



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Dottorato di ricerca in Scienze Organizzative e Direzionali
XXV ciclo
S.S.D. SPS/09

**La motivazione nelle organizzazioni nonprofit:
uno studio sulle associazioni di volontariato**

Coordinatore: Ch.ma Prof.ssa Laura Zanfrini

Tesi di Dottorato di Sonia Palumbo

Matricola: 3810418

Anno Accademico 2012/2013

Indice

| | |
|---|-----|
| Introduzione | 1 |
| Capitolo 1 | |
| Il nonprofit: significati e dimensioni | 5 |
| 1.1. La nascita e le definizioni | 6 |
| 1.1.1. L'evoluzione storica in Italia | 7 |
| 1.1.2. La questione terminologica | 12 |
| 1.2. Le teorie sulla nascita e lo sviluppo del nonprofit | 19 |
| 1.3. La normativa e i dati del nonprofit italiano | 35 |
| Capitolo 2 | |
| Le risorse umane nel nonprofit: il <i>focus</i> sui volontari | 45 |
| 2.1. La centralità delle risorse umane nel nonprofit | 46 |
| 2.2. La 'forza lavoro' non retribuita | 54 |
| 2.3. Le caratteristiche del lavoro volontario | 60 |
| Capitolo 3 | |
| La motivazione al lavoro retribuito e volontario | 68 |
| 3.1. Un inquadramento teorico e concettuale della motivazione al lavoro | 69 |
| 3.1.1. Le teorie motivazionali basate sui bisogni | 72 |
| 3.1.2. Le caratteristiche del lavoro come fattore motivazionale | 79 |
| 3.1.3. Le teorie motivazionali basate sugli aspetti cognitivi | 88 |
| 3.1.4. Motivazione estrinseca <i>vs</i> motivazione intrinseca? | 98 |
| 3.2. Lo studio delle motivazioni applicato al lavoro volontario | 105 |
| 3.2.1. I modelli sulla motivazione al volontariato | 107 |
| 3.2.2. L'offerta di lavoro volontario e il ruolo delle motivazioni | 116 |

| | |
|---|-----|
| Capitolo 4 | |
| La motivazione dei volontari: un'analisi empirica | 127 |
| 4.1 Il problema affrontato | 128 |
| 4.2 I precedenti studi sulla motivazione al volontariato | 130 |
| 4.3 La struttura dell'analisi condotta | 133 |
| 4.3.1. La metodologia | 133 |
| 4.3.2. Il contesto territoriale | 137 |
| 4.3.3. Il campione | 140 |
| 4.4 I risultati | 145 |
| Conclusioni | 165 |
| Appendice: il questionario utilizzato per la ricerca | 170 |
| Ringraziamenti | 190 |
| Bibliografia | 191 |

*“What counts in life is not
the mere fact that we have lived.
It is what difference we have made
to the lives of others that will determine
the significance of the life we lead.”*

Nelson Mandela

Introduzione

Interrogarsi su che cosa spinge le persone ad agire e a impegnarsi (o meno) è fattore decisivo per il management di qualsiasi organizzazione orientata al raggiungimento di uno scopo, considerato il legame esistente tra motivazione, soddisfazione del singolo e performance dell'organizzazione.

La questione è di importanza vitale nel caso delle organizzazioni nonprofit, le quali, più di altre, sono composte e rappresentate dalle persone che vi lavorano e che ne costituiscono il fattore critico di successo. Spesso esse erogano servizi *personality intensive* che vedono nelle risorse umane la variabile strategica da cui dipende la qualità percepita dall'utente, valutata anche sulla base della relazione instauratasi tra i soggetti coinvolti. Il nonprofit è, dunque, luogo privilegiato per chi voglia studiare e comprendere i meccanismi della motivazione, dell'appartenenza, dell'identità e del coinvolgimento.

Il discorso diventa ancora più delicato e interessante se ci si concentra sui volontari, forza lavoro fondamentale per il nonprofit, caratterizzata dalla spontaneità e dalla gratuità. La mancanza della retribuzione quale incentivo all'azione rende necessario uno sforzo aggiuntivo da parte delle organizzazioni per monitorare, conoscere e gestire i fattori motivazionali che determinano e influenzano la decisione di dedicare parte del proprio tempo a favore degli altri.

Sottovalutare la motivazione, considerando sufficiente l'aspetto valoriale che lega il volontario all'associazione, potrebbe comportare situazioni di insoddisfazione, abbandoni e quindi svuotamento dell'organizzazione con conseguente perdita di competenze, idee, relazioni ma anche difficoltà nella pianificazione delle attività o della continuità della prestazione, nel caso di realtà che erogano servizi alla persona.

Obiettivo della presente tesi, dunque, è quello di verificare la coesistenza di un mix motivazionale all'interno della figura del volontario, analizzare la rilevanza dei diversi fattori, comprenderne il peso, le caratteristiche e le eventuali relazioni con la durata dell'impegno. Il presente elaborato accoglie i costrutti della *Self Determination Theory* (Deci e Ryan, 1985; 2000) che si concentra non solo sulla forza della motivazione ma anche sull'orientamento, ossia sull'obiettivo a cui l'individuo tende tramite l'agire. In particolare si accoglie la terminologia riferita alla motivazione intrinseca ed estrinseca, non considerate più in maniera antitetica tra loro ma lungo un continuum che va dall'amotivazione alla motivazione intrinseca.

Considerando gli argomenti trattati, si è optato per un approccio multidisciplinare: tanto il concetto di nonprofit, quanto il costrutto della motivazione sono difficilmente inquadrabili sotto un'unica lente di osservazione; per tal motivo vengono presentati in entrambi i casi alcuni dei più significativi contributi provenienti da ambiti disciplinari diversi: sociologia, economia, psicologia. La tesi accoglie il termine di nonprofit, nell'accezione che verrà approfondita successivamente, da intendersi in maniera positiva: non *assenza di profitto* ma *non per profitto* a sottolineare la natura organizzativa di tali strutture che, dunque, devono rispettare i criteri di efficienza economica per

garantirsi la sostenibilità nel tempo, non dimenticando però lo scopo sociale, di utilità pubblica che pone il profitto come mezzo per raggiungere l'obiettivo ultimo (la mission) e non come scopo in sé. Si utilizza in maniera indifferente anche il termine terzo settore quale sinonimo di nonprofit.

La tesi è strutturata in quattro capitoli. Nel primo capitolo si presenta un quadro del settore nonprofit necessario per comprendere l'iter di sviluppo che ha trasformato il terzo settore da stampella dello Stato e del mercato, in attore protagonista nel dibattito sociale e politico anche in virtù della crescita numerica certificata dai dati Istat dell'ultimo censimento: 301.191 unità, il 28% in più rispetto al 2001, con una crescita del personale impiegato pari al 39,4%. Ma nonostante l'interesse crescente sia da parte degli studiosi che dei *policy makers* e i molti passi in avanti compiuti negli ultimi anni, appaiono ancora presenti punti di debolezza legati soprattutto ad una forte eterogeneità tra le realtà etichettate come nonprofit, che spesso causa disordine terminologico e concettuale. Tale confusione è ancor più forte se si guarda alla normativa italiana caratterizzata da leggi slegate, emanate dal legislatore per sanare anomalie e vuoti normativi che necessitano di un ripensamento in un'ottica di chiarificazione e semplificazione. Il capitolo offre anche una rassegna dei principali contributi che hanno cercato di dare una spiegazione alla nascita e allo sviluppo di tali realtà organizzative nei sistemi economici più sviluppati.

Nel secondo capitolo viene affrontato il ruolo della risorsa umana nel nonprofit, variabile fondamentale in virtù delle caratteristiche peculiari di tali strutture: da un lato la natura imprenditoriale del nonprofit rende necessaria una gestione efficiente della forza lavoro in modo da frenare fenomeni di turnover e avere stabilità e continuità nei servizi erogati, dall'altro un'attenta gestione delle persone permette di incentivare i lavoratori in modo che garantiscano prestazioni di qualità, soddisfacenti ed efficaci nei confronti degli utenti. In particolare si prende in considerazione la figura del volontario tracciandone le caratteristiche, i punti di forza e di debolezza legati al suo impegno all'interno di un'organizzazione sottolineando le problematiche da non tralasciare e che potrebbero insorgere a causa della coesistenza all'interno delle organizzazioni di personale retribuito e volontario, rapporto delicato che merita attenzione per evitare che la forza volontaria diventi un ostacolo piuttosto che un punto di forza.

Il terzo capitolo affronta il tema della motivazione al lavoro, ripercorrendo le diverse teorie che si sono sviluppate nell'ultimo secolo al fine di evidenziare come l'approccio al tema da parte degli studiosi sia radicalmente cambiato, passando da visioni concentrate esclusivamente sulle variabili quantitative e sugli incentivi economici, a modelli che via via hanno dato sempre maggior peso agli aspetti psicologici connessi a fattori personali e interni dell'individuo. Si presentano le teorie divise in quattro categorie a seconda della variabile su cui esse si concentrano: i bisogni, le caratteristiche del lavoro e l'attribuzione dei compiti, gli aspetti cognitivi legati alle aspettative e agli obiettivi, fino a giungere all'approccio più consono per guardare al nonprofit e in particolare alla motivazione nel lavoro volontario: la *Self Determination Theory* (SDT), nata nell'ambito psicologico ma trasferito nei contesti organizzativi, permette di superare la dicotomia tra

motivazione intrinseca ed estrinseca. Nella seconda parte del capitolo si tratterà il tema della motivazione nei volontari, ripercorrendo i modelli principali nati nell'ambito psicosociale ed economico e si esporrà un modello sviluppato da Frey (1990) a partire dalla STD che mostra i possibili effetti derivanti dall'introduzione di una ricompensa (variabile estrinseca) su di un'attività caratterizzata da una forte componente intrinseca.

Nel quarto capitolo vengono presentati il percorso, la metodologia e i risultati di una ricerca empirica realizzata su un campione di 292 volontari appartenenti a tre associazioni di volontariato operanti nella provincia di Monza Brianza, diverse per struttura, mission e target dei beneficiari: ABIO Brianza, Auser Brianza e Protezione Civile. L'esposizione dei dati è preceduta da una breve rassegna delle ricerche già condotte sull'argomento e da cui si è partiti per definire le variabili motivazionali oggetto della presente indagine: l'altruismo puro e impuro (Andreoni, 1990), la reputazione presso la comunità di riferimento (Unger, 1991), le competenze spendibili nel contesto lavorativo (Gora e Nemerowicz, 1991, Johnson-Coffey, 1997, Riecken, Babakus, Yavas, 1994), le relazioni sociali (Sills, 1957). In aggiunta sono state prese in considerazione alcune caratteristiche e attitudini dell'individuo che potrebbero avere un certo peso nella scelta di fare volontariato: la religiosità (Wymer, 1997), la familiarità (Fitch, 1987) l'aver ricevuto un invito specifico a far parte dell'associazione (Freeman, 1997), la propensione al rischio e al risparmio.

Lo strumento utilizzato per l'indagine è un questionario – ispirato a quello elaborato da Carpenter e Myers (2007) per analizzare le motivazioni dei volontari dei vigili del fuoco del Vermont che è stato tradotto, adattato al contesto di riferimento, modificato in alcune parti, testato e poi somministrato ai volontari. Lo strumento si compone di otto sezioni mediante cui sono stati rilevati dati e informazioni concernenti le caratteristiche demografiche, l'impegno volontario, le motivazioni e le attitudini personali considerate possibilmente influenti nella decisione di dedicare il proprio tempo gratuitamente ad un'organizzazione nonprofit a servizio della collettività.