposte, ricerca di informazioni e/o opinioni, offrire informazioni e/o opinioni, chiarire e elaborare, riassumere, cercare il consenso, fare verifiche; i comportamenti finalizzati alla manutenzione del gruppo, cioè facilitare la comunicazione, incoraggiare, costruire mediazioni, fissare standard, armonizzare posizioni diverse; i comportamenti finalizzati all’identità del gruppo, cioè fiducia e sfiducia interna, dipendenza e contro dipendenza, lotta e controllo, obiettivi individuali e di gruppo, accoppiamento e abbandono.

Tutto quello che accade in un’associazione di volontariato ha un suo senso e non è bene o male a priori, ma va considerato nell’ambito della vita evolutiva del gruppo. Certi comportamenti in un gruppo “giovane” possono essere considerati tollerabili, ma non in un gruppo esperto e viceversa; altri possono assumere diversi significati se vissuti in un gruppo coeso, oppure in uno affaticato, o in un altro che vive una fase progettuale.

Ma quali sono i fattori che favoriscono la formazione di un gruppo psicologico, qual è di solito un’associazione di volontari?

Certamente un numero di componenti contenuto, che favorisce la possibilità di interazione tra le persone, non asfittiche

da un lato e non anonime dall'altro. Senza dare regole, ma è chiaro che un'associazione di venti persone ha strutturalmente ovvie difficoltà ad operare: in questi gruppi è più difficile avere la percezione di soddisfare i propri obiettivi (personali e comunitari).

L'empatia tra le persone e la realizzazione di attività operative di tipo cooperativo ovviamente favoriscono il funzionamento di un gruppo. Senza andare a scomodare le moderne tecniche formative "outdoor", da sempre sappiamo che una cena o festa assieme oppure una cantata ben fatta (oltre ad un intenso e curato programma di lavoro), hanno un effetto positivo di consolidamento del gruppo.

Questo non toglie che i responsabili dell'associazione debbano curare la preparazione e la gestione delle riunioni dei volontari pensando non solo all'ordine del giorno e ai contenuti decisionali, elaborativi, informativi, formativi e di verifica, ma anche alle interazioni che si potranno sviluppare tra le persone, a come favorirle e/o contenerle.

Talvolta vi sono diverse situazioni che favoriscono il potenziamento o la disgregazione di un gruppo psicologico: la necessità di affrontare un "nemico comune", l'isolamento, la forte omogeneità di appartenenza sociale dei singoli, vivere una situazione "sgradevole". Sono situazioni delicate che in genere non ci si va a cercare, ma che quando capitano oltre che dover essere operativamente affrontate hanno anche significative ripercussioni sulla vita del gruppo stesso, e non sempre positive, anzi! Il leader di un gruppo lo deve sapere e quindi si muoverà con molta attenzione aiutando il gruppo a decodificare, durante e dopo, quello che è avvenuto sia sul piano dei compiti che quello delle emozioni.

Ovviamente ci si può dotare di alcune modalità di verifica periodica utile a rileggere l'esperienza vissuta, decodificare quanto avvenuto e riposizionare elementi razionali e irrazionali con cui tutti dobbiamo fare i conti. Ad esempio, a tutti i membri dell'associazione, una volta all'anno o quando serve, si può chiedere se il gruppo aveva informazioni sufficienti per condurre in modo soddisfacente la discussione? Quali sono state le idee e le proposte che hanno favorito lo sviluppo del gruppo? Quali so-

no state raccolte all'unanimità e attuate? Quali idee e proposte emerse non utilizzabili che hanno rallentato o distratto il confronto nel gruppo? Qual è l'atmosfera "dominante" durante i lavori? Vi sono state qualche difficoltà nella comunicazione tra le persone o tra alcune persone? Vi sono stati comportamenti che impedivano lo svolgersi delle elaborazioni comuni? Mi sento soddisfatto delle decisioni prese dal gruppo? Come percepisco gli altri membri del gruppo? ho l'impressione che siano soddisfatti delle decisioni prese? Ho impressione che i miei contributi al lavoro di gruppo siano stati presi in giusta considerazione? I contributi degli altri membri sono stati presi in considerazione da me? Ho impressione che i membri hanno sempre collaborato attivamente nella soluzione dei problemi? Se fossi stato chiamato a dirigere la discussione, in che modo l'avrei fatto?

Oggi in un contesto sociale che in modo ambivalente punta alla iperspecializzazione e contemporaneamente tollera comportamenti e atteggiamenti ampiamente superficiali, credo sia da considerare una virtù non avere la pretesa che tutto funzioni bene sin dall'inizio, ma accettare anche risultati parziali purché, con tutta l'associazione, ci si ponga insieme obiettivi e strategie "incrementali", cioè darsi mete progressivamente più complesse e impegnative: se dovremmo fare dieci, ma normalmente facciamo tre, accontentiamoci per ora di fare cinque, ma contemporaneamente programiamo che l'anno prossimo faremo sei e poi quello dopo ancora riusciremo a fare sette.

Un presidente di associazione o un responsabile di un gruppo di volontari quindi è un leader, è un "capo riconosciuto" e indicato da tutta l'associazione. Per esercitare il compito primario di animazione del gruppo può essere considerato un "facilitatore".

Tra le proprie caratteristiche e qualità possiamo considerare ovviamente cruciale quella di "credere" nel lavoro di gruppo, cioè pensare che il prodotto di un gruppo di lavoro, anche se più faticoso è tendenzialmente migliore e più duraturo di quello realizzato da un singolo anche se bravo (vi sono numerosi studi che confermano questa teoria).

Ma certamente risulta cruciale il modo che avrà di porsi sia nei confronti degli altri volontari che degli interlocutori esterni

(utenti, presidenti altre associazioni, amministratori pubblici).

Se è vero che essere leader si può imparare, occorre considerare che nella leadership viene riscontrata anche una certa “predisposizione” individuale, spesso chiamata “ascendente personale”, che dipende dai tratti caratteriali di ciascuna persona e che deve, inoltre, essere riferita a delle circostanze e a dei compiti diversi.

Volendo essere sintetici e tenendo conto essenzialmente dei comportamenti del leader all’interno di piccoli gruppi (faccia a faccia) si può proporre la seguente classificazione: il tipo autoritario, rivolto a influenzare gli altri direttamente e con pressioni esterne; questo tipo di leader può essere distinto ulteriormente nel capo autocratico, che si impone attraverso l’intimidazione o le punizioni senza preoccuparsi delle reazioni altrui, oppure nel capo paternalistico, figura più complessa, perché vuole insieme essere ubbidito, rispettato e allo stesso tempo amato; il tipo cooperativo, rivolto a coinvolgere gli altri, se non nella presa delle decisioni, almeno nella loro preparazione ed attuazione. In questa situazione, la distanza esistente tra il leader e gli altri membri è molto meno forte. Nella stessa maniera in cui il grado di coercizione varia all’interno dello stile autoritario, così il grado di “permissività” può variare all’interno dello stile cooperativo. Infine il tipo manipolatore, rivolto a influenzare gli altri indirettamente e, se possibile, a loro insaputa. Questo atteggiamento si trova abbastanza spesso in quelle situazioni in cui uno stile autoritario ha fallito.

In margine a questi tre tipi principali, conviene citare pure: il tipo laissez-faire, che costituisce una specie di rinuncia dell’autorità da parte di un capo fornito di uno status nominale che si disinteressa dell’attività del gruppo, o che si lascia scavalcare dal gruppo stesso; il tipo delucidatore, rivolto a porre il gruppo in condizione di decidere collettivamente, dopo aver preso coscienza dei suoi problemi e del processo. Questo atteggiamento non è propriamente uno stile di leadership, esso esercita una sorta di influenza catalitica facilitando l’utilizzazione delle risorse interne del gruppo. Esso si ricollega strettamente allo stile chiamato “non direttivo” preconizzato in psicoterapia da C. Rogers.

Tuttavia non bisogna esagerare sulla sistematizzazione del concetto di leader in tipologie considerate in maniera statica o dinamica. L’impatto di un volontario è legato alla compatibilità della ricerca dei suoi bisogni personali, di quelli degli altri e delle esigenze, d’altra parte dinamiche, dell’azione di gruppo e di tutto il contesto sociale. In questo senso, l’“adattabilità” assume una grande importanza e una delle definizioni più efficaci resta quella che “il capo è l’uomo della situazione”.

Operare come “capo riconosciuto” comporta alcune attenzioni tipiche da “direttore d’orchestra” quale mettere le persone a proprio agio, stimolare i singoli ad esprimersi, valorizzare l’intervento di tutti, mantenere la discussione sull’obiettivo, sintetizzare i contenuti emersi, evidenziare i risultati ottenuti, proporre decisioni da assumere e nuovi percorsi di lavoro.

Lui stesso deve essere attento al non verbale, attento alle minoranze, non aver paura delle verifiche, disponibile al cambiamento.

Per far lavorare bene un gruppo di volontari ovviamente è essenziale poter avere nel gruppo delle persone brave, attente e capaci. Ma così come un buon gruppo può essere “rovinato” da un pessimo conduttore, è altresì vero che non basta un bravo conduttore per far sì che un mediocre gruppo di lavoro realizzi iniziative significative. Così come è invece vero che si può crescere assieme e migliorarsi.

In ogni caso un coordinatore dei volontari deve avere la consapevolezza che il primo “strumento” che ha tra le mani per svolgere al meglio il compito a cui è chiamato è se stesso. La prima attenzione è nell’aver consapevolezza dei propri punti di forza e limiti, “ascoltare” le proprie emozioni e rileggere gli agiti, magari facendosi aiutare da qualcun altro nell’associazione che faccia un po’ da “specchio”. Questa è una capacità da affinare col tempo e l’esperienza. Non occorre farsi abbattere dagli inevitabili fallimenti dei primi mesi di incarico, ma imparare dagli errori e farsi aiutare dal gruppo stesso. Altrimenti non è vero che “crediamo” nel lavoro di gruppo.

### GRANDANGOLO

Alcuni contenuti sono tratti da:  
J. Maisonneuve  
“La dinamica di gruppo”  
Celuc – Milano 1973



**La nostra gestione delle risorse umane è organizzata su una chiara divisione e separazione dei ruoli e delle funzioni. E' verticale, a differenza della maggior parte degli altri enti in cui è orizzontale**

# L'esperienza

## Il modello Croce Bianca struttura verticale e umiltà per gestire l'emergenza

«**C**ONFLITTI E ATTRITI, SCONTRI E POLEMICHE nella nostra associazione sono ridotti ai minimi termini. Il segreto? La nostra gestione delle risorse umane è organizzata su una chiara divisione e separazione dei ruoli e delle funzioni. E' verticale, a differenza della maggior parte degli altri enti in cui è orizzontale. Da noi "chi fa cosa" è chiaro e ben definito nell'ottica di cooperare, collaborare e coordinare». Sara Maltagliati, volontaria di Croce Bianca Milano e responsabile della formazione etica dell'ente di Pubblica assistenza, fa un esempio per chiarire

**Sara Maltagliati, responsabile della formazione etica, spiega come organizzare le risorse umane di un ente con cinque mila volontari e duecento dipendenti**

il concetto: «Prendiamo l'equipaggio di un'ambulanza che esce per un'emergenza-urgenza per il 118. A bordo ci sono quattro persone: l'autista, il capo equipaggio, il milite e l'allievo. Ciascuno ha una mansione e un incarico ben determinato e distinto rispetto agli altri tre che sono con lui. Non c'è modo di entrare in disaccordo, in

contrasto. Il capo equipaggio, come dice il linguaggio stesso, è il punto di riferimento».

Una sorta di gerarchia interna, che ha grandi linee ricalca quella militare, permette alla Croce Bianca Milano di non arenare la propria attività nei conflitti fra volontari, fra questi ultimi e il personale dipendente. «Quando, come per esempio, in Lombardia ti ritrovi a gestire oltre cinque mila volontari e duecento dipendenti, se non c'è un'organizzazione interna ben pianificata e strutturata, si capisce che la macchina correrebbe il grosso rischio di paralizzarsi ogni due per tre. E questo, ovviamente, non possiamo permettercelo. Tenuto conto anche del fatto che Croce Bianca Milano svolge un servizio di pubblica utilità come urgenza ed emergenza del 118, per cui il senso di responsabilità che chiediamo ai nostri volontari e dipendenti gioca già da sé un ruolo di filtro e selezione delle persone che vogliono impegnarsi in questa attività».

La richiesta di una solida formazione è un requisito che screma tutti coloro che non hanno una forte motivazione. «Sottoponiamo i nostri aspiranti volontari al corso per acquisire la qualifica di Soccorritore esecutore di centoventi ore. Lezioni che li occuperanno all'incirca per un anno. Siamo consapevoli che si tratta di un percorso faticoso e lungo, ma è la base di partenza indispensabile per l'ingresso nella nostra organizzazione. E così chi nel corso degli anni vuole, o ambisce a salire di ruolo e mansione, deve proseguire l'iter della formazione, affiancandola sempre all'attività di volontariato nella sezione di appartenenza. Mediamente per ciascun corso base il quaranta per cento degli iscritti purtroppo abbandona. E perdiamo un altro venti-trenta per cento di aspiranti volontari entro i primi due-cinque anni di attività. Croce Bianca Milano richiede un impegno costante, continuativo. Tanto che i nostri volontari svolgono dai quattro ai sei turni al mese, per un monte ore che oscilla fra le trenta e le quaranta ore. E siccome, poi, sono persone che lavorano o studiano, siamo perfettamente consapevoli che l'onere e il carico speso non è di poco conto. Anche perché, non va mai dimenticato, che per i nostri volontari non c'è sabato, non c'è domenica. Si è in servizio la notte, oppure a Natale, Capodanno e Pasqua. E' chiaro che è richiesto un sacrificio, una disponibilità, uno sforzo di buona volontà che piega una motivazione poco radicata e

solida. Quando si indossa la divisa della Croce Bianca Milano non importa se sei operaio o manager, pensionato o studente, uomo o donna. Si è tutti uguali. Basti dire che esiste soltanto e sempre il "tu" e non il "lei" nella nostra associazione. Il background professionale e culturale di ciascun volontario o dipendente viene lasciato fuori dalla porta. Dentro la sede si porta soltanto la buona volontà di fare il proprio servizio».

Rinuncia alla vita privata per mettersi al servizio degli altri. «Gratuità e altruismo sono pilastri portanti che naturalmente i nostri volontari devono avere. Ma soprattutto l'umiltà. E quest'ultima è una prerogativa fondamentale. I nostri volontari devono essere anzitutto ed essenzialmente persone di elevata modestia, ognuno dei quali non si ritiene migliore o più importante degli altri». Il riferimento rimanda all'etimologia latina della parola "humilis", che è tradotta non solo come umile ma anche alternativamente come "basso", oppure "a terra". «E infatti a tutti coloro che vogliono entrare a far parte della nostra associazione spieghiamo, fin dall'inizio, che non devono immaginare il loro servizio come il semplice uscire con l'ambulanza, con lampeggiante acceso e sirena che suona. Perché fare volontariato in Croce Bianca Milano vuol dire anche ordinare l'attrezzatura in sede, oppure più semplicemente pulire il pavimento se serve, o rimboccare le maniche per svolgere quell'ampio ventaglio di altri compiti, apparentemente poveri e semplici, ma che nel complesso dell'attività e della gestione dell'organizzazione diventano importanti. E in questa prospettiva diventa cruciale anche uno dei cardini che hanno ispirato sin dalla sua fondazione la nostra associazione: il buon esempio. Quel comportamento nel dare il buon esempio che i volontari di più lungo corso hanno di fronte ai più giovani, esattamente come avviene in ogni famiglia, con i genitori che sul dare il buon esempio costruiscono il rapporto educativo principale con i propri figli».

Se si superano lo scoglio dei primi cinque anni, poi difficilmente si abbandona questa forma di volontariato. «Per il semplice fatto che poi subentra quel senso di appartenenza basato sulla vicinanza, sulla somiglianza, sull'identificazione. Spesso infatti la Croce Bianca Milano diventa una sorta di seconda famiglia, diventa il cerchio delle tue amicizie, delle persone con cui dividi

un ideale, con le quali ti identifichi per l'attività che svolgi. Ma è anche vero che, quando si trascorre insieme una grossa quantità di tempo, si moltiplicano le occasioni di attrito, di conflitto, di divergenza».

Come superare questo ostacolo? «Prima di tutto con una dose di buon senso. E poi con la pazienza. Affinando la capacità di negoziazione. Con la diplomazia. O ci sono queste condizioni, altrimenti non c'è mai una via d'uscita dalla contrapposizione. E devo ammettere che su questo nella nostra associazione c'è una grande predisposizione. Qualora invece si verificano situazioni tali per cui non c'è possibilità di sanare il conflitto allora tocca alla nostra struttura gerarchica e verticale intervenire, cercando sempre di avere un atteggiamento autorevole e non autoritario». Ma la responsabile Maltagliati tiene a sottolineare che la leadership del Comandate è sempre fuori discussione, in quanto il comando delle sezioni e della stessa Croce Bianca Milano sono elettive. «La leadership è democratica. Noi scegliamo i nostri vertici con le elezioni. E questo permette di legittimare l'autorità di chi ha l'onore e l'onere di governare, amministrare e indirizzare l'organizzazione per il tempo del suo mandato».

Eppure non c'è soltanto leadership democraticamente scelta e struttura verticale: «Al di là del buon senso, dell'umiltà, della capacità di negoziazione, c'è un'esperienza che riteniamo serva più di altre a cementare la forza del gruppo: l'unità della squadra, per stemperare attriti e conflitti. Per dotare degli strumenti emotivi, per fornire ai volontari quelle competenze empatiche, necessarie per affrontare una tipologia di impegno a forte carica di stress emotivo, in un'attività che spesso logora, per avere la predisposizione per affrontare talvolta delle realtà difficili, abbiamo istituito la cosiddetta "gestione degli eventi critici". Si tratta di un'esperienza di condivisione aperta indistintamente a volontari e personale dipendente, senza distinzioni di ruoli e funzioni, un dialogo e un confronto alla pari per rielaborare quelle situazioni particolarmente difficili o stressanti di un servizio svolto. E' un rielaborare un vissuto carico di tensioni, paure, preoccupazioni. Un parlarsi e ascoltarsi, uno scambio di esperienze, un dialogo sincero e autentico che aiuta a rafforzare il gruppo e a cementare l'unità dell'equipaggio».



# L'esperto

## Le piccole realtà puntino sull'auto-organizzazione ma efficiente e di qualità

**N**EL NON PROFIT LE RISORSE UMANE HANNO una forte adesione alla *mission* istituzionale, «adesione che fornisce al medesimo tempo la motivazione e la soddisfazione necessarie allo svolgimento delle molteplici attività». Tuttavia, tali risorse non sono spesso oggetto di adeguata attenzione. Ecco perché «sia il personale stipendiato, sia quello volontario, nonché la loro interazione, devono divenire sempre più oggetto di politiche gestionali specifiche e accurate dirette al continuo accrescimento delle seguenti variabili critiche: motivazione, soddisfazione,

competenze tecniche e gestionali». Ecco perché «le fasi di programmazione, selezione, inserimento di nuove risorse umane, la successiva fase di gestione e, infine, la fase di sostituzione (fine rapporto e/o cambiamento di funzione) assumono un peso sempre più importante per lo sviluppo delle organizzazioni».

**Marco Grumo, direttore di Altis e docente di economia all'Università Cattolica, analizza struttura e gestione delle associazioni e del loro management**

Al punto che «tali attività hanno una vera e propria rilevanza strategica e come tali devono essere considerate». In molte realtà di volontariato però «non vengono applicate adeguate strategie di gestione e di sviluppo delle risorse umane in quanto spesso i vertici, o comunque coloro che se ne devono occupare, di fatto, non conoscono chiaramente le reali motivazioni (e le attese personali) che hanno spinto il singolo volontario, e/o la maggioranza di essi, a operare in quella specifica realtà».

A partire da questa analisi, Marco Grumo, direttore della divisione “Non profit e Pubblica amministrazione” di Altis, nonché professore di economia e management dell’Università Cattolica di Milano, prende in esame e analizza nelle 214 pagine che compongono il suo libro “Introduzione al management delle aziende non profit” (Etas, 2001) anche la gestione delle risorse umane nelle organizzazioni di volontariato.

Un ragionamento che prende le mosse, anzitutto, dalle motivazioni che spingono i volontari a donare il loro tempo libero. Grumo ne elenca tre: a) desiderio di aiutare il prossimo, o comunque, in generale, di fare qualcosa di utile per gli altri; poiché la loro famiglia o qualche amico ne beneficia direttamente; desiderio di incontrare altre persone; b) sollecitazione da parte di terzi; disponibilità di tempo libero; c) affinità dell’attività di volontariato al lavoro attuale del potenziale volontario, all’esperienza lavorativa passata o al lavoro che egli vorrebbe fare nel futuro.

Alla luce di questi tre punti è chiaro come le strategie di gestione del volontario dovranno necessariamente differire a seconda che la motivazione sia collocata nel primo, nel secondo o nel terzo raggruppamento. Nel caso a), per esempio, «una possibile strategia di gestione del volontariato potrebbe essere porlo direttamente a contatto con l’utente e cioè sul cosiddetto front line». Nel caso b), invece, «un’importante strategia potrebbe invece essere rappresentata dall’avvio di azioni di ulteriore conoscenza della risorsa al fine di comprendere meglio le sue esigenze e le sue motivazioni». Mentre, nel caso c) «una possibile azione di risposta potrebbe essere quella

di impiegare tali risorse umane direttamente in attività ad elevato contenuto professionale».

Se nelle aziende profit ci sono dei sistemi premianti e di incentivo per i dipendenti, al contrario in molte realtà non profit non è così. Nel terzo settore «individuare chiari e differenti sistemi di “ascesa” nell’organizzazione sia per i dipendenti, sia per i volontari, costituisce, per contro, un passaggio di cruciale importanza per sostenere nel tempo la motivazione all’impegno, per incrementare il grado di fidelizzazione nei confronti della struttura con conseguente diminuzione del turnover e, a volte, anche per mantenere elevato il grado di condivisione della missione». Tali sistemi, però, «diventano contraddittori quando assumono caratteri di incompatibilità rispetto ai valori e alla missione dell’ente». Di conseguenza «è all’interno di tali vincoli che questi devono essere rigorosamente individuati, applicati e sviluppati».

Infatti il rapporto fra organizzazione e volontario è un rapporto prevalentemente basato su incentivi di tipo solidaristico, dove l’utilità acquisita si concretizza nella soddisfazione di un proprio bisogno di altruismo, nonché di natura valoriale. Ma «dato che le risorse umane costituiscono il “capitale” critico delle organizzazioni, con differenti gradi di motivazione all’azione, allora la gestione nella direzione del mantenimento e dello sviluppo dell’interesse ad agire, nonché del grado di allineamento rispetto ai valori e agli obiettivi fondamentali dell’organizzazione, costituisce un’attività imprescindibile. A tale riguardo, ciò che deve essere adatto rispetto alle aziende sono i modelli e gli strumenti da utilizzare a tale fine, poiché di fatto diverse sono le risorse e il contesto di applicazione».

Secondo Grumo, «per realizzare un’adeguata attività di programmazione e gestione delle risorse umane è importante che l’organizzazione sia a conoscenza anche delle motivazioni di coloro che rifiutano di fare volontariato, Ciò costituisce, infatti, un’informazione estremamente critica per introdurre, nei limiti del possibile, successive modifiche del proprio profilo di offerta di volontariato». Per esempio, «si scopre spesso che tra le ragioni per cui alcune persone non fanno volon-

tariato nei confronti di una specifica organizzazione, vi sono le seguenti: a) l'organizzazione richiede un impegno troppo gravoso per la disponibilità del potenziale volontario; mancanza di tempo; mancanza di un comodo mezzo di trasporto per raggiungere l'organizzazione; perché fare del volontariato costa; b) la persona non sa come essere coinvolta, oppure, motivazione molto frequente, perché nessuno glielo ha mai chiesto; c) la persona non è interessata; ritiene che da tale attività non gli derivi alcun vantaggio, o ancora, si tratta di un'attività che non piace; d) perché la persona, ritenendosi troppo anziana o con qualche problema fisico, non si offre; e) perché essa ha avuto un'esperienza negativa e da allora si è disaffezionata al volontariato; f) perché preferisce donare denaro piuttosto che il proprio tempo libero».

È chiaro come la strategia di reazione dell'organizzazione muterà a seconda che la motivazione sia collocata nel gruppo a), b), c), d), e), oppure f). «Nel caso di motivazioni collocate nel gruppo a) una possibile strategia di reazione potrebbe per esempio essere quella di proporre delle forme di volontariato meno gravose dal punto di vista del tempo richiesto e dell'onere sopportato dal volontario. Nel caso di motivazioni collocate nel raggruppamento b) una strategia conveniente potrebbe essere quella di realizzare azioni di reclutamento dei volontari più "aggressive" e capillari, magari partendo dalle stesse agenzie educative. Nel caso delle motivazioni del gruppo c), una soluzione potrebbe essere quella di lanciare una serie di campagne di formazione e di sensibilizzazione al volontariato nelle scuole o dirette alle famiglie». Mentre «una strategia di reazione alle motivazioni di cui al gruppo d) potrebbe essere quella di individuare alcune forme di volontariato particolarmente adatte per le persone anziane (che tra l'altro costituiscono sempre più una parte importante della popolazione volontaria) o per le persone diversamente abili. Ancora, a fronte delle motivazioni del gruppo e) è bene rispondere con vere e proprie azioni di recupero del volontario. Infine per il gruppo f) procedendo a contestuali azioni dirette di raccolta fondi».

Per Grumo un altro elemento chiave nella gestione delle ri-

sorse umane è che l'organizzazione «sia consapevole del profilo soggettivo medio del proprio volontario in modo da poter effettuare azioni di ingaggio più mirate: oggi, infatti, il reclutamento e la selezione del personale, specie di quello volontario, avvengono prevalentemente utilizzando il network di conoscenze e la tecnica del cosiddetto "passa parola". Tali metodi hanno tuttavia cominciato a mostrare alcuni segni di cedimento imponendo la necessità di individuare canali alternativi».

Non va sottovalutato il fatto che «uno dei principali problemi attuali (e prospettici) delle organizzazioni del terzo settore è riuscire a portare nel non profit le risorse umane migliori, o per lo meno, quando le si hanno, di trovare il modo per non farsele scappare. Come? Mediante la realizzazione di processi di gestione delle stesse sempre più attenti e "personalizzati"».

Grumo spiega che in questo «nuovo contesto è importante che il gruppo dirigente abbia sempre più capacità di cambiamento, di adattamento, di delega, di apprendimento, di analisi e risoluzione di problemi complessi e sempre diversi con schemi mentali il più possibile innovativi (i problemi nelle realtà non profit sono infatti difficilmente standardizzabili), nonché capacità di visione di lungo termine, di gestione dei conflitti, competenze complesse (sia tecniche che manageriali) e valori coerenti con la peculiare natura dell'organizzazione».

A questo proposito c'è un corollario al suo ragionamento che il professore di economia tiene a sottolineare: «I volontari non devono essere impiegati e responsabilizzati esclusivamente su una parte del processo di erogazione del servizio, quanto, invece, devono essere posti in condizione di operare in tutte le sue fasi: è sempre più importante, infatti, partendo da competenze e da capacità di tipo specifico (che comunque ci devono essere) sviluppare nelle persone stili e competenze globali». In termini generali, «le abilità che si richiedono a un volontario non sono esattamente le stesse di quelle richieste al lavoratore di un'impresa o di un ente pubblico. Le organizzazioni del terzo settore infatti hanno obiettivi diver-

si e operano in un contesto interno ed esterno differente da quello degli altri enti che, tradotto in termini pratici, significa che le strategie di “importazione” di risorse sviluppatasi nelle aziende, senza una preventiva fase di formazione e di modellazione rispetto al nuovo contesto, possono non produrre gli effetti desiderati. Il manager del non profit, per certi aspetti, deve essere diverso sia da quello del pubblico sia da quello dell'impresa».

Riallacciandosi alla via maestra della nostra argomentazione, Grumo spiega che «non è sufficiente che le singole realtà dispongano di individui eccellenti, ma è anche necessario che sviluppino veri e propri fenomeni di apprendimento dell'organizzazione nel suo complesso: alla fine, infatti, anche nel non profit - data la complessità dei problemi - non è il singolo a dovere “giocare” la propria partita, ma è tutta la “squadra” che risulterà complessivamente vincente o perdente. In altri termini, devono divenire sempre più organizzazioni che apprendono, in cui sia possibile cioè produrre, scambiare, diffondere e gestire conoscenza. Ciò implica inevitabilmente il superamento (mediante il ricorso a processi di formazione, di comunicazione, a meccanismi di incentivazione o altro) degli eventuali comportamenti di resistenza al cambiamento mostrati in molti casi dalle organizzazioni, i quali, costituiscono, di fatto, il primo e principale ostacolo all'apprendimento e quindi all'innovazione: si ricorda infatti che il passato nel non profit conta, e conta molto».

Infatti nelle piccole realtà è possibile riscontrare un elevato grado di resistenza alle trasformazioni; però, una volta che le persone influenti hanno scelto questa strada, il cambiamento avverrà in modo più facile e veloce poiché bisognerà coinvolgere un numero limitato di persone. «Ciò che deve essere presidiato nelle organizzazioni di domani non è tanto il modo di svolgere un compito quanto le conoscenze, le capacità e gli atteggiamenti usati dalle singole persone nel risolvere i problemi: sono, infatti, le persone, insieme alla reputazione e in particolare al grado di credibilità dell'organizzazione “agli occhi” della comunità di riferimento a costituire il vero patrimonio dell'ente».

Entrando invece nel dettaglio delle problematiche di natura organizzativa, il professor Grumo focalizza la sua attenzione, in particolare, sull'assetto organizzativo degli enti non profit più semplici e sottolinea che «un'organizzazione di volontariato è basata sui principi dell'*auto-organizzazione*», in cui «la condivisione della missione istituzionale da parte dei membri costituisce il principale, e in alcuni casi anche l'unico, meccanismo di coordinamento e funzionamento di tutta l'organizzazione». Per questa tipologia di enti di fatto non esiste «una precisa identificazione delle differenti unità organizzative». Tanto che «il gruppo si organizza in modo prevalentemente destrutturato e, in genere, secondo la logica del “tutti fanno tutto”». In questi enti si assiste solitamente alla presenza di figure di volontari “factotum”: «Questi, infatti, oltre a svolgere le attività direttive, amministrative e operative, in alcuni casi, seguono corsi di formazione specifici in modo da poter svolgere anche le mansioni a maggior contenuto professionale: è il caso, ad esempio, di volontari che acquisiscono i brevetti di allenatore di squadre giovanili, fanno corsi di primo soccorso».

Nella fattispecie di tali organizzazioni, almeno nella fase iniziale: «a) non esiste una rigida divisione dei compiti tra i diversi attori; b) tutti fanno ciò di cui l'organizzazione ha necessità per la realizzazione dell'attività istituzionale e secondo le proprie specifiche competenze; c) c'è una maggior attenzione all'efficacia rispetto all'efficienza: ciò che preme particolarmente agli associati è, infatti, la qualità e la quantità dell'attività sportiva svolta; d) le mansioni e le modalità di lavoro non sono definite in modo dettagliato e formalizzato, nel senso che viene data piena libertà e autonomia, nell'espletamento di ciascuna attività, alla singola persona; la ripartizione degli incarichi è stabilita dal gruppo e avviene generalmente in base alle competenze e alle capacità relazionali di ciascun soggetto (così come riconosciute dal “gruppo”); e) la comunicazione avviene in modo orizzontale; f) il controllo è prevalentemente un controllo di tipo sociale (orizzontale) nel senso che sono gli stessi membri del gruppo che si controllano a vicenda e non vengono, invece, predisposte

opportune figure di livello superiore con specifici compiti di supervisione; g) le decisioni sono prese dal gruppo in base anche ai compiti e alle cariche assegnate».

Sempre nell'analisi delle associazioni di piccole dimensioni, Grumo sottolinea che «l'autorità è ampiamente diffusa e non accentrata; tra i membri vige, in luogo della logica della mera obbedienza al superiore, quella della collaborazione in vista della realizzazione della mission, la quale è generalmente, da questi, fortemente condivisa. Il prestigio e l'autorità delle persone non sono correlati al rango delle posizioni occupate nella struttura formale, quanto, piuttosto, alla posizione occupata nella struttura sostanziale. Si tratta di strutture estremamente elementari, non formalizzate, particolarmente flessibili e adattabili, nonché, solitamente, caratterizzate anche da un elevato livello di confusione di ruoli e di responsabilità: a volte è perfino difficile distinguere il livello di governo da quello più strettamente operativo. In esse non esiste una netta distinzione tra problemi strategici e problemi operativi: tale livello di confusione organizzativa, se non adeguatamente gestito, può divenire particolarmente elevato, con effetti negativi sull'efficienza, l'efficacia e l'economicità dell'azione». Di sicuro, queste organizzazioni «per funzionare, necessitano di un elevato livello di motivazione e di sintonia tra tutti i membri».

Il grado di specializzazione e di divisione del lavoro tende a essere generalmente basso: ciò implica la disponibilità da parte di tutti i membri a svolgere una pluralità di compiti anche molto diversi tra loro. «Nella maggior parte delle organizzazioni di piccolissime dimensioni: a) l'attività è svolta integralmente dai volontari, i quali dedicano all'organizzazione buona parte del loro tempo libero; per contro, non esistono, in genere, figure professionali stipendiate: queste, infatti, iniziano a comparire con l'aumentare delle dimensioni dell'ente; b) la gestione è del tipo "giorno per giorno" ed è strettamente legata alle capacità e all'esperienza accumulata dalle singole persone. In molti casi, il funzionamento dell'organizzazione dipende strettamente dalla salute e dall'opera di un ristretto gruppo di volontari; c) non vengono, di

solito, attivati adeguati sistemi di sviluppo delle competenze del personale; d) spesso, l'unica forma di "retribuzione" e di incentivo è rappresentata dall' "ascesa" della persona nell'organizzazione formale; ciò produce un contestuale incremento del grado di visibilità della stessa nell'ambito della comunità interna ed esterna, e una crescente partecipazione agli organi direttivi; sono per contro poco impiegati i sistemi di incentivi e retributivi di tipo economico».

C'è inoltre da rilevare che lo spirito d'iniziativa e la capacità di auto-organizzazione dei membri dell'associazione determina spesso l'ascesa, o il declino, di queste organizzazioni. A questo riguardo, Grumo osserva che numerose realtà «conservano tale assetto organizzativo anche dopo avere superato la fase iniziale del proprio ciclo di vita: ciò comporta generalmente il sorgere di successivi problemi di inadeguatezza della struttura; infatti, solitamente, la fase di consolidamento dell'attività porta con sé un corrispondente incremento della domanda delle prestazioni, la quale richiede inevitabilmente un incremento del grado di strutturazione dell'organizzazione».

Tralasciando qui un'analisi delle organizzazioni di grandi dimensioni che Grumo svolge nel suo volume, ci focalizziamo invece sulle «realità di volontariato di piccole dimensioni», dove «accade spesso che gran parte del tempo delle persone venga speso nel cercare di rispondere a problemi consolidati e ricorrenti, per i quali sarebbe, invece, molto più conveniente sviluppare soluzioni maggiormente standardizzate in modo da liberare tempo e risorse da dedicare alla gestione di problemi nuovi e di maggiore complessità/criticità».

In molti casi, tali realtà necessitano di un maggior grado di formalizzazione e strutturazione organizzativa. «Gli enti piccoli, infatti, devono preoccuparsi di essere flessibili, ma in modo non eccessivo perché altrimenti ciò vorrebbe dire privarsi di una propria strategia e di un proprio ordine interno; devono essere dinamici ma non al punto di precipitare nel caos; devono essere partecipativi, ma non al punto che il contrasto delle opinioni ne blocchi il processo decisionale; devono essere aperti al cambiamento ma non in misura tale da perdere la propria identità».

«Nel nuovo contesto sempre più esigente - continua Grumo -, l'eccessiva de-strutturazione può costituire un grande handicap per lo sviluppo dell'ente: a partire da un certo livello di operatività, infatti, diventa necessario dotarsi di un assetto organizzativo maggiormente strutturato, pur sempre, tuttavia, nel rispetto delle specificità. Con il crescere dell'operatività la forte motivazione della causa non è più sufficiente a garantire la qualità dei servizi e il raggiungimento degli obiettivi istituzionali, e, se lo è, ciò si verifica spesso con effetti di "alienazione" dei volontari».

Ecco perché «la tendenza deve essere quella di andare verso modelli organizzativi che siano in grado di alimentare il più possibile la motivazione dei singoli e, al contempo, siano dotati di un efficiente livello di formalizzazione: in alcuni casi, paradossalmente, un certo grado di 'disorganizzazione organizzata' potrebbe costituire un punto di forza».

Nelle realtà di piccole dimensioni si assiste talvolta alla presenza di uno o più leader carismatici dietro i quali non esiste, di fatto, un'organizzazione in grado di supportarli adeguatamente e in alcuni casi persino di sostituirli: «Tutte le decisioni sia strategiche che operative sono prese da tali soggetti in base al loro "intuito personale". Si tratta chiaramente di strutture assai fragili che necessitano di un'evoluzione nella direzione di una maggior strutturazione organizzativa e di una maggior attenzione allo sviluppo delle risorse umane. In particolare, in questi casi è necessario un maggior ricorso al meccanismo della delega come mezzo per favorire la crescita delle persone, le quali divengono così via via pronte ad assumere compiti sempre più complessi, nonché in grado di affiancare e/o sostituire i leader carismatici, conferendo, di fatto, maggiore durabilità all'istituto; inoltre, quanto più si eleva la professionalità della risorsa umana, sia stipendiata che volontaria, tanto più divengono fattibili le innovazioni, che a loro volta innescano un successivo processo di professionalizzazione».

Inoltre «quando le organizzazioni sono gestite da un ristretto numero di persone, può verificarsi che i leader carismatici, almeno in un primo momento, temano il processo di

delega in quanto intravedono in esso i rischi della confusione e della perdita di controllo; in altri casi, invece, può addirittura verificarsi che siano gli stessi membri dell'organizzazione (più o meno limitatamente a certi aspetti), ad autolimitare il proprio coinvolgimento: nel volontariato infatti accade molto spesso che i volontari siano più propensi allo svolgimento di semplici compiti operativi piuttosto che all'assunzione di responsabilità più complesse».

Nelle piccole organizzazioni è inoltre abbastanza frequente il caso in cui «una stessa persona assume più ruoli, trovandosi a un sol tempo decisore e individuo con funzioni operative: in modi e tempi diversi egli diventa valutatore dei risultati raggiunti dalle persone a lui sottoposte e contestualmente dipende funzionalmente da esse. Tale situazione spesso è fonte di grande tensione organizzativa».

Ancora, come si è già detto, nelle realtà più piccole, «le strategie, l'organizzazione, la mappa delle responsabilità spesso non sono formalizzate: la formalizzazione è, per contro, un importante strumento per uscire dalla genericità, dall'approssimazione, dalla cultura orale affidata esclusivamente alla memoria di qualche persona o collettiva. L'importanza della formalizzazione non sta tanto nel risultato che produce quanto piuttosto nella tensione verso l'analisi e il controllo delle situazioni che essa è in grado di favorire».

Nelle realtà di piccole dimensioni, così come di quelle medie, risulta che l'organizzazione è sovente lasciata alle conoscenze del professionista chiamato a operare, con l'inconveniente che costui diviene nel tempo sempre più insostituibile. E' di fronte a questa anomalia che «pertanto le organizzazioni devono sviluppare un duplice orientamento: un orientamento ai risultati e un orientamento alle persone, le quali costituiscono la risorsa-chiave per il loro sviluppo».

Per Grumo «la gestione deve perseguire due grandi obiettivi: da un lato, la soddisfazione dei bisogni socialmente rilevanti che lo statuto si è proposto di tutelare, e dall'altro, un costante incremento della motivazione nei membri che si dedicano alla realizzazione delle specifiche attività. L'incremento del livello della motivazione dei collaboratori impat-

ta positivamente sulla quantità e sulla qualità della performance dell'organizzazione. Per contro, la demotivazione mette in pericolo sia l'efficienza, ma, soprattutto, l'efficacia del gruppo, nonché produce effetti di disaffezione nei confronti dell'organizzazione. Da qui, la necessità di avere dirigenti in grado di motivare costantemente tutti i membri dell'organizzazione».

Per concludere, dal ragionamento sviluppato da Grumo emerge con chiarezza che le associazioni di volontariato «devono evolversi verso un modello organizzativo in cui le risorse umane possano agire rapidamente facendo uso delle proprie competenze e capacità». In secondo luogo che «dispongano delle risorse economico-tecniche per poter rispondere prontamente alle esigenze degli utenti (siano essi utenti finali o intermedi); in terzo luogo, possano accedere a tutte le informazioni e/o conoscenze necessarie all'espletamento delle loro funzioni; quarto, rispondano direttamente dei propri risultati».

In ultima analisi, Grumo fa notare che «il fattore umano, risorsa critica delle organizzazioni non profit e non solo, spesso invalida piani e programmi che sulla carta sembrano le migliori soluzioni: da qui la necessità di attivare adeguati meccanismi di gestione del personale. Infine, gli obiettivi gestionali devono avere i requisiti della chiarezza, della specificità, della coerenza logica, della difficoltà, del carattere aperto, dell'accettazione da parte dei volontari, della misurabilità, del sostegno da parte del vertice, della coerenza con la struttura e con le aspettative di tutti i partecipanti. Troppo spesso, invece, specie nelle piccole realtà, questi presentano i caratteri della vaghezza, della facilità, della chiusura. Quindi, per concludere, anche gli enti del terzo settore, al pari delle imprese, devono essere orientati a sviluppare uno spiccato orientamento al cambiamento».

#### **GRANDANGOLO**

A. Merlo  
**Organizzazioni non profit,**  
in Nacamulli R., Costa G.  
**Manuale di organizzazione  
aziendale**  
Utet, Torino, 1996

G. Ambrosio, F. Bandini  
**La gestione del personale  
nelle aziende non profit**  
Etas, Milano, 1998



# La scommessa I conflitti? Una risorsa Quando litigare rafforza il gioco di squadra



**I**MPARARE A LITIGARE. Anche le organizzazioni di volontariato devono perseguire questo inconsueto e singolare obiettivo. Perché fino a oggi litigare è sempre stato un problema, qualcosa da evitare, da scongiurare, o da risolvere subito. «Niente di più sbagliato. Perché, se è vero che il conflitto produce sofferenza, dai conflitti si può e si deve imparare». Ma cosa? Molto di sé e molto sugli altri. Nel suo ultimo libro, “La grammatica dei conflitti”, Daniele Novara, pedagogista e direttore del Centro psicopedagogico per la Pace e la gestione dei conflitti di Piacenza, mostra quali ele-

menti entrano in gioco nelle divergenze e insegna ad attivare quelle risorse personali per affrontarle con competenza ed efficacia. «Conflitti personali, educativi, lavorativi, affettivi: i conflitti sono una forma di relazione e ogni giorno ne sperimentiamo diversi». Ma il punto di svolta è «trasformarli in risorse, in potenzialità di ev-

**Il pedagogista Daniele Novara insegna che le lamentele non servono, meglio lo scontro. A patto che si sappia gestirlo e trarne beneficio. Ecco come**

luzione personale e sociale». E, se da un lato questa è una sfida impegnativa e difficile, dall'altro è «la nostra occasione per imparare a vivere meglio, anche le nostre esperienze di solidarietà, il nostro desiderio di essere cittadini attivi».

Quella Babele che è il mondo del volontariato, con le sue differenze di culture personali, di background individuali, di storie di singoli che per buona volontà e senso del dono si mettono a servizi degli altri; quella pluralità di professioni, competenze, eccellenze che si ritrovano spesso per caso all'interno di un'organizzazione non profit; quell'arcipelago eterogeneo di sensibilità, di intelligenze, di passioni, di interessi che però in nome di un comune ideale si rimbocca le maniche insieme; quel mosaico di tessere composto da giovani e meno giovani, uomini e donne, single e genitori che portano ciascuno il proprio mattone per costruire una società più giusta, responsabile e libera, non sono quasi mai un'oasi di pace. Perché se osservati in controluce appaiono talvolta per quello che possono anche diventare: un vespaio di polemisti, un guazzabuglio di invidiosi antagonisti, un ginepraio di egoisti e prime donne; un cocktail di orgoglio e pregiudizio, di ruggini personali e mancanza di rispetto, in cui si mescolano di tanto in tanto sospetti, intrighi e veleni.

Quella Babele che è il mondo del volontariato non sfugge alla vita, a quei conflitti che sono in realtà eventi quotidiani e comuni: perché, ogni giorno, ciascuno di noi ne vive un numero variabile. Ma, dato che il conflitto è un'esperienza assolutamente personale, capita che di molti neanche ci accorgiamo, di alcuni restiamo increduli. Tanti covano dentro e poi esplodono improvvisi, spesso attivando sensi di colpa e copioni relazionali tanto inefficaci quanto fissi e consolidati, dai quali non sappiamo come uscire. E non va escluso che spesso i conflitti possono cambiarci la vita.

Il pedagogista Novara non ha dubbi su questo tema che è diventato il suo lavoro, l'argomento dei suoi studi, la sua missione. Ha invece la certezza che «nonostante le difficoltà, il conflitto è una forma della relazione umana. Ecco perché è importante allora distinguerlo dalla violenza, che non è, come spesso erroneamente si ritiene, una facile degenerazione dell'esperienza conflittuale, quanto piuttosto una scorciatoia per

non affrontare i conflitti eliminando unilateralmente il problema che l'altro ci pone». Focalizzando l'attenzione sulle contrapposizioni che spesso nascono e fioriscono nelle organizzazioni di volontariato, per Novara «è importante imparare a conoscerli e a conoscersi in essi, per poter gestire in modo competente, efficace e creativo la nostra vita di solidarietà, generosità, altruismo; tanto nella convivenza sociale e interculturale, quanto nell'ambito educativo e formativo».

La prospettiva innovativa elaborata nel suo libro, "La grammatica dei conflitti" è che dai conflitti è possibile imparare: «L'esperienza conflittuale è molto ricca e ciascuno può riuscire a trarne il meglio per sé e per gli altri, senza voler trovare a tutti i costi una soluzione ma imparando a "so-stare" in essi». E così questa grammatica, ricca di esempi, situazioni, esperienze umane reali e comuni, offre diverse possibilità: «Consente di individuare gli elementi costitutivi dei conflitti: i tipi principali, da quello intrapersonale a quello esterno; i contesti in cui sorge; gli aspetti culturali e sociali che aiutano o meno a diffonderlo». In secondo luogo, «offre strumenti operativi e pratici per imparare a leggerli: cosa accade dentro e fuori di noi quando litighiamo, quali sono i nostri tasti dolenti, quali meccanismi attuiamo inconsapevolmente, e quali possono aiutarci ad affrontare le situazioni difficili in modo più competente». In terzo luogo, «propone modalità sperimentate per scoprire e attivare in noi quelle risorse interiori e quelle competenze (di mediazione o negoziazione ad esempio) che possono consentirci di trasformare il conflitto nostro o altrui in risorsa per tutti».

Eppure il primo approccio ai contrasti non è facile, perché sono molteplici gli elementi che sommati fra loro concorrono nel rendere difficile pensare a un conflitto come a una risorsa. Ma cambiare l'approccio agli scontri significa compiere una rivoluzione copernicana nelle relazioni umane. Perché «occorre cominciare a cogliere l'importanza dei conflitti come elementi necessari alla crescita e allo sviluppo personali», cioè pensarli come «necessari, e non accidentali». Ma il problema di questo approccio sta nella sua circolarità: «Temo i conflitti, non imparo a gestirli, non sviluppo competenze, mi ritrovo in difficoltà, mi convinco che sia meglio evitarli».

Secondo Novara non c'è niente di più sbagliato di queste tesi, in quanto i conflitti possono essere una straordinaria occasione di apprendimento, anche se imparare non è mai facile, né semplice.

«Se ci sono tanti motivi - scrive l'autore - per cui è difficile riuscire a considerare le divergenze come potenziali risorse, ce ne sono altrettanti che supportano la convinzione che il conflitto possa trasformarsi in significativa occasione di apprendimento». Ecco spiegato come mai rispetto a una visione restrittiva del litigio, Novara proponga una visione invece più costruttiva che restituisce a questa esperienza sia le sue potenzialità di apprendimento, sia le sue specifiche competenze relazionali, «una visione del conflitto come luogo nel quale potersi esprimere rafforzando la propria autonomia o il senso di reciproca appartenenza piuttosto che il senso di colpa», in quanto dal punto di vista evolutivo il conflitto è cruciale nel sostenere il processo di differenziazione; è uno strumento di autoregolazione nei gruppi; permette di imparare a conoscersi; sviluppa una competenza antinarcisistica, aiuta svelare la realtà.

Imparare dai conflitti dunque è possibile e il primo passo da compiere è di saperli leggere. Come? Sospendendo l'idea che il conflitto sia una soluzione. «Se ci si trova a vivere un contrasto e si prova subito a cercarne una soluzione, il rischio di non riuscire a gestirlo efficacemente è molto elevato: la natura del conflitto implica che ci sia sempre qualcosa di significativamente nascosto», in superficie appare una parte cosiddetta "pretestuosa", ma ce n'è sempre una più importante che è quella "sotterranea". Di conseguenza, «se si punta alla soluzione inevitabilmente si è costretti a cercarla in merito alla parte pretestuosa, quella meno interessante e sulla quale la maggior parte delle volte risulta inefficace lavorare». Occorre, invece, comprendere la situazione che ha generato il conflitto, «recuperando tutte le informazioni su quello che sta accadendo». Seguendo questa strada allora si aprono molteplici possibilità. Rinunciando alla logica della soluzione, per sposare la logica del compito, vuol dire porsi delle domande per capire i motivi che hanno originato il conflitto. Per cui «il primo obiettivo di un lavoro che mira a trasformare il conflitto in risorsa e apprendimento è il cercare di capire che cosa sta succedendo», o ancora «nell'assumersi il compito di fermarsi e provare a leggere quello che sta accadendo attorno a noi».

Da qui la domanda fondamentale: «Che informazioni esprime un conflitto?».

Prima però di rispondere a questa domanda, occorre riflettere su due condizioni che possono aiutarci a decodificare i conflitti. La prima è la sospensione del giudizio, ossia il non cercare subito un colpevole, in quanto ciò inibirebbe la comprensione di ciò che sta esattamente accadendo; la seconda è la capacità di porsi a un'adeguata distanza, in maniera tale da concentrarsi sul "come" e non sul "perché", ossia sul come si comportano i contendenti e non sulle cause del loro comportamento. Non dobbiamo mai dimenticare che dobbiamo analizzare che cosa sta succedendo.

L'altro elemento cardine per sviluppare una lettura del conflitto, sostiene Novara, è quello del distanziamento. Non bisogna essere né troppo vicini, né troppo lontani, occorre porsi alla giusta distanza, quella che consente di raffreddare gli eventi, le reazioni e le esperienze.

Potremmo immaginare un conflitto come un iceberg, con una parte in superficie e una nascosta. Spesso l'incapacità di porsi a una distanza adeguata dalla situazione conflittuale impedisce di accedere alla parte nascosta dell'iceberg. Così come la funzione temporale è un altro punto centrale nella gestione del conflitto. Non bisogna aver fretta di definire una soluzione, il voler far piazza pulita subito, il risolvere in fretta; né tantomeno assumere la posizione di chi vuole chiamarsi fuori dal conflitto senza farsi coinvolgere. Occorre invece "so-stare" nel conflitto per acquisire una visione completa, per individuare i temi nascosti e attivare le competenze necessarie e talvolta sottovalutate.

«Quali sono allora le informazioni contenute nei conflitti», torna a chiedersi Novara. «Le aree di indagine sul conflitto sono molte, possiamo raggrupparle in quattro grandi categorie: quelle utili a definire una corretta collocazione del conflitto e che risponde alle domande: il conflitto mi riguarda? riguarda gli altri? è palese o latente?; quelle relative ai bisogni in gioco che emergono o non emergono dai diversi protagonisti del conflitto e che risponde alle domande: c'era una richiesta di aiuto? esplicita o implicita? quali sono i tasti dolenti? il conflitto è un pretesto per manifestare bisogni più profondi?; quelle sulle emozioni che hanno un ruolo importante nei conflitti e spesso ne definiscono l'andamento in

modo significativo e che rispondono alle domande: cosa sto provando? cosa stanno provando gli altri? è un'emozione che conosco? mi riconosco nelle emozioni altrui?, quale tasto dolente sto toccando?; e infine quelle sui vantaggi, che poi sono elementi di difesa, che possono più o meno esserci nel mantenere vivo un conflitto o nel non volerlo riconoscere e che rispondono alle seguenti domande: ci sono vantaggi diretti a livello intrapersonale per mantenere vivo il conflitto? ci sono vantaggi indiretti?».

Dalla riflessione fin qui condotta si capisce che «il conflitto presenta per sua natura una molteplicità di intrecci» e che se il nostro obiettivo è quello di fornire la grammatica e le competenze agli individui e ai gruppi per leggere e gestire i conflitti, allora è fondamentale focalizzare l'attenzione su uno strumento chiave per raggiungere questo scopo: il "Quadrante dei Conflitti". Il suo compito e il suo utilizzo sono di «sottrarre confusione alla percezione conflittuale e restituire, da un lato più chiarezza e dall'altro una maggior sostenibilità personale, intesa come capacità soggettiva di controllo delle situazioni di contrasto».

Il "Quadrante" è suddiviso in quattro grandi parti. La prima riguarda il conflitto intrapersonale, cioè l'area della conoscenza di sé. E precisamente: la capacità di riconoscere le emozioni e i tasti dolenti personali; il confronto con le proprie aspettative interiori; l'analisi della storia individuale; la gestione dei passaggi di ruolo nella vita.

La seconda parte concerne il conflitto interpersonale, ossia l'area della negoziazione. E propriamente: la capacità di esplicitare il conflitto latente, di ascolto e di comunicazione assertiva; il riconoscimento dei bisogni propri e altrui; l'individuazione di interessi comuni. La terza parte si riferisce al conflitto esterno, vale a dire l'area di offerta di aiuto (mediazione, consulenza...). E interessa: l'assunzione di una neutralità empatica come procedura di aiuto (il collocarsi all'esterno del conflitto); la capacità di condurre persone verso una competenza/comprendimento operativa della situazione che stanno vivendo. La quarta e ultima tocca il conflitto organizzativo, ovvero l'area della coesione. Ed esattamente: il saper individuare il conflitto latente (le lamentele) e trasformarlo in cambiamento; lo strutturare azioni nella logica di coesione-collaborazione (la capacità di comunicare o condividere i problemi in ambito organizzativo).

Quest'ultima parte è ovviamente quella che più interessa il pianeta delle associazioni di volontariato. Novara constata che la presenza di conflitti nelle organizzazioni è assolutamente fisiologica, anche se negli ultimi decenni si registra un aumento della conflittualità causato «dalla frantumazione delle strutture gerarchiche». In particolare, «nelle organizzazioni il conflitto più archetipico è quello fra i diversi bisogni delle stesse organizzazioni e quelli degli individui che ne fanno parte. In altre parole, ciascuno tende a considerarsi indispensabile mentre le organizzazioni tendono a fare in modo che nessuno lo sia» e laddove queste attriti sono molto forti spesso si creano situazioni laceranti. Ma spesso «l'organizzazione non si premura di darsi delle procedure per gestire l'inevitabilità conflittuale, come se questo non la riguardasse. Accade così che i conflitti diventino clandestini. A volte le persone, dentro le organizzazioni, sviluppano paura e temono di esprimersi, ripiegando sulla lamentazione pura e semplice, una forma più banale e meno impegnativa per controllare l'ansia. Il conflitto latente è in realtà pericolosissimo per le organizzazioni». Secondo Novara «produce danni senza che nessuno sappia di cosa si tratta, e quindi erode energia». E' pertanto «indispensabile che ogni organizzazione sappia creare lo spazio-tempo necessario per poter affrontare queste situazioni di contrasto e di divergenza, che possono portare a un cambiamento positivo per tutta l'organizzazione». Ma «non c'è cambiamento senza conflitto», tanto che «la capacità di consentirsi il conflitto come strumento di crescita e di mutamento fa parte della sopravvivenza stessa dell'organizzazione» sia essa di volontariato che lavorativa, che familiare.

Novara nel suo "La grammatica dei conflitti" sottolinea un passaggio chiave: «La cooperazione nasce dal riconoscere che il conflitto è legittimo, e che quindi è possibile strutturare azioni di cooperative basate sulle capacità dell'organizzazione di contenere i vari punti di vista e le istanze relative ai bisogni specifici. Questa dialettica fra conflitto e cooperazione porta al concetto di coesione, cioè a quel tipo di procedimento che permette di arrivare a decisioni comuni, di mantenere queste decisioni attraverso l'attivazione di processi comunicativi che stanno alla base di una visione di insieme. La coesione, da questo punto di vista, non rappresenta una omogeneizzazione passiva dei comportamenti e degli stili,

o addirittura delle personalità, quanto una procedura, basata sul riconoscimento della necessità che nel contesto organizzativo vengano acquisiti i contributi di tutti gli attori in gioco e trasformati in una decisione comune».

Analizzando gli stili organizzativi, Novara però, puntualizza che ci sono due poli estremi. Da un lato, un'impostazione gerarchica «basata sull'autorità e con una linea di comando ben definita e molto forte»; con regole che possono essere più o meno chiare», ma comunque «decise dal livello gerarchico più elevato, magari anche in modo arbitrario», con la conseguente «difficoltà nel creare motivazione e senso di appartenenza». Dall'altro uno stile organizzativo di tipo confidenziale, «basato sulla informalità data da un'osmosi dei ruoli e dei processi decisionali», con «regole spesso implicite», con «ruoli sovrapposti e non definiti» e con la conseguenza che si crei «una carenza di efficacia, la difficoltà a definire le responsabilità e gli obiettivi», con una «deriva confusionaria».

«Lo stile basato invece sulla collaborazione - osserva Novara - è quello pertanto più funzionale a gestire le organizzazioni e i loro conflitti. Si basa sulla capacità di interagire rispettando i ruoli, utilizzando i conflitti come informazione e non come minaccia, garantendo spazi comunicativi dove possono attuarsi gli opportuni cambiamenti». Uno stile che è «basato sulla coesione intesa come procedura volta ad acquisire i contributi di tutti gli attori in gioco e a trasformarli in una decisione comune». Uno stile che «rafforza l'appartenenza e lo sviluppo delle responsabilità», con regole e procedure che «sono esplicite e costituiscono l'elemento vincolante e oggettivo dello spazio di lavoro». E, di conseguenza, affina la capacità «di contenere i vari punti di vista e le istanze relative ai bisogni reciproci». Assicura, infine, «chiarezza, capacità di gestire i conflitti e di interagire rispettando i ruoli».

Per concludere, Novara fa notare che «i conflitti organizzativi in realtà sono molto impegnativi, perché raramente dipendono soltanto dalla volontà dell'individuo; occorre saper mettere insieme le persone in diverse situazioni e in vari modi. Si tratta comunque di una fatica creativa, che consente di lavorare meglio, ottenendo risultati più soddisfacenti per tutti».

**Il marketing sociale è la sfida del volontariato del futuro. Ma anche la valorizzazione della propria immagine e una comunicazione efficace sono una scommessa da non sottovalutare**

# La lezione profit

## Se i dirigenti d'azienda ci insegnano il metodo del wellness organizzativo

**L** VOLONTARIATO A LEZIONE DI MANAGEMENT D'IMPRESA. «Perché anche il mondo del non profit può e deve fare tesoro delle strategie dei dirigenti d'impresa e della cultura aziendale». Aga Mongini, ex manager ora consulente d'impresa e volontario di Manageritalia, l'organizzazione di riferimento delle alte professionalità del terziario, va ancora oltre. L'obiettivo? «Ovviamente niente profitto, solo performance vincenti di solidarietà, al servizio degli altri» e tiene a sottolineare che nel volontariato importerebbe l'organizzazione e la leadership del

**Aga Mongini, esperto di marketing, spiega perché il volontariato deve andare a lezione di management per performance vincenti di solidarietà**

dirigente profit e la struttura interna del personale (che deve essere verticale). Per Mongini, infatti, tutto questo è cruciale per promuovere i talenti individuali, senza però perdere di vista lo spirito di squadra. Così come valorizzare la condivisione di esperienze, facendo così crescere l'identità del gruppo.

Se nell'era della "Nice Company" e delle aziende "etiche" (amiche dell'ambiente e attente alle risorse umane) profitto e soddisfazione dei dipendenti devono andare a braccetto per ottenere una presenza di successo, anche nel mondo del non profit il marketing sociale, secondo Mongini, rappresenta una sfida da raccogliere. «Al di là dell'occhio sul profitto, aziende e associazioni di volontariato non sono poi così diverse. In entrambi i casi ci sono gruppi di persone che si ritrovano sotto uno stesso tetto per fare qualcosa». Prodotti e servizi nel caso di un'azienda; dare risposte ai bisogni della società nel caso delle realtà di volontariato. Insieme, ma guidati da un unico "capitano" e gestiti da una struttura di responsabilità «che deve essere necessariamente costruita a piramide», sottolinea Mongini. «Spesso ho visto organigrammi delle associazioni che hanno al vertice un capo e poi tutto il resto della struttura è allineata in modo orizzontale. Stante così le cose è ovvio e del tutto normale che poi la gestione sia difficile. Perché, senza una piramide gerarchica, tutti fanno tutto ed è penalizzante, poi, quando tutti vogliono sapere di tutto. A queste condizioni la gestione di una qualunque organizzazione diventa complicata e assolutamente macchinosa. E' necessario organizzarsi per essere più efficienti. Altrimenti i risultati saranno poi ardui da ottenere».

E' proprio l'architettura aziendale a dover rappresentare un modello per le realtà del volontariato: «Come in un'orchestra c'è un direttore e ci sono i musicisti, ciascuno con il proprio compito, così avviene in azienda e così deve avvenire nelle organizzazioni non profit». Per questo, secondo Mongini, anche nel volontariato la leadership (che deve andare però di pari passo con la relationship) è la chiave di volta per il buon funzionamento della macchina della solidarietà. «Il punto più alto della piramide gerarchica ci deve essere. E' quello il perno e soprattutto il traino. E se lì, al vertice della catena di comando, non si individuano e si comunicano obiettivi, strategie, indirizzi e progetti, sarà difficile che tutto il resto della struttura funzioni come un motore ben oliato. Non capisco perché la parola volontariato non possa sposarsi di più con la parola professionalità».

Formare la leadership è dunque una delle scommesse del volontariato dei nostri tempi e del futuro: del resto un dirigente, tanto nel profit quanto nel non profit, deve promuovere un clima di lavoro positivo e armonioso, facilitare processi di condivisione di competenze, attivare e diffondere uno stile di comunicazione trasparente, e soprattutto realizzare gli obiettivi concordati, sostenere forme di condivisione e responsabilizzazione aperte e flessibili. «Una gestione partecipativa - sottolinea Mongini - permette alle competenze individuali di crescere e di esprimersi, in armonia con lo spirito del gruppo. Infatti libertà personale e obiettivi comuni incoraggiano responsabilità e coerenza». E' la filosofia di quella che oggi chiamano la "Nice Company", ovvero un'impresa bella e armonica, un buon posto dove lavorare. Un ambiente psico-fisico-organizzativo e relazionale tale da produrre soddisfazione e benessere nelle persone che vi lavorano. «Tradurre questa filosofia nel volontariato non è impossibile. Ma occorre valorizzare le persone, conoscendo bene chi sono, dedicando tempo e risorse per conoscerle. Se si vuole far partire un progetto nuovo che richiede particolari competenze, è necessario conoscere se, tra i propri membri dell'organizzazione, c'è qualcuno che ha già delle competenze in questo senso. Conoscere i desideri, gli obiettivi, i talenti dei propri dipendenti sono cose che nelle aziende si fanno. E non trovo che sia difficile trasferire alcuni principi di cultura aziendale anche nel volontariato». Come dire, la macchina della solidarietà non deve dare risposte solo alle persone in difficoltà, ma deve donare qualcosa anche chi si mette a disposizione. Così i volontari scoprono di essere non solamente attori di un percorso, ma anche stimolati nel loro cammino di crescita e di responsabilizzazione personale. «Questo è il principio che dovrebbe guidare le associazioni. E penso che sia importante sapere ognuno cosa porta in dono e cosa è in grado di donare».

Allora per "progettare l'armonia", in un'azienda, come nel mondo del non profit, il ruolo fondamentale è quello del dirigente che è in grado di massimizzare le performance dell'organizzazione. Senza che qualcuno possa mettersi troppo

in luce rispetto al gruppo, o che, viceversa, qualcun altro, per amore dello spirito di cooperazione, rinunci ad affermare i propri talenti. «Il limite del volontariato è la parcellizzazione in piccole associazioni. Credo invece che l'unione faccia la forza – ammette Mongini - e che il risultato sarebbe maggiore qualora tutti i gruppi che si occupano di una problematica specifica ragionassero insieme e, soprattutto, agissero insieme. La condivisione delle esperienze, infatti, fa crescere l'identità del gruppo perché consente alle persone di sentirsi sia protagoniste sia di riflettersi l'una nell'altra, attivando preziosi processi di apprendimento e di crescita. In questo contesto, anche l'azione degli enti pubblici, o dello Stato, non aiuta perché invece di agevolare queste iniziative di privati cittadini tende a ostacolarle con l'aggravio della burocrazia. Se pensiamo bene, invece, “l'azienda volontariato” è enorme e muove moltissime persone». Un esercito di volontari, ciascuno con il proprio carattere e le proprie aspirazioni, che non è certo semplice da gestire. «Anche nelle aziende si creano le stesse tensioni. Credo che per far convivere tutte queste anime – sostiene l'ex manager - sia necessario un organigramma settoriale per responsabili e per settore e che un dirigente ricordi ogni tanto ai suoi collaboratori “perché esistiamo e cosa stiamo facendo”, insomma che riporti tutti al focus, all'obiettivo dell'associazione». Perché, come l'orizzonte di lavoro di un'impresa è chiaramente la crescita e il profitto, così in una realtà di volontariato il “focus deve essere ben chiaro”. Ma questo, spesso, non avviene. «Nelle organizzazioni di volontariato manca quello che in gergo chiamiamo l'obiettivo. Essere allineati all'interno di un'organizzazione vuol dire avere lo stesso scopo, avere traguardi condivisi, chiari, comunicati». Certo, «è anche vero che non si può prescindere dalla realtà che non soddisfa mai tutti», ma avere una linea d'orizzonte, o meglio un sogno comune, è fondamentale. «Altrimenti la frammentazione incide sulla forza d'impatto, come succede un po' ovunque».

Avere un “focus”, dunque, per le associazioni di volontariato, significa anche avere chiara la propria mission di solidarietà, il “sogno” da realizzare: «In questo caso imparare dal-

le aziende è fondamentale visto che nelle imprese si deve rendere conto a fine anno di come sono andate le cose. Per cui non basta dire “abbiamo aiutato qualcuno”, ma occorre chiudere con un bilancio. Un bilancio è fatto di numeri e i numeri dicono qualcosa». Anche il non profit deve avere questo approccio rigoroso: «Il metodo fa la differenza. Prima bisogna studiare il contesto in cui dovranno nascere i progetti, solo in un secondo momento si potranno mettere a punto le idee formulate. E' un approccio molto semplice, che però permette di allineare azioni, persone e sforzi, raccogliendo ottimi risultati. Nelle associazioni di volontariato, invece, avviene spesso il contrario: si parte con tante belle idee per fare dei progetti sui quali ottenere dei finanziamenti, ma poi non si mantiene il controllo del cash flow, cioè la differenza tra le entrate e le uscite. Questo è impensabile in un'azienda che deve tenere i bilanci sotto controllo. Il volontariato deve ancora fare molta strada su questo fronte. Se devo dare un'indicazione da ex manager, dunque, direi che il metodo d'impresa è la priorità da esportare nel non profit».

Anche i processi decisionali del profit possono essere adottati dal volontariato: «In azienda i lavoratori eseguono il proprio compito, anche se non sono sempre condivisi. I più illuminati dicono “non sono d'accordo ma è il mio mestiere e lo faccio”. Nel volontariato, invece, si tende a voler convincere tutti, senza però rendersi conto che mettere tutti d'accordo è praticamente impossibile. Ho l'impressione – aggiunge Mongini - che nelle realtà del terzo settore forse si esagera un po' da questo punto di vista. Invece se un dirigente si accorge che provare a convincere tutti è impossibile forse è meglio che smetta di farlo. Insistere, alla lunga, diventa un difetto. Con il rischio concreto, poi, di non portare a termine un progetto perché non c'è una condivisione totale».

Anche il mondo dell'impresa, comunque, ha molto da imparare dal volontariato. «Quello che il profit dovrebbe imparare è guardare oltre il muro di cinta dell'azienda. Partecipare al bene comune, quindi. Avere davvero una maggiore consapevolezza del proprio ruolo sociale». E' proprio per questo motivo che l'ex manager auspica che ci possa essere, in

futuro, un rapporto più intenso tra il panorama economico e il volontariato del nostro Paese: «Proporrei ai volontari di approcciarsi di più al mondo aziendale così da far conoscere maggiormente i progetti di cui sono protagonisti e le sfide che intendono raccogliere». E poi, secondo Mongini, «non sono solo le aziende a dover aprire le porte al volontariato ma anche il contrario. Quindi proporsi al mondo delle imprese perché altrimenti, oggi, una persona scopre il volontariato solo se gli capita qualcosa che poi lo rende sensibile a questo o quel problema, oppure perché si ha più tempo libero, o perché in età di pensione. Ognuno, invece, deve poter dare quello che può, anche questo è un messaggio di valore. Ci sono tanti modi per aiutare, basta non mettere troppe etichette».

Il marketing sociale, dunque, è la sfida del volontariato del futuro. Ma anche la valorizzazione della propria immagine è una scommessa da non sottovalutare. Perché «oggi, nell'era della comunicazione non stop, un'associazione o un'impresa non sono nessuno se non hanno un logo, un'immagine forte, se non sono immediatamente riconoscibili». E le realtà del volontariato «da quello che ho potuto apprendere – conclude Mongini – non sono ancora molto organizzate da questo punto di vista. Dovrebbero incanalare meglio i propri sforzi

per costruire una comunicazione efficace, così da conquistare nuovi volontari, ma anche stuzzicare l'appello di nuovi sponsor, in primis le imprese e i loro dirigenti. Anche così si potrebbe costruire un'alleanza efficace tra due comparti che hanno diversi aspetti in comune e, ovviamente, molto da imparare l'uno dall'altro. Tutti e due sono dare e ricevere con benefici reciproci»

### GRANDANGOLO

Daniel Goleman  
**Intelligenza emotiva**  
Rizzoli, Milano

Edgar Schein  
**La consulenza di processo**  
Raffaello Cortina, Milano

C. Turati  
**L'organizzazione semplice. La sfida alla complessità inutile**  
Egea, Milano, 1998

Zygmunt Bauman  
**Voglia di comunità**  
Laterza, Roma-Bari

E. Invernizzi  
**La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi**  
Milano, Giuffrè, 2000



# Oltreconfine

## Volontariato non per tutti? Così l'Europa contrasta disuguaglianze e fragilità

di **Silvia Cannonieri** e **Sandrine Graffet**

**D**ATI DELL'ULTIMA *ricerca sul volontariato a Milano e provincia* di Ciessevi evidenziano una tendenza verso l'alto del profilo dei volontari. Dalle rilevazioni effettuate nel triennio 2006-08 emerge che: la fascia più numerosa di volontari si colloca tra i 30 e i 64 anni; ha un'attività lavorativa (seguono i ritirati dal lavoro e infine gli studenti, casalinghe e disoccupati); ha un livello di istruzione medio-alto. Un volontario su tre è laureato e uno su due ha il diploma di scuola media secondaria superiore. Tra i volontari, si registrano una diminuzione

dei non diplomati o diplomati e un incremento dei laureati.<sup>1</sup>

Il trend è confermato anche dai dati europei. L'indagine Eurobarometro<sup>2</sup>

**Arruolare persone svantaggiate non è mai un'operazione facile. Ma ci sono alcune esperienze inglesi e danesi che sono un modello di inclusione**

<sup>1</sup> *Il Volontariato a Milano e provincia*, edizione 2010, A cura di P. Tenisci, Ed. Ciessevi e Provincia di Milano

<sup>2</sup> <http://www.eyv2011.eu/resources-library/item/317-standard-eurobarometer-73-report-volume-2-ec-2010>

effettuata nel 2010 sui Paesi che compongono l'Europa a 27 rileva che il 30% della popolazione sostiene di essere impegnato in attività di volontariato per un'associazione, vale a dire tre cittadini europei su dieci.

In questo scenario, l'Italia si colloca leggermente sotto la media, con un 24% di cittadini che si dichiarano impegnati in attività di volontariato strutturato, mentre nei Paesi che registrano un maggiore impegno volontario, ovvero Olanda, Danimarca e Svezia, più della metà dei cittadini sono volontari.

Eurobarometro conferma che il volontariato è maggiormente diffuso tra coloro che possiedono un alto livello di istruzione: il 43% ha studiato almeno sino ai vent'anni, il 36% sta ancora studiando, il 27% ha un diploma medio superiore e il 21% ha un livello di istruzione medio-inferiore.

Rispetto alla posizione occupazionale: il 46% è un manager, il 36% uno studente, il 35% un "colletto bianco", il 33% è un lavoratore autonomo, il 29% un pensionato, il 28% un operaio, il 22% casalinga/o, il 19% disoccupato.

Fotografando la scala sociale, l'indagine rileva che il 40% si posiziona ai gradini più alti (7-10), il 31% a livello intermedio (31%) mentre il 23% si posiziona a un gradino basso (1-4).

Anche la *Ricerca sul Volontariato in Europa* affidata dalla Commissione Europea in occasione dell'AEV<sup>3</sup> e realizzata sulla base dei report prodotti in venti Paesi europei, conferma il trend e dedica un affondo alla posizione occupazionale dei volontari.

La ricerca raggruppa le diverse situazioni dei Paesi analizzati in tre macrocategorie: i Paesi in cui la popolazione più attiva nel volontariato è composta da occupati, i Paesi in cui la maggior parte dei volontari sono studenti (considerando che in alcuni Stati l'attività di volontariato è inserita all'interno di percorsi curricolari obbligatori) e Paesi in cui la maggioranza è rappresentata da disoccupati, casalinghe e pensionati. L'Italia si colloca nella prima categoria, la più numerosa.

Una rilevazione Eurobarometro risalente al 2007 mostra

3 <http://www.eyv2011.eu/resources-library/item/43-volunteering-in-the-european-union-ghk-eac-ea-dg-eac-2010>

che nel volontariato sono sottorappresentati sia le persone disoccupate, sia i gruppi minoritari, sia i lavoratori scarsamente professionalizzati.

Sebbene il Centro Europeo del Volontariato<sup>4</sup> (CEV) abbia affermato che «il volontariato è per tutti», quindi anche per le persone socialmente svantaggiate o discriminate, la realtà dei fatti testimonia il contrario. Complessivamente, infatti, i dati ci mostrano che in Europa il volontariato è destinato alla middle-class, ciò significa che ancora non è per tutti.

Eppure, al volontariato è ampiamente riconosciuto un potenziale di sviluppo delle capacità e delle competenze delle persone, condizione necessaria per avviare percorsi di inclusione sociale e per migliorare l'occupabilità.

Lo testimoniano diversi documenti europei, ma soprattutto il fatto che l'Unione Europea abbia scelto di proclamare il 2011 "Anno Europeo del volontariato".

Il Consiglio dell'Unione europea, infatti, con la decisione che istituisce il 2011 come "Anno Europeo delle attività di volontariato che promuovono la cittadinanza attiva" afferma che «il volontariato è una delle dimensioni fondamentali della cittadinanza attiva e della democrazia, nella quale assumono forma concreta valori europei quali la solidarietà e la non discriminazione e in tal senso contribuirà allo sviluppo armonioso delle società europee»<sup>5</sup>.

Anche nella risoluzione del *Parlamento Europeo sul Contributo del Volontariato alla coesione economica e sociale*, del 2008, leggiamo: «Considerando che il volontariato contribuisce allo sviluppo personale e sociale dei volontari ed ha un impatto positivo in seno alla comunità, ad esempio sulle relazioni interpersonali»<sup>6</sup>.

La persona svantaggiata è in prevalenza il target, il destinatario delle attività di volontariato, il soggetto "per" il quale e non colui "con" cui le associazioni agiscono.

Siamo perciò di fronte a una questione che al momento

4 <http://www.cev.be/>

5 Cfr. [http://www.destinazioneeuropa.eu/documenti/10AEV2011\\_Decisione\\_Consiglio\\_AEV2011.pdf](http://www.destinazioneeuropa.eu/documenti/10AEV2011_Decisione_Consiglio_AEV2011.pdf)

6 Cfr. [http://www.destinazioneeuropa.eu/documenti/9AEV2011\\_Risoluzione\\_Parlamento\\_europeo\\_aprile\\_2008.pdf](http://www.destinazioneeuropa.eu/documenti/9AEV2011_Risoluzione_Parlamento_europeo_aprile_2008.pdf)

sembra innescare un cortocircuito nelle associazioni: da un lato, al volontariato è riconosciuto un ruolo strategico nell'inclusione sociale delle persone più fragili, dall'altro le organizzazioni di volontariato non sono ancora sufficientemente attrezzate per accogliere e coordinare questa particolare categoria di persone in attività di volontariato, rendendole protagoniste e non solo beneficiarie.

Poste queste premesse, come uscire dal cortocircuito e come rendere il volontariato un effettivo veicolo di inclusione sociale per le persone più fragili? Le organizzazioni sono capaci di accogliere e rendere protagoniste anche le persone più svantaggiate oppure restano, inconsapevolmente, enti discriminanti?

All'interno delle associazioni le persone svantaggiate sono di frequente considerate più un impegno che una risorsa ed è molto più facile selezionare un volontario «che possa dare una mano all'organizzazione», piuttosto che uno «che faccia perdere tempo».

Alla luce di queste considerazioni, nel 2007, il CEV ha dedicato un articolato seminario sul tema "*Pari opportunità per tutti: Volontariato e Diversity*" al fine di mettere a fuoco il problema dell'inclusività delle organizzazioni di volontariato stesse, portandone alla luce le criticità e al contempo le buone pratiche emerse nel corso di sperimentazioni in alcuni Paesi europei.

Dal confronto tra circa 120 rappresentanti di centri di supporto al volontariato e associazioni europei, sono emersi alcuni spunti significativi e utili ad aprire un dibattito su questo tema. Suggerimenti che poi sono stati raccolti nel report finale del seminario.

E' opinione condivisa che il volontariato possa costituire per le persone più svantaggiate una palestra di partecipazione alla vita della comunità, ma non è ancora sufficientemente pronto a confrontarsi con quella che gli anglosassoni (da cui deriva la terminologia adottata dall'Ue) definiscono *diversity*. Soprattutto il volontariato non può affrontare in solitudine questa nuova sfida.

Diverse sperimentazioni europee ci dicono che la varietà

di background in seno alle organizzazioni di volontariato può rappresentare un fattore di arricchimento a più livelli, se adeguatamente gestito.

Società sempre più complesse, tanto in termini di bisogni quanto di composizione, richiedono associazioni più articolate e ricche di componenti differenti e variegate «*Diverse society needs diverse volunteering*», sottolinea il Centro del volontariato inglese.

Il report finale del seminario CEV presenta inoltre alcuni dei possibili benefici che l'inclusione di persone con minori opportunità produce nelle associazioni: consente di allargare gli orizzonti dell'organizzazione; ampliare la base associativa e le possibilità di rinnovamento; permette di farsi dire qualcosa sulle pratiche organizzative e di approccio ai problemi anche da coloro che versano in situazione di marginalità, ma che sono poi i maggiori esperti della propria condizione; consente di recuperare e rafforzare i valori fondanti dell'organizzazione, mettendo in pratica il principio di non discriminazione, secondo modalità di collaborazione e cooperazione, e quindi non solo di assistenza.

Sul fronte dei beneficiari, invece, quali sono i potenziali benefici?

Sempre il report del CEV evidenzia le diverse forme di empowerment che il volontariato può generare nelle persone a rischio di esclusione sociale.

In primo luogo, può rappresentare una palestra di partecipazione e reinserimento nella vita della comunità, un luogo in cui ricostruire i legami sociali e recuperare la propria autostima. In secondo luogo, ma non di minore importanza, è l'opportunità di acquisire, attraverso le attività di volontariato, competenze che potranno essere spese sul mercato del lavoro e che possano implementare l'occupabilità.

Ricordiamo, infatti, che l'Unione europea annovera il volontariato tra quelle attività non formali che consentono di acquisire competenze spendibili nel mercato del lavoro.

Il fatto che persistano ancora molte barriere al coinvolgimento diretto delle persone con minori opportunità in attività di volontariato richiede un'analisi anche delle fatiche che

questo comporta. Pesa soprattutto il fatto che le organizzazioni non sono sufficientemente forti e strutturate, in termini di risorse umane ed economiche, per dedicare tempo e risorse all'accoglienza e all'accompagnamento dei soggetti svantaggiati. Un impegno che richiede un carico di lavoro supplementare, competenze e collaborazioni e, quindi, per tali ragioni ha un costo elevato. A questo poi si aggiungono la cura e il mantenimento nel tempo dei volontari e delle loro motivazioni, che rappresentano comunque un nodo cruciale per le organizzazioni.

Tempo, risorse economiche e necessità di competenze specifiche rappresentano quindi gli ostacoli principali.

Le sperimentazioni effettuate in alcuni Paesi europei e analizzate nel seminario del CEV consentono di mettere in luce alcuni punti di attenzione che si sono rivelati fonti di successo e che possono rappresentare alcuni spunti operativi per le associazioni interessate a sperimentarsi in simili progetti di inclusione.

La messa a fuoco di target chiari e ben definiti in modo da predisporre nell'associazione un contesto accogliente e adeguato; la formazione dello staff interno per poter accompagnare e affiancare i nuovi volontari; il coinvolgimento delle associazioni di rappresentanza di quel determinato svantaggio per avere una visione complessiva e competente grazie al contributo di "esperti"; la consapevolezza del fatto che non tutte le attività di volontariato possono essere svolte da qualsiasi volontario (sono pertanto fondamentali le fasi del matching e recruitment dei volontari).

L'inclusione di persone in condizioni di esclusione sociale o discriminazione rappresenta dunque una sfida che richiede alle organizzazioni di rivedere elementi di cultura organizzativa al loro interno.

La chiave di volta, stando alle indicazioni del CEV, potrebbe trovarsi nelle modalità, spesso molto standardizzate, di selezione dei volontari.

Aprire le porte della propria associazione anche a soggetti svantaggiati necessita infatti di porre una particolare attenzione al processo della selezione dei volontari e al loro mat-

ching con le possibili attività in cui inserirli allo scopo di affidare loro una mansione sostenibile in termini di tenuta, adatta al loro profilo e che non entri in conflitto con i destinatari. Ciò richiede una maggiore apertura delle organizzazioni di volontariato e una maggiore flessibilità, in fase di orientamento e reclutamento, intesa come capacità di adattare le mansioni ai volontari, creando un ambiente accogliente che possa mettere a suo agio l'aspirante volontario.

Per raggiungere e coinvolgere persone con minori opportunità è perciò necessario investire risorse per implementare l'accessibilità della propria associazione.

Il primo passo da compiere potrebbe essere quello di potenziare la comunicazione, creando strumenti e messaggi mirati per determinati target. Un esempio è quello dell'associazione *Volunteering England* che ha caricato sull'home page del proprio sito un video di benvenuto, tradotto nel linguaggio dei segni, per raggiungere anche gli aspiranti volontari non udenti.

Resta, però, il fatto che se in linea di principio "il volontariato è per tutti", la realtà è, tanto in Italia quanto in Europa, purtroppo molto differente.

La fotografia attuale non fa sconti, perché in tanti casi l'esclusione resta predominante rispetto all'inclusione.

Di fronte a un "volontariato che non è per tutti", le organizzazioni e gli enti non profit però stanno sforzandosi di trovare una via d'uscita a questo vicolo cieco. C'è da sottolineare che il volontariato è consapevole di scontare una tale insufficienza, di pagare un prezzo a queste "cattive prassi". Al punto che, negli ultimi anni, ci si sta muovendo con fermezza in questa direzione e si sta spingendo sull'acceleratore nel tentativo di recuperare quanto prima il terreno perduto.

A questo proposito, segnaliamo qui di seguito alcune esperienze europee, in particolare nei Paesi anglosassoni, che attestano come il volontario provi a riscattarsi, a voltare pagina, per essere davvero un'esperienza aperta a tutti, senza distinzioni, senza barriere e senza pregiudizi.

A questo riguardo meritano una citazione i canali di comunicazione e informazione messi a punto da *Volunteering*

*England*. Due esperienze che muovono da un medesimo punto di partenza: occorre cambiare la percezione più diffusa secondo la quale il volontariato è un sistema di assistenza. Si tratta invece di far leva su un'idea completamente diversa e sintetizzabile nel principio "*the helped can become helpers*", e cioè "quelli che sono aiutati possono a loro volta aiutare". In sostanza, possiamo dire che i soggetti svantaggiati rappresentano delle risorse e non soltanto dei portatori di bisogni. Su questo binario in Francia, per esempio, il *Secours Catholique*, ovvero il ramo francese della Caritas, permette ai suoi beneficiari di diventare anche loro volontari e di cominciare un nuovo percorso nella società da cui erano fino ad ora esclusi.

Tornando invece a *Volunteering England* - una charity che conta tra i suoi membri una rete di organizzazioni appartenenti al pubblico, all'associazionismo e al privato - ha come *mission* quella di sostenere e promuovere il volontariato nelle sue diverse forme, stimolando la creazione di legami tra politica, ricerca, innovazione, buone prassi e gestione dei volontari. L'architettura di *Volunteering England* infatti è la ricchezza generata dalla coesistenza delle diversità, delle pluralità, delle interculture nel seno del volontariato di Sua Maestà, cioè dalla partecipazione di volontari provenienti da differenti background sociali, culturali e persino portatori di disagi e quindi più svantaggiati.

Su quest'ultimo punto *Volunteering England* ha molto insistito, dopo aver constatato la scarsa capacità di accoglienza e di attrazione delle organizzazioni di volontariato inglesi rispetto alle persone con minori opportunità. La prima tappa per superare questa impasse è stata l'identificazione delle barriere pratiche e psicologiche che impedivano il coinvolgimento di aspiranti volontari altrimenti discriminati.

*Volunteering England* ha quindi lavorato sulla promozione della diversità nel volontariato grazie anche a una serie di campagne di sensibilizzazione sul tema, facendo leva su una serie di pubblicazioni sull'argomento. Un ruolo chiave lo ha giocato di sicuro una nuova strategia comunicativa a partire da quel *Accessible Information Policy*, la cui filosofia preve-

de che l'informazione deve essere avvicicabile da tutti sia nel suo contenuto, sia nella sua forma e, soprattutto, fruibile per le persone svantaggiate allo scopo di non privarle della possibilità di impegnarsi nel volontariato.

Il percorso si è sviluppato in due tappe: dopo aver raccolto e analizzato i bisogni per un migliore accesso all'informazione, *Volunteering England* ha creato uno strumento strategico di informazione, ovvero un database il cui obiettivo è di rendere note le buone pratiche di volontariato a 360 gradi, in particolare focalizzandosi sulle problematiche legate all'inclusione di aspiranti volontari con minori opportunità.

Ed è proprio su quest'ultimo tema che la banca dati è una vera e propria miniera di articoli, schede informative, ricerche, siti internet per provare a vincere questa sfida.

Consultando il database di *Volunteering England* c'è un'esperienza che più di altre è esplicativa ai fini del nostro ragionamento e concerne l'inclusione nel volontariato dei rifugiati e dei richiedenti asilo. Si tratta di un progetto creato dal *Volunteer Centre* della città di Sheffield, che ha tradotto in nove lingue - amarico (una lingua del centro-nord dell'Etiopia), arabo, birmano, farsi, francese, curdo, somali, tigrino (una lingua del nord dell'Etiopia e dell'Eritrea), urdu - *la Good Practices Guidelines*, una guida dettagliata delle buone prassi di gestione di un progetto per accogliere rifugiati o richiedenti di asilo e numerose altre pubblicazioni e comunicazioni interne.

Su un altro fronte, invece, si è combattuta la battaglia per l'inclusione nel volontariato delle persone con disabilità psichica in Danimarca.

Il Servicestyrelsen della città di Odense ha sperimentato un percorso di inserimento di volontari con forme di ritardo mentale, attraverso l'accompagnamento di coordinatori, in attività di aiuto e socializzazione con anziani soli. Il risultato? Superare le barriere dell'isolamento.

Tanto i volontari quanto gli anziani hanno beneficiato di un incremento dell'autostima, migliorato le capacità relazionali e hanno sconfitto la solitudine.

## Documenti

### La voce del Centro Europeo del Volontariato

Il CEV (Centre Européen du Volontariat), il network con sede a Bruxelles, che supporta e promuove le politiche e le attività del volontariato in Europa, nella sua dichiarazione nel dicembre 2010 sul *Ruolo del volontariato come mezzo di empowerment e inclusione sociale*, raccoglie l'urgenza di collocare il volontariato in un contesto europeo segnato dalla crisi economica e dalla crescita delle situazioni di disagio e nuove povertà.

Riportiamo di seguito tre delle quattro raccomandazioni presenti nel documento, nello specifico quelle che affrontano il tema del ruolo del volontariato come strumento di inclusione.

**Rafforzare l'inclusività del volontariato e delle sue potenzialità per essere un mezzo di emancipazione, inclusione sociale e cittadinanza attiva - Promuovere il volontariato "delle" persone in situazione di povertà ed esclusione sociale.**

Uno degli effetti collaterali della povertà è la perdita di fiducia, dignità e rispetto di sé. Un effetto ricorrente della povertà è l'esclusione sociale, soprattutto quando le persone in povertà diventano insicure circa il loro scopo nella vita e sottovalutano il loro valore per la società. Il volontariato è un modo per ricostruire questa fiducia e permettere alle persone in situazione di povertà e di esclusione sociale di diventare attive, e per permettere alle persone emarginate dalla società di avvicinarsi a una partecipazione più attiva. D'altra parte, il settore del volontariato non sembra essere sempre in grado di essere pienamente inclusivo: la maggioranza dei volontari proviene soprattutto dalla classe media – spesso indicati in maniera preoccupante come quelli che sono in grado di “permettersi” di fare volontariato. Inoltre, il volontariato è un modo molto importante per assicurare la partecipazione sociale, consentendo alle persone che sono temporaneamente o permanentemen-

7 United Nations, 1948. 'Universal Declaration of Human Rights'

te disoccupate di rafforzarsi, sentirsi utili e di essere attive per il bene comune.

- «Tutti gli esseri umani nascono liberi ed eguali in dignità e diritti»<sup>7</sup>.
- Un volontariato inclusivo porterebbe benefici a gruppi diversi. Come suggeriscono esempi dall'Irlanda, attraverso il volontariato, «le persone ai margini sono in grado di identificare e articolare le loro esigenze e progettare modi per superare il loro proprio svantaggio», trasformando «il processo decisionale in più inclusivo e democratico»<sup>8</sup>.
- Il volontariato migliora la fiducia in se stessi. Oltre «l'80% dei volontari inglesi affermano che l'impegno in attività di volontariato li rende felici e migliora la loro autostima»<sup>9</sup>.

### I decisori politici a livello europeo, nazionale o locale dovrebbero impegnarsi nelle seguenti azioni:

1. Riconoscere che il volontariato è un valore in sé - e non uno strumento
2. Promuovere in diversi contesti e settori d'intervento politico (“mainstreaming”) la questione della partecipazione dei cittadini per permettere a tutti i cittadini di partecipare
3. Ripensare le politiche sociali per agevolare un volontariato inclusivo, come permettere ai disoccupati che ricevono benefici sociali di fare volontariato nei luoghi e per il tempo che decidono loro; sviluppare ulteriormente i sistemi di protezione sociale per riconoscere l'impegno volontario a fini pensionistici
4. Coinvolgere sistematicamente le organizzazioni di volontariato e le loro reti come partner nel processo decisionale in questo settore.

8 Volunteering Ireland, 2004. 'Opportunity knocks – Opening doors for volunteers with additional support needs', p. 17.

9 Volunteering England, 2007. 'Volunteering works – Volunteering and social policy'. The Institute for Volunteering Research and Volunteering England, p. 24.

**Le organizzazioni di volontariato/organizzazioni della società civile dovrebbero impegnarsi nelle seguenti azioni:**

1. Dare la possibilità e gli strumenti alle persone che sono socialmente escluse per fare volontariato
2. Essere a conoscenza e mitigare gli ostacoli nel fare volontariato per le persone socialmente escluse - promuovere la voce dei volontari nello sviluppo delle loro comunità; fornire una formazione specifica; rimborsare le spese; sostenere le attività remunerative laddove appropriato
3. Sviluppare sinergie e lavorare in partnership con altre organizzazioni, in particolare con le organizzazioni che rappresentano le persone in situazione di povertà ed esclusione sociale

**Le imprese dovrebbero impegnarsi nelle seguenti azioni:**

1. Impegnarsi in partnership con le Ong per sostenere i programmi che mirano a combattere la povertà e l'esclusione sociale nelle comunità
2. Adottare programmi di responsabilità sociale d'impresa orientati a beneficio dei dipendenti e delle comunità più prossime.

**Gli individui dovrebbero intraprendere le seguenti azioni:**

1. Riconoscere che tutti danno un prezioso contributo - inclusi se stessi
2. Partecipare attivamente ai programmi della comunità e condividere le proprie esperienze - i volontari potrebbero diventare ambasciatori del volontariato
3. Rendere gli individui consapevoli che il volontariato in una comunità è un modo efficace di empowerment.

Non tutti in Europa possono fare volontariato. Ci sono ostacoli giuridici e barriere che impediscono alle persone di essere coinvolte. Un ambiente legale favorevole comprende anche disposizioni per il rimborso delle spese, e fornisce l'assicurazione alle persone mentre sono coinvolte nel volontariato. Infine il volonta-

riato deve rimanere "volontario", in nessun caso può essere sfruttato per sostituire il lavoro retribuito, o mal utilizzato per forzare i cittadini a "contributi volontari per la società".

➤ La ricerca mostra che i disoccupati, persone prove-

**Assicurare che il volontariato sia un diritto per tutti: fornire e promuovere un ambiente giuridico per la partecipazione attiva delle persone in situazione di povertà ed esclusione sociale.**

nienti da minoranze etniche e dei lavoratori non qualificati sono sotto-rappresentati nella "forza volontariato" in Europa<sup>10</sup>.

**I decisori politici a livello europeo, nazionale o locale dovrebbero impegnarsi nelle seguenti azioni:**

1. Riconoscere la necessità di sostenere le organizzazioni di volontariato per incoraggiare il volontariato delle persone in situazioni di povertà ed esclusione sociale e fornire un sostegno finanziario a questo obiettivo
2. Promuovere e integrare il volontariato in tutti i settori al fine di soddisfare le esigenze dei gruppi marginali

**Le organizzazioni di volontariato/organizzazioni della società civile dovrebbero impegnarsi nelle seguenti azioni:**

1. Abbracciare un approccio fortemente democratico, che consente la partecipazione dei gruppi socialmente esclusi, incluso il loro coinvolgimento nel processo decisionale
2. Fornire elementi e dati evidenti ai decisori politici dei benefici del volontariato inclusivo

**Le imprese dovrebbero impegnarsi nelle seguenti azioni:**

1. Utilizzare programmi di responsabilità sociale delle im-

<sup>10</sup> Special Eurobarometer 273 Wave 66.3, 2007. 'European Social Reality', February 2007.

prese per impegnarsi nelle comunità locali, indirizzando ai gruppi marginali

2. Mettere a disposizione fondi e competenze a disposizione delle organizzazioni di volontariato per aiutarle a rendere più inclusivo il volontariato

### Gli individui dovrebbero intraprendere le seguenti azioni:

1. Gli individui che sono già cittadini attivi dovrebbero incoraggiare altri cittadini ad avere fiducia nel partecipare e di fare la differenza.

**Riconoscere e promuovere il potenziale del volontariato come un modo per acquisire competenze e per accrescere l'occupabilità.**



Mentre gli ostacoli per entrare nel mercato del lavoro sono molti e complessi, è innegabile che, attraverso il volontariato le persone acquisiscono capacità e competenze - ampliando le loro reti e il capitale sociale e migliorando la loro autostima migliorando così la loro occupabilità -, ma può essere fatto di più per ottimizzare il potenziale delle opportunità di volontariato in questo senso e coinvolgere il settore delle imprese nel promuovere il riconoscimento di queste competenze e l'impatto positivo del volontariato sull'occupabilità.

- Secondo uno studio tra coloro che cercano lavoro in Inghilterra, «l'81% degli intervistati ha dichiarato che il volontariato ha dato loro la possibilità di apprendere nuove competenze»<sup>11</sup>.
- Quasi 3/4 dei datori di lavoro preferiscono assumere candidati con esperienza di volontariato nel loro CV<sup>12</sup>

### I decisori politici a livello europeo, nazionale o locale dovrebbero impegnarsi nelle seguenti azioni:

<sup>11</sup>Volunteering England, 2007. 'Volunteering works – Volunteering and social policy'. The Institute for Volunteering Research and Volunteering England, p. 29.

<sup>12</sup>McBain, Cathy and Amanda Jones, 2005: 'Employer Supported volunteering – the guide' Volunteering England, p. 35.

1. Sviluppare, in collaborazione con la società civile, un quadro favorevole al volontariato per tutti gli Stati membri dell'Ue
2. Sviluppare ulteriormente gli strumenti a livello europeo, quali Europass, per riconoscere le competenze acquisite attraverso il volontariato
3. I governi degli Stati membri dovrebbero sviluppare sistemi nazionali per il riconoscimento dell'apprendimento e delle competenze acquisite in un contesto informale

### Le organizzazioni di volontariato / organizzazioni della società civile dovrebbero impegnarsi nelle seguenti azioni:

1. Formare i volontari e fornire attestati che dimostrino le competenze acquisite durante la formazione
2. Creare un portfolio di competenze e aiutare i volontari nel compilarlo
3. Utilizzare le conoscenze già disponibili da altre organizzazioni in questo settore, in particolare attraverso reti come il CEV

### Le imprese dovrebbero impegnarsi nelle seguenti azioni:

1. Individuare e valorizzare i dipendenti che fanno volontariato
2. Tenere in considerazione le esperienze di volontariato in caso di assunzione di nuovi dipendenti
3. Sviluppare strategie di responsabilità sociale d'impresa che favoriscono lo sviluppo del volontariato d'impresa

### Gli individui dovrebbero intraprendere le seguenti azioni:

1. Essere consapevoli delle esigenze e potenzialità individuali e, su questa base, scegliere correttamente l'organizzazione di volontariato per la quale si intende fare volontariato.

#### GRANDANGOLO

**web**  
<http://www.volunteering.org.uk>  
<http://www.volunteering.org.uk/resources/goodpracticebank>  
<http://www.volunteeringireland.com>  
<http://www.sheffieldvolunteercentre.org.uk>





design: manie la roggug.com

LE CONDIZIONI ECONOMICHE E CONTRATTUALI SONO DETTAGLATE NEI "FOGLI INFORMATIVI" DISPONIBILI PRESSO TUTTI I NOSTRI OPERATORI DI SPORTELLO E SUL SITO WWW.CREVAL.IT. MESSAGGIO PUBBLICITARIO CON FINALITÀ PROMOZIONALE.



## Il conto amico del non profit

**ContoNonProfit**  
Un aiuto per chi aiuta.

Alle Associazioni senza fine di lucro offriamo un conto corrente davvero speciale: zero spese di tenuta conto, remunerazione elevata e la possibilità di anticipare il 5 per mille maturato. Vi aspettiamo nelle nostre Filiali per offrirvi consulenza finanziaria personalizzata e gratuita per soddisfare le esigenze dell'Associazione e dei suoi associati. [www.creval.it](http://www.creval.it)

GRUPPO BANCARIO  
**Credito Valtellinese** 