



LE CULTURE ORGANIZZATIVE E LA GESTIONE DELLE PERSONE NEL TERZO SETTORE

A cura di Amirian J., Salvi A. (2006 – 2005). Capitolo tratto dalla ricerca “Strumenti manageriali nel Terzo Settore”, nell’ambito del Progetto di Formazione “Professionisti per servizi a sostegno della competitività delle imprese”. Marketing University – ICT – Roma.

1. LE CULTURE ORGANIZZATIVE

DEFINIZIONI TEORICHE ED ELEMENTI DI ANALISI

Un'organizzazione non profit si può definire come ***un insieme di persone e risorse strutturate in attività, funzioni e compiti al fine di raggiungere uno o più obiettivi di solidarietà sociale.*** Partendo da questo assunto l'idea di concepire le organizzazioni non profit come culture (mutuando significati e linguaggi dal mondo Profit) costituisce un fenomeno piuttosto recente: negli ultimi tempi, abbiamo assistito ad una serie di studi e ricerche che iniziano a studiare le culture organizzative anche nel Terzo Settore. Questo interesse è causato dalla consapevolezza che la cultura organizzativa è capace di influenzare comportamenti e atteggiamenti di individui e gruppi soprattutto laddove le piccole realtà di Terzo Settore si trasformano in imprese sociali (un fenomeno in espansione negli ultimi anni, considerando il progressivo smantellamento del Welfare State a favore di una privatizzazione dei servizi sociali). Nella letteratura specialistica il termine cultura dell'organizzazione è impiegato per designare i *valori dominanti di una organizzazione, le norme che invalgono e si sviluppano nei gruppi di lavoro e nell'interazione tra i membri dell'organizzazione; i modelli di comportamento utilizzati con regolarità e frequenza come, ad esempio, il linguaggio e i rituali comportamentali; le regole del gioco per orientarsi e rimanere all'interno di un'organizzazione che i nuovi assunti devono apprendere per essere accettati come nuovi membri; l'atmosfera il clima che l'organizzazione comunica attraverso l'aspetto e le modalità d'interazione tra i membri dell'organizzazione e i soggetti esterni* (Avallone 1994).

Secondo una definizione classica (Shein, 1990) la cultura dell'organizzazione è: **“un insieme di assunti di base, inventati, scoperti o sviluppati dai membri di un'organizzazione per affrontare problemi di adattamento esterno o di integrazione interna che si è dimostrato così funzionale da essere considerato valido e, conseguentemente, da essere indicato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, di pensare, di sentire in relazione a quei problemi”**.

Il riferimento è dunque, al complesso unitario di credenze, di regole esplicite e non esplicite, di modelli di comportamento, funzionali alla sopravvivenza e al miglior inserimento dell'organizzazione nell'ambiente; all'insieme dei valori e dei significati condivisi, che si pongono anche come matrici di identificazioni collettive.

A questo punto appare chiaro come la cultura o le culture assolvano numerose funzioni in seno alle O.N.P. Svolgono, in primo luogo, *una funzione adattiva e regolatoria facilitando l'unione degli individui; trasmettono un sentimento di identità rispetto alla struttura che aiuta e sostiene il senso dell'appartenenza e della causa comune, definiscono le regole dell'interazione professionale e umana e influenzano la dinamica organizzativa e istituzionale; incrementano, infine, la stabilità dell'organizzazione incoraggiando l'integrazione e la cooperazione tra i membri* (Robbins, 1987)

Prendendo spunto dalla letteratura scientifica, alcuni autori tentano di individuare, in termini definitivi della cultura organizzativa, il sistema di significati comuni e condivisi che caratterizzano un'organizzazione e consentono di distinguere, ad es., una cooperativa sociale da un'altra. I fattori presi in considerazione riguardano fondamentalmente:

- L'ambito e i limiti dell'autonomia individuale riconosciuta ai singoli operatori;
- Le modalità di presa di decisione;
- Il sistema di premi e punizioni (fattore presente soprattutto nelle grandi strutture);
- La tolleranza al conflitto, delle diversità e dell'innovazione;
- I criteri e gli stili di gestione e di controllo.

Come si può notare, con tutte le differenze valoriali che intercorrono tra le O.N.P e le O.P., anche nelle strutture del Terzo Settore la cultura impronta il clima organizzativo (Quaglino, Mander, 1987); orienta

il processo di socializzazione dei nuovi assunti; coagula l'operato dei responsabili (Taguiri, Litwin, 1968); tende ad essere trasmessa attraverso una serie di **eventi organizzativi**. Quest'ultimi possiamo suddividerli in tre macro-categorie:

- Le **cerimonie**, che hanno la funzione di ribadire e rinforzare particolari norme o specifici valori sottolineandone e dimostrandone la rilevanza nella vita dell'organizzazione. *Sono eventi speciali nei quali gli operatori di una cooperativa, di una associazione ecc. celebrano i miti, gli eroi e i simboli della loro cultura (si pensi a grandi organizzazioni come la CARITAS o EMERGENCY in cui la celebrazione "dell'abnegazione e la passione" dei fondatori sono spesso utilizzate come manifesti politici delle organizzazioni stesse).* Spesso all'interno delle cerimonie si incorporano vari riti, attività cerimoniali finalizzate a inviare particolari messaggi o ad assolvere specifici obiettivi: riti di iniziazione (ad esempio per i nuovi volontari), riti legati all'avanzamento di carriera degli operatori, riti finalizzati all'integrazione dei membri costituiscono gli esempi più frequenti. Quando un rito si ripete con regolarità si può parlare di **rituali organizzativi** quali, ad esempio, i **meeting annuali** promosse dai presidenti o dai responsabili di grandi realtà per veicolare e sostenere norme culturali e valoriali dell'organizzazione. *Un esempio molto esemplificativo riguarda il Meeting nazionale per i giovani infetti da HIV/AIDS organizzato da Archè ONLUS in collaborazione con la Provincia di Roma a luglio 2005. L'idea di fondo era veicolare norme, regole comportamentali, solidarietà, ascolto e accoglienza (i valori che Archè persegue) a 35 ragazzi sieropositivi invitati al meeting.*
- Una seconda categoria di elementi attraverso i quali si consolida e si trasmette la cultura di un'organizzazione sono le storie e i miti. Le **storie** sono resoconti di eventi passati che sono riprodotti ed enfatizzati per renderli comuni e familiari ai membri di un'organizzazione quali dati esemplificativi di valori culturali. Molte storie si riferiscono alla nascita dell'organizzazione e ai suoi momenti evolutivi e critici. Analogamente nelle O.N.P. sono **mitizzati** i fondatori e altri personaggi significativi o sono mitizzate le origini o alcune fasi di sviluppo al fine di prospettare uno stimolante punto di riferimento per spiegare e sostenere le attività in atto nell'organizzazione. In questo quadro si possono inserire anche gli eroi: soggetti che impersonano i valori che caratterizzano la cultura dell'organizzazione e che servono come modello per l'identificazione collettiva. *Per anni la Fondazione Italiana per il Volontariato ha fatto dell'opera e della storia del suo scomparso fondatore (Luciano Tavazza) il punto di riferimento valoriale sia per la sua connotazione esterna sia per l'integrazione dei nuovi membri (dipendenti, collaboratori, obiettori, tirocinanti, ecc.)*
- L'ultima categoria e forse la più importante di fattori attraverso i quali viene trasmessa e perpetuata la cultura di un'organizzazione sono i simboli e il linguaggio. I **simboli** sono oggetti azioni o eventi ai quali i membri di un'organizzazione hanno attribuito speciali significati. In questo modo si esprimono in modo semplice idee complesse e si facilita l'espressione di messaggi emotivi. Il **linguaggio**, infine, è un sistema di simboli che i membri di un'organizzazione usano per comunicare idee e significati culturali.

Appare chiaro che l'analisi della cultura organizzativa ha una grande rilevanza per comprendere il funzionamento dell'O.N.P. e la soddisfazione dei suoi membri. Analizzare la cultura di una realtà di terzo settore può significare comprendere i vari livelli organizzativi: le strategie perseguite, la capacità di innovazione e di cambiamento, la disponibilità a introdurre nuove tecnologie, i processi di socializzazione e di comunicazione, i criteri di selezione del personale, la concezione e la prassi formativa, la gestione dei conflitti, i processi di presa di decisione. Per una O.N.P. comprendere la propria cultura significa entrare in contatto con la parte nascosta, implicita e inconsapevole degli assunti, dei valori, dei modelli di comportamento interiorizzati che influenzano la dinamica interpersonale e organizzativa. Per questo motivo molte cooperative, associazioni, O.N.G., ecc. sono del tutto resistenti a questo tipo di analisi e per lo stesso motivo lo studio delle culture organizzative è atto preliminare e non sostituibile nei processi di trasformazione delle O.N.P.: le culture di una cooperativa ad es., hanno una loro storia e sono state e sono funzionali ad alcune esigenze ed ansie dell'organizzazione. Si tratta allora di scoprire e di elaborare questa funzionalità come premessa per poter progettare interventi di cambiamento culturale e politico.

L'ultima considerazione riguarda un altro aspetto importante. Sin ora si è parlato di *cultura organizzativa*, ma occorre tener presente che è raro che un'organizzazione (specialmente se di grandi dimensioni e con una storia alle spalle) sia caratterizzata da una unica cultura monolitica. E' molto più frequente rilevare parecchie sottoculture (*nelle O.N.P. soprattutto professionali, motivazionali, generazionali o legate alle diverse funzioni nelle quali si sviluppa l'organizzazione*), che rendono fortunatamente impraticabile il sogno ingenuo e autoritario di una completa omogeneizzazione culturale. Molti conflitti nelle organizzazioni non possono ridursi a variabili psicologiche o interpersonali né spiegarsi in termini della pur esistente dinamica tra ruoli, ma rinviano a "scontri di verità", a concezioni diverse della vita, dell'uomo e dell'organizzazione, a nuclei culturali diversi e irriducibili.

E' prevedibile che, in futuro, le organizzazioni dovranno misurarsi con complessi problemi di trasformazione, di omogeneizzazione e, al tempo stesso, di mantenimento e di valorizzazione delle differenze, di ridefinizione continua dei rapporti tra la dirigenza ed il personale. *Saranno proprio le O.N.P. a misurarsi con maggiori trasformazioni e problematicità. La crescita numerica delle risorse umane impiegate, la suddivisione e settorializzazione crescente dei ruoli interni, parametri sempre più orientati verso criteri di efficienza ed efficacia, l'interesse verso la crescita professionale del personale impiegato e la gestione sempre più cospicua dei servizi sociali appaltati dallo Stato, saranno problemi complessi da affrontare con interventi specifici e mirati. Questi problemi rinviano, evidentemente, ad assunti valoriali che l'analisi delle culture organizzative aiuta individuare e a elaborare rimettendo in gioco forze nascoste ma richiedendo anche un onere, talvolta molto elevato, connesso a ogni processo di maturazione e crescita* (Avallone 1994).

TIPOLOGIA DELLE CULTURE ORGANIZZATIVE

Nella letteratura specialistica sono state elaborate numerose tipologie delle culture organizzative. Quella che è più consona alle O.N.P. vede 4 diversi tipi di cultura organizzativa, in base alla fase storica dell'organizzazione e agli obiettivi che persegue. Questi quattro tipi di cultura dominante sono:

- Carismatica
- Burocratica
- Cooperativa
- Manageriale

Il primo tipo di cultura che si afferma e che fa nascere molte O.N.P. è quella **carismatica**, caratterizzata da un capo carismatico, di un'autorità indiscussa e indiscutibile che costituisce il perno del funzionamento dell'intera struttura. Nelle O.N.P. questo tipo di cultura è incentrata sulla personalità del massimo dirigente, in genere il fondatore o il presidente: al capo vengono riconosciute doti, conoscenze e capacità fuori del comune che ne fanno un riferimento sicuro da seguire e imitare.

Le caratteristiche principali sono:

- decisioni centralizzate e ordini da parte del capo;
- ogni membro si identifica fortemente con il capo: lui ordina, gli altri eseguono;
- le informazioni scendono dall'alto verso il basso.

L'identificazione con il Presidente o il massimo dirigente, l'ammirazione incondizionata del capo, la subordinazione nei suoi confronti sono spesso i criteri sui quali si fonda la valutazione dell'operato dei singoli e la progressione della carriera. Le comunicazioni come si è delineato sono ad una via, in senso discendente. Prevala una concezione dell'uomo come soggetto incapace di autodisciplina e di autocontrollo e vengono gratificati i bisogni di dipendenza e sfruttati i bisogni più primitivi, immaturi, prevalentemente inconsci dell'individuo, facilitando il ricorso ai processi di falsa coscienza grazie ai quali è possibile catturare il consenso almeno nella maggioranza. Si può così comprendere perché molte persone riescano a ben adattarsi a questo contesto culturale, anzi a prediligerlo in quanto funzionale al soddisfacimento di motivi profondi sia a livello di bisogni e desideri che di paure e avversioni. *Si è già*

detto che questo tipo di cultura è dominante soprattutto nelle O.N.P. che spesso nascono sotto la spinta o le forti motivazioni di una singola persona o di un gruppo che condivide specifiche idee e valori sociali. All'interno di queste organizzazioni prevale un senso paternalistico dei rapporti di lavoro, con il personale che si sente protetto e che può delegare decisioni ed interventi. Il rapporto informale e affettivo, la possibilità di controllare e di proteggere danno vita e rendono possibili dei limiti "incoffessabili" sul piano della capacità o della competenza professionale o dell'autonomia di pensiero e di azione: questi aspetti possono essere facilmente mimetizzati attraverso l'appartenenza a un'entità superindividuale che ingloba, accomuna, dà un'identità. Come si può notare se da una parte, soprattutto all'inizio del suo sviluppo, questo tipo di cultura è strumentale ad avviare le attività di una O.N.P., dall'altro lato se protratta per troppo tempo rischia di bloccare la crescita individuale degli operatori o la "fine" dell'organizzazione nel caso in cui il contributo del fondatore o del gruppo dirigente venisse a mancare. Occorre per cui, nell'ottica di un "work in progress" modificare e cambiare il tipo di cultura, che può essere funzionale in una fase ma improduttiva in un'altra.

Un secondo tipo di cultura organizzativa, è quella comunemente definita **burocratica**. Si afferma o si dovrebbe affermare in una seconda fase di sviluppo di una O.N.P., per contenere e circoscrivere posizioni di arbitrio illimitato.

Il valore fondamentale è l'osservanza della norma che assurge a criterio guida per:

- l'organizzazione del lavoro;
- la definizione dei ruoli e della responsabilità;
- la progressione di carriera.

La cultura burocratica è incentrata sul rigido rispetto delle norme e del regolamento, la parola chiave è "autorità" e chi occupa la posizione gerarchicamente più elevata si rileva essere colui che possiede maggiore autorità. Le caratteristiche principali sono:

- deve essere tutto previsto dal regolamento ove mancassero le norme decide l'autorità;
- controllo molto alto: chi non rispetta le norme viene punito;
- le informazioni dalla base non giungono ai capi;
- scarsa partecipazione dei membri alla presa di decisione;
- il capo è il garante dell'osservanza delle norme.

Sono infatti le norme che regolamentano con ogni dettaglio la divisione del lavoro e la delimitazione delle mansioni, i molteplici livelli gerarchici e di responsabilità, le procedure di progressione di carriera, ancorata più all'anzianità che al merito professionale e i criteri per l'ingresso nell'organizzazione. La cultura burocratica nasce per l'esigenza di trovare un antidoto all'arbitrio e al potere assoluto, come fonte generatrice di equità e imparzialità, come richiamo alla necessità di ancorarsi a parametri normativi che, in tutte le organizzazioni più evolute, hanno sempre carattere negoziale ma, una volta formalizzate in regole scritte, sono vincolanti per tutti i membri dell'organizzazione. Chiaramente le O.N.P. devono misurarsi con molta attenzione ai possibili fenomeni degenerativi che produce la cultura burocratica (la pubblica amministrazione ne è un esempio): cultura del compito, adempimenti formali, disimpegno e disaffezione al lavoro, meccanismi di delega, sentimenti di impotenza e di rassegnazione, ecc. *Conoscere queste situazioni significa immaginare strategie specifiche per affrontarle e utilizzare la cultura burocratica all'interno di processi maturativi e iniziare a lavorare in maniera meno spontaneistica e più correlata a regole e norme vincolanti per i comportamenti individuali. Inoltre non si deve dare per scontato che nelle organizzazioni non profit tutti i lavoratori abbiano bisogno di autonomia e indipendenza: spesso in chi lavora è molto più forte il bisogno di sicurezza e stabilità che la cultura burocratica soddisfa ampiamente. In questo caso saranno i capi o i vari responsabili di settore ad avere l'onere di proporre e progettare le strategie di azione per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.*

Un altro tipo di cultura organizzativa – quella **cooperativa** – è molto frequente nelle O.N.P. e in tutte quelle organizzazioni (ad esempio le COOP alimentari) in cui la mission è fortemente orientata verso valori di solidarietà sociale. Le caratteristiche principali sono:

- decisioni prese il più vicino possibile al luogo reale dove si manifesta il problema: generalmente vengono prese in modo consultivo
- controllo del raggiungimento degli obiettivi
- informazioni e confronti tra colleghi

Il valore fondamentale è la partecipazione e il consenso. I membri dell'organizzazione, abituati a lavorare stabilmente in gruppo, godono di grande autonomia e sono tenuti a rispondere dei risultati conseguiti. La comunicazione è fluida e informale. I livelli gerarchici sono ridotti all'essenziale. Spesso esistono criteri di rotazione nell'assunzione delle diverse responsabilità. Si impiega più tempo per produrre decisioni ma queste ultime, quando sono adottate, sono sostenute da una lunga analisi e dal consenso dei membri. I conflitti non sono nascosti o negati ma si considerano funzionali alla dialettica interna all'organizzazione. *Nell'attuazione di questa cultura nelle O.N.P. c'è spesso un nucleo problematico che rende difficile coniugare "relazioni e compiti": essendo basata su un'opzione e una fiducia quasi illimitate nella dimensione gruppale e collettiva e su un'ipotesi di un'uguale capacità e competenze in tutti gli operatori, omologa le differenze ed è più attenta a fattori di coesione interna del gruppo che al raggiungimento dei risultati concreti. Il problema che ne deriva è una mancanza di produttività dei team rispetto ad una buona qualità nell'erogazione dei servizi.*

L'ultimo tipo di cultura organizzativa presente (o almeno auspicabile) nelle realtà di terzo settore è quella definita **manageriale**. *In teoria dovrebbe essere lo stadio finale di arrivo delle organizzazioni di terzo settore per coniugare in maniera ottimale "compiti e processi", attenzione ai bisogni individuali degli operatori e orientamento ai risultati organizzativi.* La cultura manageriale è incentrata sulle capacità e competenze possedute dai membri, ma presuppone che quest'ultime siano sia tecniche che trasversali. Le caratteristiche principali sono:

- le decisioni vengono prese in modo flessibile in ragione della maturità dei collaboratori, della situazione e del tipo di compito da svolgere;
- in tutti i collaboratori vi è bisogno di riconoscimento professionale e di auto-realizzazione;
- il capo svolge prevalentemente un ruolo di consulente.

Il presidente o il responsabile del servizio assume la funzione dinamica di ottimizzare la prestazione di singoli e di gruppi incoraggiando l'iniziativa, la capacità di rinnovarsi, la stessa produzione creativa entro i limiti di compatibilità con gli obiettivi. Il valore fondamentale è la *competenza professionale*, vista nella sua complessità, con elementi che fanno riferimento a competenze tecniche specifiche, a competenze trasversali ma anche alle risorse personali. In questo tipo di cultura si sostiene il perfezionamento e l'evoluzione professionale, si stimolano le capacità di analisi e diagnosi e un'apertura mentale che ottimizzi i dati della realtà in vista del conseguimento degli obiettivi organizzativi. I rapporti interpersonali sono fluidi e scevri da formalismi. *In questo tipo di cultura viene preso in considerazione il mondo delle passioni e degli affetti nel convincimento che unendoli alla razionalità e alle competenze si possono gestire con più qualità le organizzazioni e promuovere il loro sviluppo.*

Chiaramente non troveremo mai all'interno di una organizzazione una cultura specifica che isola tutte le altre. Soprattutto nel terzo settore si parla di *cultura dominante*: la maggior parte delle O.N.P. si trova in una delle prime tre (la "burocratica" vale quasi esclusivamente per le grandi realtà) in relazione all'origine storica, alla fase temporale e alla sua mission. L'auspicio per coniugare sempre di più efficacia/efficienza e un buon clima interno (fatto di fiducia, di stima reciproca, di cooperazione, di accettazione delle differenze) è quello che molte O.N.P. approdino, attraverso un processo maturativo, alla cultura manageriale che ingloba e accomuna gli aspetti positivi delle prime tre.

LE SOTTOCULTURE ALL'INTERNO DELLE O.N.P.

Come si è accennato nel paragrafo precedente le organizzazioni non hanno mai una cultura unitaria e coerentemente condivisa da tutti i membri. In realtà, molte organizzazioni possono essere viste come

multiculturali o come composte da sottogruppi con differenti professioni, ideologie o riferimenti culturali, con un proprio modo di relazionarsi, con i loro significati e col loro senso di priorità. Molte organizzazioni possono essere correttamente viste in termini di contesti culturali che cambiano attraverso il tempo, piuttosto che come delle culture stabili circoscritte ed omogenee. Sebbene sia possibile per un'organizzazione avere una cultura unitaria, molteplici fattori operano contro tale possibilità, specialmente quando le organizzazioni diventano ampie e complesse. Tra questi fattori ci sono: l'importazione di nuovo personale all'esterno, l'introduzione di nuove tecnologie, le diverse affiliazioni professionali, i diversi contratti degli operatori (dipendenti, soci, collaboratori, stagisti, ecc.), la pluralità e la diversità delle funzioni organizzative, la molteplicità di vincoli e confini. Normalmente si pensa che una cultura organizzativa omogenea nel terzo settore sia possibile soprattutto nelle piccole associazioni o cooperative, dato che è più facile mantenere degli intensi legami sociali e un modello normativo unitario. Al contrario le organizzazioni, a prescindere dalle loro dimensioni, differenziano intenzionalmente i loro membri assegnando loro ruoli specifici e a volte isolati ed è proprio in questa situazione che si vengono a creare delle sottoculture, i membri delle quali condividono uno stesso status e un medesimo ruolo.

All'interno delle O.N.P. i processi sociali che possono generare delle sottoculture organizzative (utilizzando lo schema di Van Maanen, Barley, 1985, in Gagliardi, 1986) sono:

- la **differenziazione ideologica**, che si realizza quando si verificano dei cambiamenti strutturali, come l'innovazione tecnologica, l'entrata di nuovi membri, l'espansione e le fusioni con altre organizzazioni (ad es. i consorzi o le A.T.I. create per la gestione di un progetto), altera i processi d'interazione. Durante questi cambiamenti si possono verificare delle scissioni all'interno di una cultura che generano altre sottoculture, le quali emergono per la nascita di ideologie concorrenti tra loro, ad esempio la scelta delle strategie d'azione nell'erogazione di nuovi servizi, le motivazioni rispetto al lavoro sociale (strumentali o valoriali), la scelta di comportamenti diversi da adottare all'interno. Quando il contrasto tra queste ideologie diviene intenso va a interrompere la comunicazione dei membri della stessa cultura, dando così vita a due distinte sottoculture.

- i **movimenti controculturali**, differentemente dal primo processo, si realizzano quando i membri di varie sottoculture si uniscono in base a convinzioni ideologiche o a sentimenti di privazione, percepita o reale, o di emarginazione. Nelle O.N.P. aderire a una sottocultura dell'organizzazione non comporta al membro discredito o la perdita dello status; al contrario, spesso entrare a far parte di un movimento controculturale significa essere etichettato come non conformista. I contrasti all'interno delle O.N.P. non sono eventi rari, bensì si verificano frequentemente, soprattutto in relazione alla definizione degli obiettivi strategici, dei ruoli professionali e alla soluzione dei problemi posti dall'erogazione dei servizi.

Nel momento stesso in cui si crea una sottocultura si crea una potenziale situazione conflittuale che resta nascosta finché non viene messa in luce da specifici eventi. Questa potenzialità conflittuale può rimanere sotto la superficie degli eventi formali per lungo tempo senza portare a una dichiarata rottura delle relazioni. Una volta che il conflitto viene attivato, la qualità delle sue conseguenze può variare in base a molte variabili interferenti, come ad esempio l'influenza politica che il gruppo possiede.

Le sottoculture all'interno delle O.N.P. possono essere di tre tipi (Martin e Siehl, 1983). La cultura **rafforzativa** esiste dove c'è una fervida adesione ai valori della cultura dominante. Il secondo tipo, definito **ortogonale** è quello in cui tendenzialmente si accettano in parte i valori centrali della cultura dominante, ma dove esiste un determinato numero di valori differenziati specifici, ma non conflittuali con quelli dominanti. La **controcultura**, invece, "è una sottocultura i cui valori centrali costituiscono una sfida diretta ai valori centrali della cultura dominante: in questo senso tra cultura dominante e controcultura esiste una difficile mediazione, nella misura in cui esse assumono posizioni contrastanti sulle questioni di rilevanza critica per ciascuna di esse".

Per rendere più chiara l'influenza delle sottoculture sulle azioni delle O.N.P. si delineano alcuni esempi concreti prendendo spunto dalle dimensioni elaborate da Van Maanen e Barley. La prima riguarda "il

grado in cui i confini della sottocultura si estendono oltre una particolare organizzazione o sono circoscritti all'interno di essa". Il riferimento è a quelle sottoculture professionali elaborate da operatori molto richiesti dal mercato del lavoro nel Terzo Settore, come ad esempio gli esperti di progettazione sociale, che hanno un elevato potere contrattuale sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. La seconda dimensione rilevante è "l'importanza di una particolare struttura all'interno dell'organizzazione". Ci si riferisce a quelle sottoculture che assumono una posizione rilevante e potente in quanto possono essere il centro del flusso operativo dell'organizzazione (ad es. esperti di fund raising), occupano una posizione chiave (ad es. responsabile dei progetti educativi in una casa famiglia), oppure alle situazioni nelle quali i membri sono considerati insostituibili (ad es. ad es. il responsabile del settore ricerca in un ente di indagini sociali per la sua esperienza, le sue alte competenze professionali e la sua notorietà).

Come si è potuto evincere dalla trattazione teorica delle sottoculture organizzative, conoscerle ci aiuta ad entrare in maniera più completa nei processi lavorativi delle O.N.P. Non si possono comprendere ad esempio le cause di situazioni conflittuali all'interno di un'equipe se l'analisi organizzativa non prende in considerazione le variabili relative alle culture organizzative. E' da queste ultime che vengono influenzati enormemente i sistemi di comunicazione interna, la gestione dei conflitti, la risoluzione dei problemi o le dinamiche di potere. Partire dalla cultura dominante e dalle sottoculture sotterranee o esplicite di una O.N.P. è il primo passo per una diagnosi corretta delle cause di una situazione problematica e per una pianificazione specifica degli interventi necessari alla sua risoluzione.

2. LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NEL NON PROFIT

Gli organismi del Terzo settore si trovano ormai quotidianamente inseriti in realtà organizzative che prevedono la gestione di personale con diverse qualifiche, funzioni e ruoli. La convivenza tra responsabili, operatori, obiettori, consulenti, volontari, ecc. non può essere più considerata qualcosa di spontaneo e naturale, tanto più nell'ottica della gestione dei servizi complessi. Diventa così necessario acquisire delle competenze specifiche nell'ottica del miglioramento organizzativo e gestionale delle O.N.P., necessario per offrire risposte e servizi il più possibile efficienti ed efficaci.

La finalità del seguente paragrafo sarà quella di presentare le principali problematiche e offrire strumenti di lavoro per la gestione del capitale umano negli enti no-profit.

CARATTERISTICHE ED ELEMENTI FONDANTI DELLE O.N.P.

Prima di entrare nel merito di quali sono le modalità più consone per gestire al meglio le persone che lavorano nelle O.N.P., ci si soffermerà su quali sono le caratteristiche principali di una organizzazione di Terzo Settore. Solo comprendendo a pieno quest'ultime si potrà agire con interventi adeguati e specifici. Prendendo spunto dalla letteratura si possono elencare le seguenti dimensioni:

- **assenza di una misura di profitto.** All'interno delle O.N.P. gli utili vengono reinvestiti per lo svolgimento delle attività;
- **alta interdipendenza con il contesto sociale.** Il contesto sociale dove sono inserite le O.N.P. è in continua evoluzione stimolando la nascita di nuovi bisogni e problematiche. Le organizzazioni di Terzo settore modulano le loro attività in relazione ai cambiamenti reali o percepiti nei loro contesti di riferimento e questi ultimi vengono modificati a loro volta dalle azioni implementate;
- **potere decisionale non fondato sul possesso di capitale.** Il potere di decidere è fondato su altri livelli, relativi alla cultura organizzativa presente, all'anzianità di servizio, ai livelli contrattuali (soci, dipendenti, collaboratori, ecc.), ai valori sociali perseguiti;
- **modello gestionale partecipativo.** Solitamente la gestione dell'organizzazione, rispetto ai compiti, alle attività, alla risoluzione dei problemi, è partecipata e democratica, privilegiando una cultura di tipo cooperativa;
- **finalità sociale ed investimento emotivo nel lavoro.** A differenza delle O.P. le finalità di molte O.N.P. sono correlate a principi di solidarietà, di giustizia sociale, di gratuità (solo per citarne alcune) con un forte investimento emotivo nel lavoro, dovuto sia alla tipologia di utenti (spesso persone svantaggiate o emarginate) sia alla passione con cui si perseguono determinati principi e valori;
- **produzione di servizi prevalentemente verso terzi;**
- **copresenza di persone che hanno diversi rapporti con l'organizzazione.** All'interno delle O.N.P. si trovano volontari, operatori con contratti di dipendenza, collaboratori esterni, i soci fondatori (spesso con cariche dirigenziali), soci-lavoratori, tirocinanti, stagisti. Chiaramente questa differenziazione cambia da O.N.P. a O.N.P.
- **copresenza di professionalità differenziate.** Come per quanto riguarda la contrattualistica anche per le professionalità esiste una forte differenziazione. Quelle maggiormente presenti riguardano gli educatori professionali, gli psicologi clinici, gli assistenti sociali per il personale interno e un numero crescente di professionalità per quanto riguarda le collaborazioni esterne (esperti di progettazione, formatori, psicologi per la supervisione dell'equipe, consulenti legali, ecc.);
- **scarso utilizzo di sistemi di controllo di gestione,** sugli aspetti procedurali, sui sistemi comunicazionali e sulla definizione dei ruoli professionali;

- **assetto organizzativo ad alta variabilità.** Il turn-over è molto presente sia per il rischio molto alto di burn-out sia per una bassa soddisfazione economica da parte degli operatori. Inoltre in molte O.N.P. c'è una forte incongruenza tra valori professati e quelli effettivamente sperimentati. Per membri con una forte motivazione sociale rispetto al loro lavoro questo aspetto diviene imprescindibile o per la loro permanenza o per il loro allontanamento;
- **alta tensione al cambiamento e alla sperimentazione.** Lavorando nel sociale, con bisogni ed esigenze che producono problematiche sempre più differenziate, le O.N.P. sono costrette a modulare costantemente le loro strategie e modalità di azione. La sperimentazione è alta per l'impossibilità di sapere se le modalità adottate di volta in volta sono quelle più consone per il raggiungimento degli obiettivi.

Dalle dimensioni delineate si evince che le funzioni delle O.N.P. sono differenti rispetto ad altri tipi di organizzazione. Gli strumenti di analisi e intervento sulle risorse umane possono essere gli stessi: va però precisato che nelle O.N.P., cambiando i contesti, la mission, gli obiettivi, i contenuti delle attività e la tipologia degli utenti/clienti, occorre calibrare costantemente:

- *i linguaggi;*
- *gli esempi;*
- *le metodologie didattiche;*
- *gli approcci;*
- *le relazioni.*

Entrando nel merito di quali sono i ruoli che vengono esercitati dalle O.N.P. si può utilizzare la seguente suddivisione:

- Le O.N.P. si ispirano ai principi della **partecipazione democratica**;
- Perseguono costantemente un'**innovazione socio-culturale**;
- Collaborano con le realtà e le istituzioni **locali, nazionali e internazionali**;
- Svolgono un **ruolo politico** e seguono un **impegno civico**;
- Coinvolgono e formano **nuove presenze**;
- Creano una **cultura della comunicazione**;
- Garantiscono **legalità e trasparenza**.

Dallo schema potrebbe sembrare che le O.N.P. siano caratterizzati solo da aspetti positivi. Al contrario, oltre alle disfunzioni classiche su cui devono confrontarsi le organizzazioni in generale ci sono delle problematiche specifiche delle O.N.P. che vanno prese in considerazione prima di qualsiasi azione di sviluppo sulle risorse umane impiegate. Volendole analizzare si è pensato di articularle secondo uno schema che vede da una parte i punti di forza delle O.N.P. e dall'altra i suoi punti di debolezza. Iniziando con i primi possiamo suddividerli in:

- **condivisione mission** con tutti i membri dell'organizzazione per sviluppare senso di appartenenza e processi di identificazione;
- **flessibilità** considerata come la capacità di trovare soluzioni diverse ai problemi che sorgono all'interno o all'esterno dell'organizzazione (di compiti, di ruolo, dei servizi erogati, dei rapporti con le istituzioni);
- **stile di accoglienza** di fiducia, di stima, di accettazione sia verso i membri interni che nei confronti degli utenti;
- **democraticità** dei processi gestionali, decisionali e di soluzione dei problemi;
- **autonomia del lavoro** e responsabilizzazione degli operatori che sono tenuti a rispondere dei risultati conseguiti;
- **innovatività** nelle scelte e nelle modalità di azione progettuale;
- **capacità di usare e connettere risorse** economiche, materiali, del territorio e relative alle competenze possedute dai membri;

- **capacità di connettere istituzioni** spesso molto diverse tra loro e senza nessun tipo di comunicazione;
- **rapporti diretti** senza formalismi e modalità impersonali sia tra i membri che tra questi ultimi e gli utenti;
- **clima interno** caldo, positivo, amichevole e allegro in cui si respira benessere;
- **attenzione alle differenze ed alle esigenze personali** per valorizzare le competenze, capacità ed abilità di ognuno ma anche per conciliare esigenze e tempi organizzativi con quelli degli operatori inseriti.

Come si può notare queste dimensioni e punti forza fanno riferimento ad una cultura organizzativa cooperativa, che spesso connota le O.N.P. Si è anche valutato che non sempre questi aspetti sono funzionali alla produttività delle organizzazioni e che possono provocare delle disfunzioni o dei blocchi ai servizi che si erogano. Per cui gli stessi punti di forza possono divenire dei limiti se non gestiti correttamente e se non si connota l'organizzazione anche di aspetti che fanno riferimento ad una cultura più manageriale. Nel dettaglio i punti cosiddetti di debolezza sono:

- **paura del potere** intesa come l'incapacità di assumersi la responsabilità individuale di prendere decisioni provocando processi di meccanismi di delega, di ritiro e disimpegno;
- **diversità dei ruoli** e dei "copioni" interni riferiti non solo al livello professionale ma anche a quelli contrattualistici. Questa diversità spesso è controproducente ad una vera condivisione degli obiettivi organizzativi e provoca dei "disturbi" sui processi comunicazionali interni;
- **copresenza di professionalità differenziate** che spesso può provocare conflitti laddove alcune sono più riconosciute e garantite di altre;
- **complessità della gestione interna** per non avere criteri diversi da quelli cooperativi basati sulla partecipazione e il consenso e per un disinteresse agli aspetti psico-sociali delle equipe lavorative;
- **rischio burn-out** soprattutto per chi lavora a contatto con utenze fortemente sofferenti, disagiate o emarginate;
- **risorse limitate** sia economiche che umane, dovendo confrontarsi con budget spesso al limite della sopravvivenza o per l'incapacità di accedere ad altre forme di finanziamento;
- **bassa valutazione e monitoraggio dei servizi** seguendo spesso solo la logica della solidarietà fine a se stessa e non quella della qualità delle attività erogate;
- **squilibri tra risorse umane e richiesta del territorio** in una fase storica in cui i disagi sociali diventano sempre maggiori e più complessi (si pensi alle nuove povertà o al fenomeno dell'integrazione con le nuove comunità di migranti);
- **selezione del personale** spesso totalmente inesistente o basata su logiche di appartenenza a gruppi ideologici, "clan" o "parrocchie";
- **rotazione delle esigenze e cambiamenti rapidi** che non sempre consentono di sapere se le azioni intraprese sono quelle corrette.

Arrivati a questo punto si può entrare nel merito di quali sono le variabili fondamentali che occorre prendere in considerazione per intervenire con progetti di analisi, conoscenza, accompagnamento o sviluppo sulle risorse umane impiegate nelle O.N.P.

LE FUNZIONI ORGANIZZATIVE

Nel momento in cui si immagina un percorso ottimale di gestione delle risorse umane all'interno di una O.N.P. occorre inizialmente partire da tre assunti principali:

- la sostenibilità di una O.N.P. è legata ad alcune funzioni tra loro interagenti ed integrate
- tali funzioni devono essere esplicitate, programmate e monitorate consapevolmente
- ogni funzione è necessaria ad un aspetto preciso della vita organizzativa

Le funzioni nelle quali si articolano o si dovrebbero articolare le O.N.P. sono:

- la funzione **politico istituzionale** che definisce: le azioni di monitoraggio e relazione con le altre realtà politiche e private; le azioni di comunicazione e monitoraggio della propria immagine e presenza sul territorio; le proposte politiche e culturali;
- la funzione **strategica** che effettua analisi di marketing rispetto ai bisogni territoriali e alle offerte di servizi; esplora e analizza le linee politiche e le fonti di finanziamento; effettua una programmazione dello sviluppo delle attività a medio e lungo termine; elabora progettazioni operative;
- la funzione **gestionale** che definisce e monitora: settori e responsabilità interne (chi fa cosa); procedure comunicazione interna; regole e procedure operative; procedure e criteri decisionali;
- la funzione **relazionale** che prende in esame: le dimensioni emotive e motivazionali; il coinvolgimento e la promozione del senso di appartenenza; l'ascolto e la mediazione dei conflitti; l'esplicitazione e l'integrazione delle differenze; le progettualità individuali.

*Una corretta analisi e diagnosi delle situazioni in cui versano le risorse umane nelle realtà di terzo settore, deve individuare i punti di debolezza ed elaborare ipotesi di sviluppo delle funzioni **gestionali e relazionali**. A volte occorrerà far nascere una di queste due funzioni, altre volte ampliarle, in altre organizzazioni occorrerà riorganizzare quelle esistenti traducendo le disfunzioni in esigenze formative e in percorsi specifici. Lavorare su queste due funzioni significa "agire" sulle equipe interne in un'ottica di creazione di team produttivi che possano coniugare efficienza e solidarietà.*

COSTRUIRE IL TEAM E LAVORARE IN TEAM

Lavorare sulla funzione gestionale e su quella relazionale significa agire su due livelli diversi delle equipe all'interno delle O.N.P. Da una parte sui suoi aspetti di processo e di dinamiche interne (relazionale), dall'altra sul "compito" e sulle modalità di lavoro (gestionale). *Tutte le ricerche volte ad individuare le variabili fondamentali per il successo di un team concordano nell'affermare che la produttività deriva dall'incrocio positivo di due variabili: la coesione interna e l'orientamento al risultato:*

- la *coesione* è la risultante di un rapporto tra i membri, basato sulla fiducia, la stima reciproca e l'accettazione delle differenze. L'indicatore principale di un buon livello di coesione è il *clima* del team: un clima cordiale, caloroso, benevolo e gioioso dove si respira serenità. Tale serenità e "sanità" fisica e psichica è visibile e si trasferisce nella motivazione e affezione al lavoro e nella possibilità di soddisfare il proprio bisogno di affezione;
- l'*orientamento al risultato* è l'atteggiamento finalizzato alla produzione di idee, servizi, prodotti: dimostra la capacità del gruppo di concentrare la propria attenzione sugli obiettivi chiave e il desiderio di raggiungere risultati concreti. I membri del gruppo, in questo loro orientamento, si danno obiettivi specifici ed utilizzano tutta la loro esperienza e competenza per raggiungerli. Si può respirare un clima di vivacità del confronto e di elevata iniziativa.

Ma cosa è un team? E come possiamo utilizzare le linee guida dell'intervento del team building, spesso utilizzato nelle O.P., anche nel Terzo Settore? Innanzitutto occorre definire alcune parole chiave riferiti al concetto di gruppo da cui dedurre approcci mirati per gli interventi sulle risorse umane all'interno delle O.N.P.

Il **gruppo** si può definire come un insieme di persone che si percepiscono in interazione; quindi i suoi membri si riconoscono e sanno di appartenere alla stessa entità sociale.

Ogni tipo di gruppo ha un obiettivo che giustifica la sua esistenza, ma in un gruppo generico spesso l'obiettivo non è dichiarato e non è portato alla consapevolezza dei suoi membri (fenomeno spesso presente nelle equipe delle O.N.P.):

- Un gruppo autocentrato persegue l'obiettivo di riflettere sul gruppo stesso e sulle dinamiche che i suoi membri vivono e attivano: l'obiettivo è interno al gruppo

- Un *gruppo di lavoro* si specifica e si definisce per il fatto che vi è un obiettivo esplicitato e formalizzato: l'obiettivo è esterno e noto a tutti e, allo stesso modo, vengono definiti i risultati attesi (prodotti, idee, progetti, servizi)
- Un *team* è un gruppo di lavoro, quindi possiede un obiettivo definito dall'organizzazione a cui appartiene e conosce i risultati che questa si attende dal team, ma la sua creazione e la sua produttività dipendono dall'aver costituito, alla propria base, un gruppo autocentrato.
(obiettivo interno/coesione & obiettivo esterno/produttività)

All'interno di molte O.N.P. le consulenze e gli interventi che vengono richiesti riguardano spesso più la sfera tecnico-gestionale (sviluppo di capacità progettuali, definizione di procedure di comunicazione interna, creazione di sistemi di monitoraggio e valutazione, definizione criteri decisionali, ecc.) che quella relazionale. L'offerta di un buon servizio da parte dell'equipe di una O.N.P. dipende oltre che da un orientamento al risultato, anche da una forte coesione interna e dall'appagamento di specifici bisogni individuali: l'identità di un team dipende infatti dalla soddisfazione da una parte di bisogni di stima e autostima, contribuzione e sviluppo dall'altro lato di riconoscimento e sicurezza. Quando le persone entrano all'interno di un'equipe solitamente non si scelgono. Oltre alle paure classiche agite all'interno dei gruppi (perdere la propria identità, bisogno di essere accettati, timore di essere rifiutati, ecc.) potranno attivarsi timori relativi al proprio ruolo, al riconoscimento delle competenze, al rischio di omologazione e all'accettazione delle differenze. Nella fase di costituzione di un'equipe ma anche per il suo mantenimento e sviluppo è utile che ci sia un leader (ad es. il Presidente o un Responsabile di Settore) capace di riconoscere i bisogni, i timori, i desideri e le fantasie dei membri; un leader che adotti una presenza rassicurante, che garantisca riconoscimenti e spazi di ascolto per tutti e faciliti la ricerca di elementi e argomenti che evidenzino la vicinanza e trascurino le differenze. Chiaramente perché il gruppo sia efficace e per mantenere e raggiungere una forte coesione interna sarà necessario essere caratterizzati non solo da processi di interdipendenza (in cui i suoi membri realizzano che tutti hanno bisogno di tutti e che il comportamento di uno influenza il comportamento del gruppo) ma soprattutto da quelli relativi all'integrazione. Questo passaggio presuppone una certa maturità del team che gli consenta di far emergere le differenze fra i suoi membri, in termini di competenze, personalità ed esercizio dei ruoli, senza sentirsi minati nell'esistenza del gruppo, ma vivendo la differenza come l'opportunità di un confronto per il valore aggiunto che comporta l'integrazione delle diversità. Se l'equipe percepisce la dimensione affettiva come vantaggiosa al proprio sviluppo, la utilizzerà ed integrerà come una risorsa: poter alimentare l'intelligenza razionale del team con l'intelligenza emozionale può dare valore aggiunto alla produttività del team. Intervenire sulla "fenomenologia affettiva" dei gruppi all'interno delle O.N.P. significa analizzare i seguenti aspetti processuali (accanto alle dimensioni delineate potrebbero essercene altre specifiche di ogni equipe):

- Conflitto
- Consenso
- Leadership
- Atmosfera, clima morale
- Accoppiamenti
- Coalizioni
- Rifiuti
- Capro espiatorio
- Fasi evolutive
- Meccanismi difensivi

Il problema che si riscontra in molte O.N.P. è il dare per scontato che gli aspetti delineati siano gestiti in maniera ottimale dai membri interni, dai coordinatori delle equipe e dagli stessi presidenti: se si parla di solidarietà (il valore fondamentale perseguito dalle O.N.P.) è palese agire relazioni di lavoro che siano solidali, attenti alle differenze di ognuno e basati sulla fiducia reciproca. Purtroppo non è sempre così e riflettere e intervenire sulle "dinamiche di gruppo" è fondamentale anche nelle O.N.P. se si vuole comprendere appieno la complessità del lavoro sociale.

Chiaramente quando gli obiettivi di coesione interna e i bisogni di identità e di cittadinanza sono percepiti come soddisfacenti sia per i membri dell'equipe che per l'equipe stessa occorre analizzare e diagnosticare le modalità di lavoro del gruppo e la qualità del raggiungimento degli obiettivi: *in questa fase le persone sono orientate a riflettere sul metodo di lavoro ed a crearne uno condivisibile, per essere più efficienti rispetto alla propria mission.* Diventa prioritario:

- individuare le **competenze** distintive di ciascuno;
- definire ed esplicitare i **ruoli e le aspettative** ad essi connessi;
- strutturare, chiarire e condividere **gli obiettivi analizzando il processo di lavoro**;
- analizzare e condividere **le norme**;
- definire i **processi comunicazionali**;
- analizzare il **setting decisionale** e definire le **procedure e i criteri decisionali**;
- analizzare i **processi di soluzione di problemi**;
- analizzare i **sistemi di monitoraggio e controllo**;
- analizzare i **sistemi di valutazione e verifica**;
- analizzare le **procedure di ricompensa**;

All'interno di questo processo di analisi e diagnosi si penseranno gli interventi specifici da adottare in relazione alle problematiche riscontrate sui vari livelli e ai reali bisogni formativi espressi dagli operatori. Agire sulle modalità di lavoro dei gruppi delle O.N.P. significa sviluppare:

- maggiore coerenza e capacità progettuale;
- superamento della logica dell'adempimento del servizio in favore della logica dell'obiettivo;
- maggiore flessibilità nei criteri decisionali utilizzati (il consenso è uno dei possibili criteri e non il solo);
- attenzione al buon clima interno ma parallelamente al raggiungimento dei risultati;
- investire sia sui risultati quantitativi che su quelli qualitativi;
- basarsi per le scelte intraprese e nelle loro valutazioni su parametri professionali e non su variabili soggettive-personali.

Questo porta a migliorare la qualità del servizio delle equipe, sia di tipo creativo che progettuale.

Naturalmente lavorare sulle dinamiche interne del gruppo e su quelle relative al metodo di lavoro non è così lineare e consequenziale: può accadere di intervenire in un'ottica di "lavoro di team" e rilevare la necessità di tornare alla riflessione sui "processi relazionali". Sono due momenti ricorrenti nell'evoluzione e nello sviluppo dei gruppi nel Terzo Settore.

BIBLIOGRAFIA

F.Avallone, 1994 *“Psicologia del Lavoro”*, NIS – La Nuova Italia Scientifica, Roma

R.Gallo, 2000 *“Team Building: trenta giorni di passione”*, Franco Angeli, Milano

M.Morganti, 2000 *“Non profit: produttività e benessere”*, Franco Angeli, Milano