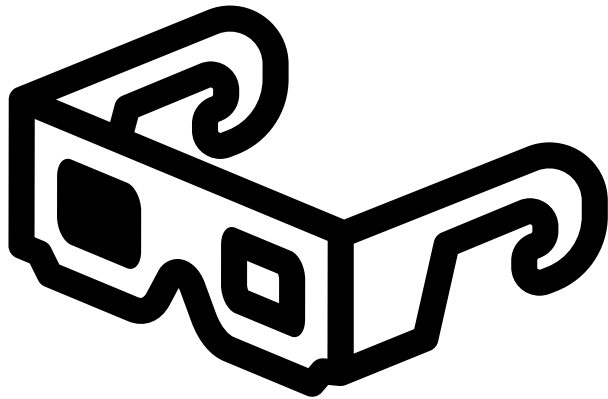


Webinar – 10 ottobre 2024



# **Design della governance ed effetti sull'efficacia dell'azione organizzativa nel mondo del volontariato**



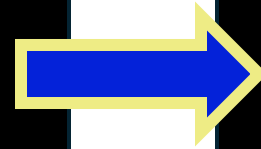
- Le organizzazioni sono un elemento fondativo della società umana.
- Studiare le organizzazioni significa applicare delle chiavi di lettura che possono interpretare la complessità e ricondurla a cornici di senso comprensibili.
- La teoria dell'organizzazione permette di indossare, volta per volta, le lenti più adatte per leggere la realtà organizzativa e individuarne i nodi che la caratterizzano.

*Lo studio delle organizzazioni permette di andare oltre gli elementi più visibili e, in ultima analisi, **cercare di capire perché un'organizzazione «ha successo» in ciò che fa** – e perché, di converso, un'altra organizzazione non riesce a fare pienamente quello che vorrebbe.*

Due concetti chiave per oggi:

## ORGANIZZAZIONE

«è forma di **azione collettiva reiterata** basata su processi di **differenziazione** e **integrazione** tendenzialmente stabili e **intenzionali**»



## GOVERNANCE

«è l'insieme dei processi attraverso i quali in un'organizzazione sono svolte azioni di **controllo e direzione** e attraverso i quali sono definiti **obiettivi, strategia**, sistemi di monitoraggio e struttura organizzativa.»

Alla base del volontariato c'è - in larga parte - la spinta a «fare qualcosa per»: ODV e APS sono organizzazioni che incanalano e massimizzano (e, in ultima analisi, condizionano) lo sforzo dei singoli. Queste organizzazioni si caratterizzano soprattutto per quello che fanno: l'identità è legata molto spesso alle azioni svolte – la cui realizzazione è spesso anche la **missione identitaria**. Insomma: sono quel che faccio.

**Le organizzazioni non sono solo ciò che fanno** (*altrimenti tutte quelle che fanno le stesse cose, avrebbero lo stesso successo*).

C'è però molto di più: per necessità interne e vincoli esterni, c'è bisogno di stabilire le priorità, decidere come allocare le risorse, affrontare sfide esterne. Per ricostruire come una specifica organizzazione «governa» questi elementi, **non basta guardare agli aspetti formali** (es. Statuto, composizione direttivo, slogan...) ma bisogna ricostruire:

- il **sistema concreto di azione** (*il modo concreto e contingente con cui gli attori organizzativi definiscono le loro relazioni per risolvere i problemi posti dal funzionamento dell'organizzazione stessa*)
- le **logiche di azione organizzativa** (*le «regole del gioco» che disciplinano le dinamiche organizzative*)

Le attività sono solo una parte del più ampio e complesso sforzo organizzativo, insieme a struttura e ambiente: questi tre ambiti si condizionano a vicenda, in una logica di **consonanza**.

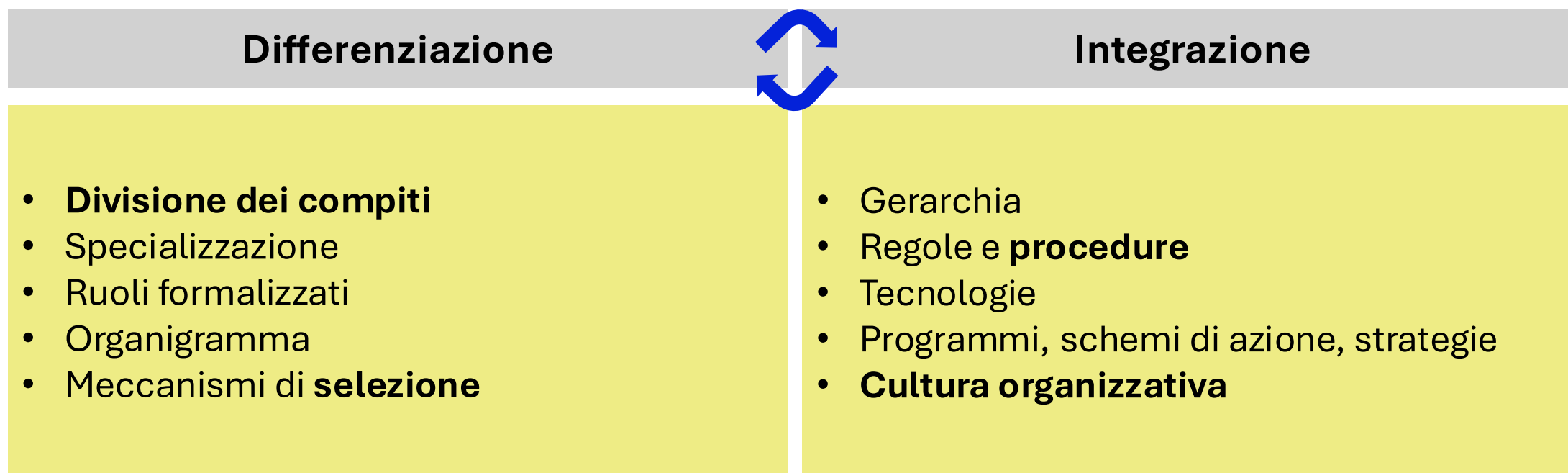
**Attività** – è l'insieme di quanto «prodotto» da una organizzazione, inteso come il sistema di azioni, materiali e immateriali, finalizzate a rispondere a determinati bisogni.

**Struttura** – è l'insieme dei meccanismi che regolano la vita delle organizzazioni e mantengono l'equilibrio tra spinte centrifughe (differenziazione) e centripete (integrazione).

**Campo organizzativo** – è l'ambiente di riferimento di una organizzazione, composto da altri soggetti con cui ci sono scambi di informazioni e collaborazioni e/o dalle cui scelte discendono conseguenze per l'organizzazione



- Anche la struttura gioca un ruolo fondamentale ed è anzi **la caratteristica** che distingue un'organizzazione stabile da un gruppo di lavoro occasionale.
- Stabilire **processi comuni permette di perdurare nel tempo**, riducendo la complessità (e l'arbitrarietà): le relazioni dentro l'organizzazione non si basano più soltanto sul rapporto interpersonale e la «buona volontà», ma anche su **regole di convivenza**.



Darsi delle **regole** è un altro dei meccanismi fondamentali nelle organizzazioni: anche se spesso in ODV e APS l'unico documento scritto è lo Statuto, sono presenti **procedure e «modi di fare» consolidati**, non sempre formalizzati. Serve, concretamente, a **evitare ogni volta di ripartire da zero**, limitando la necessità di prendere continuamente decisioni – che richiedono comunque ricerca di consenso o imposizione dall'alto, col rischio di frizioni.

La **cultura organizzativa** è un meccanismo forse meno visibile, ma molto potente; è un **insieme coerente e multilivello di elementi** (simboli fisici, valori dichiarati e assunti di base) che un gruppo nel tempo ha creato e sviluppato e che vengono trasmessi (a volte anche involontariamente) ai nuovi membri come **«il modo giusto» di fare le cose**. Si tratta di un meccanismo utilissimo per consolidare valori comuni, ma anche di un forte freno a ogni proposta di cambiamento.

Accettazione privacy

Regolamenti di  
accesso ai servizi

(S)elezione del  
direttivo

Compagni o rivali?

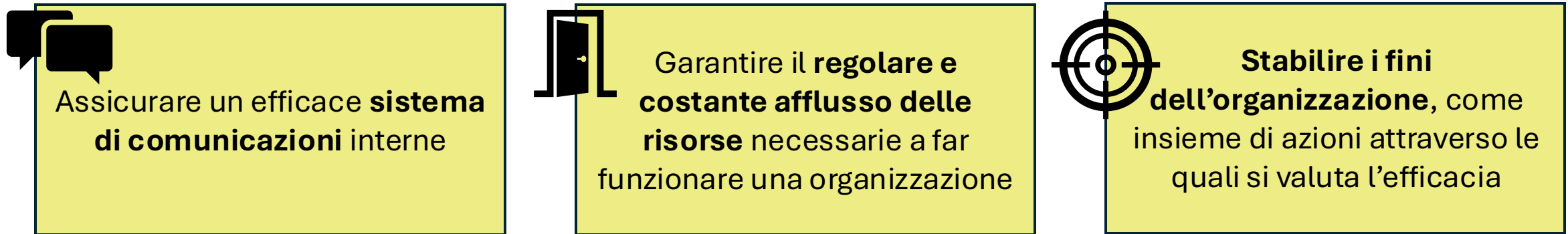
Magliette, loghi,  
simboli

La festa di fine anno,  
il cesto di Natale

- Le **organizzazioni interagiscono con l'ambiente di riferimento**: la loro sopravvivenza (e il loro «successo») si basa sulla capacità di realizzare un **equilibrio favorevole** nelle relazioni con il mondo circostante.
- Spesso questo «**spazio di riferimento**» ha caratteristiche legate a dimensioni territoriali, anagrafiche/individuali, culturali, valoriali: un'organizzazione raggiunge l'equilibrio realizzando **scambi positivi** con questo ambiente (*se lo spazio di riferimento è troppo esteso, l'organizzazione non avrà risorse sufficienti per fornire risposte; se troppo «popolato» da altri concorrenti sarà più difficile operare bene senza collaborare; se troppo «ristretto» non avrà sufficienti risorse per permettere all'organizzazione di crescere (o sopravvivere).*)
- Il **livello di dipendenza** può ovviamente variare sensibilmente, ma - anche volendo - **un'organizzazione non può vivere «a prescindere» dal proprio ambiente** di riferimento; nessuna organizzazione è davvero autonoma nella sua azione perché deve fare i conti con interlocutori esterni che possono incidere sui suoi risultati. Quando cambiano elementi del campo organizzativo, anche le organizzazioni sono **chiamate a cambiare** per adattarsi.



Se si guarda all'insieme dei suoi membri, un'organizzazione può essere vista come un **sistema cooperativo che finalizza e dirige gli sforzi** di più persone per renderli efficaci ed efficienti. Questo però significa che **qualcuno deve però occuparsi di coordinare questi sforzi**: da qua nasce il concetto di «**gruppo dirigente**», che nelle ODV e APS racchiude sicuramente chi ricopre il ruolo di Presidente e, in forme diverse, di membri del direttivo. Un «buon» gruppo dirigente ha **tre compiti principali**:



Un ulteriore compito richiesto al gruppo dirigente è quello di mantenere, per i singoli membri, **l'equilibrio tra contributo richiesto e incentivo offerto**. Quest'ultimo spesso è costituito in larga parte dalla **soddisfazione personale di «fare del bene»**, ma non sempre compensa i sacrifici richiesti: non va dimenticato che questo equilibrio non è dato ma è personale e individuale: ogni membro ha il suo.

# Alcune domande

## Struttura

- *Come agiscono nel concreto questi meccanismi?*
- *Sono stati voluti, oppure sono «capitati» nel tempo?*
- *C'è equilibrio nella mia organizzazione?*

## Campo organizzativo

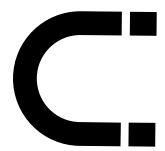
- *Qual è il mio ambiente di riferimento? Da chi è popolato?*
- *Quali soggetti/attori hanno più impatto, attraverso le loro scelte, su ciò che fa (e come lo fa) la mia organizzazione?*

## Gruppo dirigente

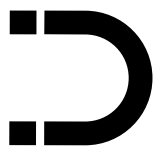
- *Quali compiti ha, per davvero, il gruppo dirigente?*
- *Le persone che ne fanno parte ne sono consapevoli? Sono selezionate per poter svolgere questi compiti?*
- *Ragioniamo sull'equilibrio tra incentivi e sforzi richiesti? Può essere uno dei motivi per cui i membri lasciano la nostra associazione?*

**Per approfondire:** *Bonazzi (2002) sulla teoria dell'organizzazione; Ferrante, Zan (1994) sull'organizzazione; Feltrin, Zan (2014) su ruoli e funzioni; Schein (1985) sulla cultura organizzativa; Crozier, Friedberg (1977) sui sistemi concreti di azione; Weick, (1976), Barnard (1938) sul ruolo dei dirigenti; Norman (1979) sulla tripartizione struttura-prodotto-mercato.*

Sono le «regole del gioco» che caratterizzano le dinamiche di una organizzazione, sia nei rapporti interni che esterni. Non ci sono modelli, perché sono costituite da **combinazioni uniche di fattori peculiari**: ogni organizzazioni infatti adotta delle logiche di azione proprie, che possono cambiare nel tempo. Il modo più immediato per «leggere» le logiche di azione è quello dei «**dilemmi organizzativi**».



*«Due poli di attrazione magnetica che, con le loro forze, attirano la soluzione organizzativa in direzioni simmetriche e contrapposte. I rispettivi campi di attrazione fanno in modo che la soluzione non possa coincidere completamente con uno dei due poli, ma vada a collocarsi in uno spazio intermedio.»*



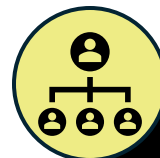
*Alcuni potenziali dilemmi organizzativi di cui tenere conto:*



Nuovi membri  
e **socializzazione**:  
intrappamento o  
spontaneismo



Ruolo verso il  
**tessuto associativo**:  
dirigenti o feudatari



**Leadership**:  
solitaria o tramite  
delega



Rapporto con le  
**istituzioni locali**:  
rivendicazione o  
collaborazione e  
supplenza

A questi se ne possono aggiungere tendenzialmente all'infinito, basandosi sulla realtà osservata e su una sua lettura critica. Immaginiamo i dilemmi come della barre, e la nostra organizzazione come un cursore da situare tra due estremi contrapposti (possibilmente descritti anche nel concreto). Ad esempio...



Partiamo da un esempio reale.

Il Comune organizza una **manifestazione itinerante sul territorio**, aprendo alcune vecchie corti ai turisti in un percorso enogastronomico. Ogni associazione attiva nel Comune riceve l'invito a partecipare (è anche un modo per raccogliere introiti): l'adesione è molto alta.

**Romeo e Annamaria** sono marito e moglie che fanno parte di più associazioni del paese: Romeo viene quindi cooptato dal Gruppo Alpini, mentre Annamaria da «Gruppo Insieme», una associazione che si occupa di disabilità. **Sembra tutto facile, e invece...**

- *A che orario devo arrivare?*
- *Fino a quando devo restare a servire?*
- *Come mi devo vestire?*
- *Quanto vino devo versare nel calice?*
- *Cosa faccio se qualcuno mi chiede il bis?*
- *Chi mi dice cosa devo fare?*
- *In quanti siamo contemporaneamente?*

→ A esigenze comuni, risposte organizzative differenti.

Un ulteriore, classico dilemma organizzativo è quello dell'**istituzionalizzazione**. Partiamo da una domanda: *ODV e APS sono anche istituzioni? (e nel caso, è giusto che lo diventino?)*

Le **istituzioni sono organizzazioni** capaci di progettualità politica, e non solo di esecuzione tecnica di compiti: è con questa condizione che si può esercitare una influenza sull'ambiente circostante. Ai risultati in termini di efficienza si affianca l'attenzione all'**identità** e alla definizione e alla proposta di valori.

L'intensità dell'istituzionalizzazione può variare e può, per altro, essere letta come **processo interno o come adattamento sociale**: a una prima lettura, può sembrare che le istituzioni siano in contrapposizione con lo «spirito del volontariato»: ma **diventare un'istituzione non è una scelta**. Per questo, **senza giudicare le dinamiche né vedere questo processo come giusto o sbagliato**, è necessario averne consapevolezza. Tra le prospettive per comprendere le istituzioni, si segnala:

### Infusione dei valori

L'organizzazione non è più (solo) il mezzo razionale per raggiungere gli obiettivi dei fondatori, ma assume **valore in sé**. Alcune persone (singoli membri e/o dirigenti) diventano **interessate a salvaguardare l'organizzazione, a prescindere dai risultati** ottenuti. Al tempo stesso però questo processo porta alla creazione di una **identità «collettiva» e al senso di appartenenza**: si sviluppa una lealtà diffusa e dunque senso del dovere e fedeltà organizzativa.

# Alcune domande

- Logiche di azione**
  - Il gruppo dirigente è «aperto» oppure «chiuso» verso i nuovi?*
  - Nella nostra associazione ci sono delle deleghe oppure decide sempre uno?*
- Istituzionalizzazione**
  - Cosa succederebbe se, d'incanto, la nostra associazione raggiungesse tutti i suoi obiettivi?*

## Quale modello?

<b>Missione</b>	<i>Eroica - Risolvere un problema della comunità</i>	<i>Maieutica - Sensibilizzare la comunità</i>
<b>Modo</b>	Testimonianza in presenza	Rispetto del tempo del volontario
<b>Rapporto con i volontari</b>	Top down: dico cosa c'è da fare, e se non puoi garantirmi sufficiente impegno non ti «prendo»	Cerco di andare incontro alle disponibilità individuali, anche quando sono di impegno limitato
<b>Coinvolgimento</b>	L'associazione è autosufficiente e non collabora con altri – anzi, logica di competizione sociale	L'associazione ricerca la collaborazione con altre realtà – logica di cooperazione

**Per approfondire:** *Zan (1993) sul concetto di istituzionalizzazione; Berger, Luckmann (1966) sul processo di creazione della realtà; Selznick (1957) sul processo di infusione dei valori,*

# Grazie mille!

## **FEDERICO GUSMEROLI**

Consulente in organizzazione e formatore

Partner CO GRUPPO SRL Società Benefit

...mi trovi su LinkedIn oppure al 331 9172329 – [gusmeroli@cogruppo.it](mailto:gusmeroli@cogruppo.it)

