

Organizzazioni d'impresa e di volontariato: quali sono le reali differenze ?

(Guido Contessa - 2003)

Il più recente libro di De Masi è una delusione per chi, come chi scrive, ha sempre visto in lui una delle poche teste pensanti del panorama nazionale. Nel volume "IL FUTURO DEL LAVORO" uscito quest'anno per i tipi di Rizzoli, De Masi sembra seguire le orme del più noto Alberoni, che da maestro del pensiero sociale si è ridotto a consolatore di vedove. Il volume è un assemblaggio di cose già scritte dall'autore e altri, di pensieri edificanti e di banalizzazioni. La maggiore delle quali riguarda il confronto fra le organizzazioni profit e quelle di volontariato. De Masi sembra aver tratto le sue riflessioni non dalla pratica reale, ma dai bollettini della Parrocchia, nei quali tutto il male è altrove e tutto il bene, per definizione è sotto il campanile. Vediamo cosa dice l'autore al capitolo "I vantaggi del non profit" alle pagine 218 e seguenti del libro citato. 'Abbiamo già visto, secondo Druker, i vantaggi del lavoro volontario. A essi, altri se ne possono aggiungere, che ne fanno una preziosa riserva di organizzazione solidale.

Il grande esperimento comunista - certamente il più imponente e probabilmente il più drammatico di tutta la storia umana - è caduto insieme al muro di Berlino e insieme alle speranze di costruire una società senza stati e senza classi, basata sulla solidarietà invece che sulla lotta. Ma se il comunismo ha perso, il capitalismo non ha vinto. Basato sulla necessità della concorrenza, paradossalmente esso si trova ad operare senza concorrenti, con tutte le tentazioni di assolutismo che gliene derivano. Primo fra tutti, l'assolutismo di mercato e la noncuranza per le sue vittime.

Le organizzazioni nonprofit, comparate a quelle profit, escono vincenti sotto il profilo del rispetto delle uguaglianze, delle pari opportunità, dell'etica della corresponsabilità, della cooperazione, della motivazione, della flessibilità, della disponibilità al cambiamento.

Ecco un elenco delle differenze, cui si può attingere per migliorare il lavoro organizzato:

- Nel terzo settore domina una forte tensione verso la mission, chiaramente definita, cui si conferisce priorità sopra ogni altra cosa. La missione è una passione. *Nelle aziende la mission è spesso non definita o non condivisa, raramente ha una valenza forte e coinvolgente, non richiede passione ma calcolo,*

1. La mission del terzo settore, è definita, non diversamente che nell'impresa, dalla leadership ed è definita in quanto generica tensione alla "solidarietà", oggi diventata una parola passepartout. Quasi tutte le organizzazioni del terzo settore sono costantemente impegnate a ridefinire, chiarire, far accettare agli operatori e rendere la mission applicata al di là degli slogan e delle parole.

- Nel terzo settore il denaro proviene da donazioni, elargizioni, sponsorizzazioni o da fondi pubblici. Gestendo denaro altrui, le organizzazioni nonprofit si sentono moralmente obbligate ad usarlo nel migliore dei modi. *Nelle aziende il denaro proviene dal patrimonio dell'imprenditore, dalle banche, dalla borsa, dall'autofinanziamento.*

2. Proprio perché nel terzo settore si tratta sempre e solo di soldi altrui, la responsabilità verso un uso qualitativo delle risorse è del tutto assente, anche perché né l'elargitore (pubblico o privato) né l'utente richiedono qualità.

- Le organizzazioni nonprofit possono usare come punto di riferimento, come guida d'azione e come parametro di autovalutazione Soprattutto la propria missione tradotta in fini operativi. *L'azienda, che gestisce denaro proprio, usa come bussola il fatturato, il profitto, il saldo di bilancio.*

3. Essendo la missione del terzo settore una generica ed astratta solidarietà, il parametro di autovalutazione è molto più generico del bilancio dell'impresa. Questa vaghezza obbliga a ricorrere a punti di riferimento ideologici, che in quanto tali hanno scarsi o nulli riferimenti col reale.

- Nelle organizzazioni nonprofit la carica innovatrice, che deriva dalla fede verso la missione, ha la capacità di ridurre le resistenze ai cambiamenti. *Nelle aziende, la resistenza ai cambiamenti è alimentata dalla paura del rischio, dalla forza dell'abitudine, dalla burocratizzazione e dal timore che le innovazioni possano compromettere gli equilibri di potere costituiti.*

4. Le organizzazioni non profit sono fondate sull'ideologia e dunque sono le meno permeabili al cambiamento. Quando esso avviene è perché è obbligato dall'esterno ed allora, come nelle imprese profit, il cambiamento è coatto e nessuna considerazione umanitaria ha valore.

- Nel terzo settore prevale la tendenza a partire dall'ambiente, dalla comunità, dai "clienti" futuri. *Nelle aziende prevale la tendenza a partire dall'interno, dall'organizzazione, dalle entrate finanziarie, dagli assetti di potere costituiti.*

5. L'ambiente, la comunità, i clienti futuri sono slogan molto sbandierati ma quasi per nulla operativi. La logica del settore non profit è strettamente economica oppure legata alle dinamiche del potere.

- Le organizzazioni non profit sono molto attente al proprio clima interno caratterizzato da entusiasmo e solidarietà. *Le aziende spesso sottovalutano l'importanza del loro clima interno o addirittura alimentano un clima di ostilità reciproca e di paura.*

6. L'entusiasmo e la solidarietà delle organizzazioni non profit si fonda sull'ideologia e sul transfert verso la leadership, non a caso quasi sempre costituita da religiosi o da operatori della politica.

- Nel terzo settore l'organizzazione si concentra sui risultati e sulla testimonianza, misurati entrambi in termini di "clienti" acquisiti e di servizi prestati. *Nelle aziende, anche quando esse si proclamano marketing oriented, spesso prevale la concentrazione sul mantenimento degli equilibri interni.*

7. I clienti acquisiti ed i servizi prestati non hanno alcuna rilevanza nel terzo settore in quanto non esiste alcun mercato ed i finanziamenti non sono mai legati all'efficienza o alla qualità.

- Nel terzo settore i singoli volontari vengono giudicati non solo in base ai loro risultati, ma anche in base alle loro buone intenzioni e alla loro generosità. *Nelle aziende i dipendenti vengono giudicati in base ai risultati, alla professionalità, al mansionario, alla fedeltà, alla accondiscendenza, ai gruppi di riferimento, alle "cordate".*

8. L'unico criterio di giudizio dei volontari nel terzo settore è la fidelizzazione all'ideologia e più ancora al leader. Non a caso è rarissimo che il reclutamento sia affidato a tecnici della selezione o a Scuole.

- Nel terzo settore il consiglio d'amministrazione è composto da persone non pagate, che spesso, anzi, contribuiscono personalmente ai fabbisogni finanziari dell'organizzazione, che lavorano a pieno ritmo e che hanno un ruolo pari a quello della direzione generale. *Nelle aziende, il consiglio di amministrazione, composto da esterni, pagati solo simbolicamente e che lavorano a tempo parziale, è collocato in posizione subalterna a quella della direzione generale, affidata a persone ben stipendiate, che lavorano a tempo pieno.*

9. Nel terzo settore le decisioni sono molto accentrate e verticistiche, e l'unico a decidere è il leader, sia per le strategie (come presidente del CdA), sia per la gestione (come direttore). Quando le due figure sono separate, il direttore è in realtà l'assistente o il segretario del leader, cui viene rimandata ogni decisione di rilievo. Quando si tratta di organizzazioni nazionali, ogni ufficio decentrato è controllato dalla burocrazia interna e dipende strettamente dal centro.

- Nelle organizzazioni nonprofit, benché i volontari non percepiscano una retribuzione e gli altri siano retribuiti al di sotto dei prezzi di mercato, le loro prestazioni sono giudicate con grande severità. *Nelle aziende, i dipendenti sono retribuiti secondo il mercato, ma spesso mancano i criteri per valutare il loro rendimento e viene tollerata anche un'efficienza molto bassa.*

10. Il terzo settore è il luogo del maggiore sfruttamento post-capitalista, dove esiste la maggiore fetta di lavoro nero e precariato. Quasi a compensare ciò, è assente ogni dispositivo di valutazione salvo quello legato alla fedeltà al leader e all'ideologia.

- Nel terzo settore viene data una forte enfasi all'organizzazione per obiettivi che, tra l'altro, facilita la valutazione dei volontari in base all'impegno con cui essi li perseguono. *Nelle aziende si parla spesso di delega e di organizzazione per obiettivi ma, in realtà, vige un forte accentramento, i compiti vengono assegnati volta per volta, chi li svolge viene giudicato anche nel corso del processo.*

11. L'unica enfasi data nel terzo settore è verso la fedeltà. Gli obiettivi sono adombrati da generiche finalità. L'impegno preso in considerazione non è verso gli obiettivi ma verso l'appartenenza.

- Nel terzo settore la motivazione volontaria e disinteressata costituisce la molla principale all'appartenenza: chi non condivide più la mission o chi non è più motivato a prestare la propria opera, si ritira. *Nelle aziende, continua a essere dipendente anche chi non condivide più la mission aziendale o non è più motivato: il lavoro perde il suo ruolo espressivo e conserva un semplice ruolo strumentale; la retribuzione finisce per costituire l'unica ragione per la quale si resta dipendenti.*

12. Questo è vero nelle organizzazioni non profit "pure", dove nessuno viene retribuito e dove non esistono ritorni politici. Anche se in queste organizzazioni spesso accade che la partecipazione abbia motivazioni di socializzazione che trattengono il volontario anche in assenza di consenso. Tuttavia il fatto è che le organizzazioni non profit "pure", sono pochissime e registrano un elevatissimo turn-over (per esempio quelle parrocchiali). La maggioranza si fonda su motivazioni economiche o di appartenenza politica, per cui chi non condivide più la mission resta comunque legato dallo scambio fedeltà-danaro/carriera, al punto che i volontari si fanno piacere qualunque cambiamento di mission.

- Nelle organizzazioni nonprofit, come ha notato Druker, è in atto una 'costante trasformazione del volontariato da dilettante pieno di buone intenzioni in un membro dello staff, preparato, professionale, e non pagato". In parte ciò dipende dal fatto che molti volontari, ancora prima di aderire all'organizzazione non profit, sono già forniti di una loro professionalità (magari acquisita presso aziende di cui ora sono prepensionati o pensionati); in parte deriva dal fatto che le organizzazioni del terzo settore sono sempre più attente all'addestramento dei propri adepti, i quali pretendono formazione se giovani, sono pronti ad insegnare se veterani. *Nelle aziende si preferisce sostituire i prepensionati esperti con giovani inesperti, spesso si sottovaluta l'importanza dell'addestramento e della formazione; in caso di crisi, la formazione è una delle prime spese ad essere tagliata.*

13. Nel settore non profit la formazione in verità è rarissima. Al suo posto viene erogato indottrinamento. Laddove viene erogata formazione di solito il volontario diventa un professionista e esce dall'organizzazione. Molti veterani si autodefiniscono formatori, ma riproducono l'indottrinamento ricevuto.

- Prima ancora dell'addestramento, nel terzo settore sono severi il reclutamento e la selezione, affidati ad esperti interni. *Nelle aziende, il reclutamento e la selezione sono spesso condotti con superficialità, da inesperti o da consulenti poco addentro alle cose dell'azienda.*

14. Il reclutamento e la selezione nel terzo settore non è affidato ad esperti interni, bensì alla leadership che usa come solo criterio la soggezione e la fidelizzazione.

- Nelle organizzazioni non profit prevalgono i rapporti informali, caldi, personalizzati, solidali, centrati sull'emotività. *Nelle aziende i rapporti sono più formali, freddi, spersonalizzati, competitivi, centrati sulla razionalità.*

15. Questo è solitamente vero non per la attenzione verso i rapporti interumani ma per il meccanismo del tranfert verso il leader e per l'assenza di criteri di efficienza professionale.

- Nelle organizzazioni del terzo settore per l'individuo conta soprattutto la gratificazione morale. *Nell'azienda, per l'individuo conta soprattutto la gratificazione economica e la carriera.*

16. La gratificazione morale viene fornita dall'ideologia e dal clima fusionale prodotto da leadership pervasive. La dinamica di molte organizzazioni è quella tipica delle sette.

- Nelle organizzazioni nonprofit l'impegno è significativo per il singolo e ciascuno si sente responsabilizzato, sa a che cosa egli serve, sa a che cosa serve il suo contributo personale, non tende a scaricare sugli altri le proprie responsabilità. *Nelle aziende, la mansione è spesso priva di senso per chi la svolge e molti, ignorando persino a cosa serve il proprio lavoro, si sentono estranei al sistema, sono demotivati, tendono a gettare sugli altri le proprie responsabilità; i compiti appaiono rispondenti più a vuote logiche burocratiche che ad esigenze reali.*

17. Tutto il terzo settore è improntato al principio della irresponsabilità. La confusione dei ruoli,

l'incompetenza, l'insuccesso vengono giustificati con le carenze delle Amministrazioni finanziatrici, degli utenti o delle loro famiglie, dei servizi pubblici. L'organizzazione fusionale fa sì che nessuno abbia compiti precisi o possieda il processo complessivo.

- Nelle organizzazioni non profit la creatività riesce ad ammassare la burocrazia. *Nelle aziende la burocrazia rischia di ammassare la creatività.*

18. Nelle organizzazioni non profit la burocrazia è pervasiva come ovunque, se non altro per la necessità di queste di rapportarsi alla Pubblica Amministrazione. Più che di creatività si può parlare di improvvisazione e confusione.

- Nelle organizzazioni non profit prevalgono i rapporti orizzontali tra colleghi. *Nelle aziende prevalgono i rapporti verticali fra capi e dipendenti.*

19. I rapporti fra colleghi nelle organizzazioni non profit sono inquinati dalla competizione per le preferenze della leadership.

- Nelle organizzazioni non profit prevale una leadership carismatica. *Nelle aziende prevale una leadership professionale e burocratica.*

20. È appunto questo tipo di leadership che determina le peggiori disfunzioni nel settore non profit.

- Nelle organizzazioni non profit prevale in ciascuno l'attenzione verso ciò che egli deve dare agli altri e che gli altri si aspettano da lui. *Nelle aziende prevale in ciascuno l'attenzione verso ciò che egli deve ricevere dagli altri.*

21. In quanto organizzazioni fusionali, quelle non profit mettono l'operatore in perenne posizione infantile di dipendenza, voracità e mancanza.

- Nelle organizzazioni non profit ciascuno tende ad apprendere il più possibile per aumentare la qualità delle proprie prestazioni. *Nelle aziende ciascuno tende ad apprendere quel tanto che basta per conservare il proprio posto e fare il passo successivo della carriera.*

22. Nelle organizzazioni non profit l'apprendimento non solo è inutile, ma per solito disincentivato, in quanto produttore di emancipazione.

- Nelle aziende non profit la disciplina discende dall'impegno personale, dall'attrazione esercitata dal leader, dall'adesione alla mission, dalla fede, dalla generosità, dalla condivisione delle regole del gioco. Il lavoro stesso assume frequentemente le modalità di un gioco. *Nelle aziende la disciplina discende dai risultati di bilancio, dalla paura di perdere il posto, o lo scatto di carriera, dal controllo esercitato dai capi, dalle procedure, dalla professionalità. Il lavoro esprime quasi sempre le modalità di una "mansione esecutiva" di un castigo, di un onere.*

23. La disciplina nel terziario discende dalla dipendenza e dal terrore di perdere l'amore del leader.

- Nelle organizzazioni non profit prevale lo spirito di solidarietà sia all'interno, tra i soci, sia verso l'esterno, nei confronti di altre organizzazioni che condividono mission analoghe. La spinta è vitale perché viene dal desiderio di migliorare la qualità della vita, sia propria che altrui. *Nelle aziende profit prevale lo spirito di concorrenza sia all'interno, tra individui, tra uffici, tra settori; sia all'esterno, nei confronti di altre organizzazioni. La spinta è distruttiva perché viene dal desiderio di eliminare l'avversario.*

24. Nelle organizzazioni non profit vige una competizione spaventosa all'interno, fra precari e sfruttati sempre sul punto di perdere quel poco che hanno; e verso l'esterno, dove ogni altra organizzazione, tanto più se operante nello stesso settore o territorio, viene considerata un competitore nel reperimento di finanziamenti e un nemico da abbattere.

Arrivato qui De Masi ha un sussulto e in parte attenua il suo entusiasmo.

Da questo elenco appare una notevole superiorità etica e produttiva delle organizzazioni non profit su quelle profit. In realtà, anche il terzo settore ha i suoi problemi: il volontariato, ad esempio, comporta instabilità nelle motivazioni dei soci, per cui il loro turnover è assai più alto che nelle aziende; la debolezza del legame economico, dopo un certo tempo, può demotivare o deresponsabilizzare i soci; il venir meno di un leader carismatico (e dunque poco sostituibile) può avere effetti destabilizzanti assai maggiori di quelli causati in azienda dal venir meno di un capo burocratico.

Parafrasando il Druker citato all'inizio, potremo concludere dicendo che la sfida che attende le organizzazioni è di raggiungere in azienda i livelli di motivazione consueti nel terzo settore, e di raggiungere nel terzo settore i livelli di affidabilità consueti in azienda.

Nella misura in cui le organizzazioni postindustriali hanno bisogno di collaboratori pensanti flessibili innovativi non di esecutori passivi e di burocrati arroccati nella immobilità del proprio garantismo il problema della motivazione resta centrale e il modello non profit esercita il suo fascino.