



Nonprofit, Mercato del lavoro, Competenze e altre storie

Nonprofit, Mercato del lavoro, Competenze e altre storie

Introduzione	7
A cura di Luca Solari – <i>Università degli studi di Milano</i>	
Le competenze. Che cosa sono. A cosa servono.	13
A cura di Irene Chiodin e Luciano Chiussi - <i>HayGroup</i>	
- Da dove nascono le competenze	
- Che cosa sono	
Le competenze nei ruoli del nonprofit	19
- Come sono state individuate	
- Quali sono	
Le figure professionali analizzate	27
1. Il fundraiser	29
- Descrizione del ruolo	
- Criteri di valutazione della posizione e della performance	
- Le competenze più rilevanti	
- Conflitti e dilemmi etici	
- Testimonianze di protagonisti	
2. L'educatore	65
- Descrizione del ruolo	
- Criteri di valutazione della posizione e della performance	

- Le competenze più rilevanti
 - Testimonianze di protagonisti
- 3. Il responsabile di area/progetti** 95
- Descrizione del ruolo
 - Criteri di valutazione della posizione e della performance
 - Le competenze più rilevanti
 - Testimonianze di protagonisti
- 4. Il manager di rete** 133
- Descrizione del ruolo
 - Criteri di valutazione della posizione e della performance
 - Le competenze più rilevanti
 - Conflitti e dilemmi etici
- 5. Il responsabile risorse umane nel nonprofit** 169
- Descrizione del ruolo
 - Criteri di valutazione della posizione e della performance
 - Le competenze più rilevanti
 - Testimonianze di protagonisti
- 6. Il responsabile sociale (di inserimento lavorativo) delle cooperative sociali di tipo B** 201
- Descrizione del ruolo
 - Criteri di valutazione della posizione e della performance
 - Le competenze più rilevanti

Ruoli sociali emergenti	215
1. Il volontario professionale Sodalitas	217
- Quando il volontariato professionale si organizza	
- Descrizione del ruolo	
- Criteri di valutazione della posizione e della performance	
- Le competenze più rilevanti	
Cambia il contesto.	
Ritratto di due “funzioni sociali”	237
1. Il Mentoring. Solidarietà sociale in azione	239
- Premessa	
- Obiettivo dei lavori ed elementi differenzianti	
- Processo di lavoro	
- Conclusioni	
2. L’operatore dei centri diurni per malati psichici	245
- Premessa	
- Obiettivo del lavoro e competenze trasversali	
- Processo di lavoro	
- Conclusioni	
Appendice. Il dizionario delle competenze	249

*Dopo “Lavori e mestieri del nonprofit”, pubblicato nel 2005,
questo secondo volume della collana
dell’Osservatorio Risorse Umane nel Nonprofit – ORUNP
dà conto del vasto lavoro condotto
sul tema delle competenze che caratterizzano
le professioni del nonprofit.*

*Sodalitas ed HayGroup ringraziano quanti
hanno reso possibile la realizzazione di questo volume
aderendo e partecipando alle Indagini
dell’Osservatorio Risorse Umane nel Nonprofit*

Introduzione

di Luca Solari*

Le dinamiche che negli ultimi anni hanno interessato il settore dei servizi sociali e, in particolare, l'aumento dell'offerta privata di questi servizi, soprattutto da parte delle organizzazioni nonprofit, hanno stimolato riflessioni, pubblicazioni, dibattiti. Il numero di convegni, corsi di laurea e Master dedicati al Nonprofit o Terzo Settore non ha probabilmente pari per altri settori di attività economica. Sono probabilmente molteplici le ragioni di questo interesse ed affondano in dinamiche sociali ed economiche complesse.

Tuttavia, pur essendo al centro di un dibattito così accentuato e registrando una considerazione crescente anche tra i giovani, questo mondo non cessa di proporre riflessioni anche critiche. Tra le molte problematiche che non hanno ancora trovato risposte soddisfacenti, particolare rilevanza assume quella relativa alla capacità di competere e di garantire qualità dei servizi erogati da parte di organizzazioni contraddistinte da forme diverse di *governance* e spesso immaginate difficilmente in grado di offrire condizioni professionali ed economiche tali da attrarre i migliori talenti. In un settore labour-intensive, caratterizzato da valenze motivazionali specifiche a causa della natura dei servizi offerti, il ruolo delle persone è determinante sia in termini di efficacia/ qualità dei servizi sia in termini di efficienza. La qualità delle persone e la qualità del loro rapporto con il lavoro e l'organizzazione hanno un impatto diretto sulla qualità complessiva dei servizi. Ne consegue la

* Professore di Organizzazione aziendale presso il Dipartimento di Studi del Lavoro e del Welfare dell'Università degli Studi di Milano e Direttore del centro di ricerca interdipartimentale WTW.

rilevanza dell'impatto dei modelli organizzativi e gestionali adottati dalle organizzazioni del settore.

Se si concentra l'attenzione sul ruolo assunto dalle organizzazioni nonprofit nella costruzione di attività di servizi sociali e, più in generale, nella riforma dei sistemi di welfare, si confrontano due linee di pensiero che, con un po' di semplificazione, possono raggrupparsi in due atteggiamenti contrastanti: "ottimisti" e "preoccupati". Gli ottimisti sottolineano soprattutto la capacità di innovazione delle organizzazioni nonprofit nel dar risposta ai bisogni insoddisfatti, nel gestire i servizi¹, nel canalizzare risorse diverse da quelle pubbliche², nel selezionare e motivare i lavoratori. Di conseguenza si riconosce a queste organizzazioni la capacità di svilupparsi, almeno in parte anche in assenza di sostegni pubblici e, quindi, di contribuire alla crescita economica, alla riduzione del divario tra bisogni e offerta di servizi e alla crescita dell'occupazione. Di fronte alla tendenza di queste organizzazioni a remunerare i lavoratori meno delle organizzazioni concorrenti, soprattutto pubbliche, gli ottimisti sostengono che spesso questo è un modo razionale ed efficiente di selezionare manager e lavoratori motivati o con una funzione di utilità in cui, accanto alla retribuzione, assumono importanza anche le caratteristiche del posto di lavoro e la possibilità di soddisfare degli obblighi morali.

Coloro che invece sono preoccupati per il diffondersi delle organizzazioni nonprofit e vedono con perplessità la

¹ Ad esempio, l'ampio utilizzo del lavoro a tempo parziale da parte di queste organizzazioni è certamente, almeno in parte, un modo per razionalizzare l'utilizzo delle risorse umane, riducendo i costi senza ridurre i salari orari.

² Non solo le risorse di lavoro volontario e le donazioni, ma anche le risorse finanziarie apportate come capitale sociale, non remunerate, o accumulate come riserve indivisibili, grazie alla rinuncia a maggiorazioni salariali ammesse dalla legge.

crescente forma di collaborazione tra queste e le amministrazioni locali, insistono soprattutto sui bassi salari, sulla minor sicurezza e sulle peggiori condizioni di lavoro che queste organizzazioni garantirebbero ai lavoratori. E, seguendo una logica derivata dalla teoria dei salari di efficienza paventano che al peggiorare delle condizioni di lavoro si accompagni, necessariamente o probabilmente, anche una riduzione dell'impegno lavorativo e quindi uno scadimento della qualità dei servizi e della soddisfazione dei consumatori. Secondo i preoccupati, le basse remunerazioni sarebbero accettate perché i lavoratori interessati non hanno alternative. E ciò, secondo alcuni, vale anche per i volontari che soprattutto al Sud, in realtà, sarebbero spesso lavoratori non remunerati in attesa di un posto di lavoro.

Anche se le tesi favorevoli al nonprofit godono di maggiori supporti teorici, la carenza di rilevazioni statistiche sulle caratteristiche dei lavoratori e dei costi di lavoro nelle organizzazioni nonprofit e nelle altre tipologie organizzative che operano nel settore dei servizi sociali, ha per molto tempo impedito di verificare quali di queste due posizioni si avvicini maggiormente alla realtà. Le ricerche disponibili fanno riferimento soprattutto al contesto statunitense, dove le dimensioni e l'autonomia del settore nonprofit sono sempre state maggiori che nei paesi europei. Sono ricerche che danno ragione più ai favorevoli che ai preoccupati, anche se sembrano segnalare che i vantaggi delle nonprofit nella gestione delle risorse umane possono essere mantenuti solo se gestiti in modo consapevole.

Secondo queste ricerche le organizzazioni nonprofit occupano donne, lavoratori appartenenti alle minoranze etniche e lavoratori in possesso di titoli di studio medio-alti più delle imprese for-profit e degli enti pubblici. Esse remunerano i propri lavoratori (soprattutto se maschi) meno delle altre

organizzazioni; ciononostante i lavoratori si sentono trattati con equità, sono soddisfatti, sicuri del loro posto di lavoro quanto o più dei lavoratori occupati nelle altre realtà organizzative e quindi risultano anche meno propensi a cambiare lavoro. Le minori remunerazioni non influenzerebbero negativamente i livelli di soddisfazione perché sono compensate dalla possibilità di svolgere un lavoro per il quale si è motivati, dai migliori rapporti con i colleghi e i superiori e dal maggior coinvolgimento nella gestione dell'organizzazione. In altri termini, secondo queste ricerche, i lavoratori del nonprofit sembrano attribuire un particolare valore alle motivazioni intrinseche a discapito di quelle estrinseche e quindi risultano soddisfatti anche se percepiscono retribuzioni inferiori a quelle dei lavoratori degli altri settori.

Nel corso del tempo (tra gli anni '70 e gli anni '90) tuttavia le retribuzioni nel nonprofit sono cresciute allineandosi a quelle degli altri settori. Ciò nonostante le ricerche più recenti mettono in luce un attenuarsi delle differenze tra lavoratori del nonprofit e delle altre tipologie organizzative con riguardo sia alla soddisfazione per il lavoro, sia ai rapporti con i superiori, e una riduzione sia dell'equità percepita che della fedeltà all'organizzazione. Questo peggioramento della situazione ha due possibili cause che hanno agito congiuntamente: un'attenzione maggiore ai lavoratori e alle loro esigenze da parte delle organizzazioni for-profit e pubbliche, e una evoluzione delle tecniche di management delle nonprofit verso modelli tipici degli altri due settori, anche in conseguenza dell'accentuarsi della competizione tra le varie tipologie organizzative che ha caratterizzato il settore dei servizi sociali e sanitari negli Stati Uniti.

Solo a partire dal lavoro di Borzaga e colleghi (2001) è diventata disponibile una ricerca empirica ad ampio spettro che ha consentito di fare il punto sulla situazione dei lavoratori del

terzo settore in Italia. I risultati di questa ricerca sono stati oggetto di numerosi dibattiti e discussioni ed hanno avuto larga eco sia all'interno che all'esterno del settore. Lo stesso gruppo di ricerca sta ora per realizzare una nuova rilevazione ancora più ambiziosa, che dovrebbe consentire di risolvere alcune delle problematiche di rappresentatività della precedente.

Il quadro emerso da questa prima ricerca è stato tuttavia sorprendente. Una delle ragioni dell'eterogeneità delle forme organizzative che operano nel settore dei servizi sociali può essere ricondotta alla presenza di modelli di ricompensa attesa differenti da parte dei lavoratori. Utilizziamo il termine ricompensa, invece che retribuzione, poiché più rappresentativo della varietà del mix degli elementi che le persone ritengono compensare lo sforzo erogato nell'attività lavorativa. I differenziali retributivi tra nonprofit e altre forme, che pure sussistono, appaiono meno accentuati delle aspettative, se si eccettua l'ampliarsi della forbice al crescere del livello organizzativo delle posizioni. Il lavoratore del nonprofit (e in misura minore il lavoratore sociale in generale) è più sensibile a leve quali l'autonomia, lo sviluppo, la qualità dell'ambiente lavorativo e la flessibilità. La retribuzione è un elemento che nel mix degli incentivi ha un peso meno rilevante, benché non marginale. I lavoratori del terzo settore, tuttavia, si sono rivelati molto più consapevoli e attenti di quanto si potesse presupporre in una visione pessimista di questo mondo professionale.

Il lavoro che qui introduco rappresenta un nuovo tassello di una base di ricerca sistematica e analitica sul mondo del lavoro nel terzo settore. In esso sono raccolti gli sforzi encomiabili dei promotori (Sodalitas e Hay Group), ma anche il contributo diretto di manager ed operatori del settore che hanno consentito di costruire un quadro più preciso dei confini

di alcune delle principali professionalità del settore che sono qui descritte nel dettaglio.

Il metodo delle competenze qui adottato consente di individuare i confini, ma anche di poter meglio apprezzare i fabbisogni per lo sviluppo di questo settore. La legittimazione dei confini di una forma di organizzazione richiede una progressiva azione di natura professionale e tecnocratica. Anche se so che questo può produrre reazioni contrastanti, va messo in conto il fatto che senza strutturazione dei ruoli non si ha riconoscibilità sul mercato del lavoro, non si ha progettazione di percorsi di sviluppo di una professionalità e quindi si rischia di non avere capacità di attrazione. Il contributo tecnocratico, inoltre, può rappresentare un utile stimolo al management del sociale per attivare processi di investimento interno più accentuati e per poter uscire dal rischio di un'eccessiva entropia professionale.

Legittimare quello che si è raggiunto consente di liberare energie per un costante sforzo organizzativo volto a identificare nuove aree di sviluppo dell'azione sociale, e le dimensioni raggiunte dal terzo settore richiedono al suo management il coraggio di confrontarsi con la technicalità senza sudditanze, ma nemmeno senza paure luddiste. Questo lavoro e il processo che lo ha originato sono un bell'esempio da seguire.

Le competenze. Che cosa sono. A che cosa servono.

Da dove nascono le competenze

Agli inizi degli anni '70 al Dipartimento degli Esteri USA erano piuttosto scontenti dell'allora esistente processo di selezione degli addetti culturali all'estero: molti di quelli ritenuti eccellenti sulla base dei risultati ottenuti nelle numerose prove di esame previste, non lo erano affatto una volta in campo.

In linea con la mission e le attività del ruolo (creare consenso verso gli Stati Uniti e avviare legami e relazioni con le comunità locali, facendo conoscere la cultura e la politica americana, gestendo biblioteche, organizzando eventi culturali, ecc) la selezione dei candidati era soprattutto incentrata sulla verifica del possesso di conoscenze di cultura umanistica occidentale e di storia americana, della perfetta conoscenza dell'inglese e della preparazione in discipline economiche o politico-economiche, ma evidentemente questi criteri non erano sufficienti per cogliere, nei candidati, i reali fattori predittivi della futura performance.

Il Dipartimento chiese quindi aiuto alla McBer and Company, una società di consulenza di Boston, fondata dal professor David McClelland, psicologo, pioniere delle competenze e studioso, in particolare, delle relazioni esistenti fra motivatori e prestazione, confluita successivamente in Hay Group.

McBer affrontò la questione applicando la metodologia delle competenze sviluppata in quegli anni da McClelland e basata, in sintesi, sull'analisi e il confronto dei comportamenti messi

in atto da un campione di “eccellenti” con quelli agiti da un campione di “medi”.

Ciò consentiva di evidenziare, in modo scientifico, i comportamenti distintivi dei due gruppi e, di conseguenza, le caratteristiche personali (valori, tratti, motivatori, ecc) all’origine di quei comportamenti; in altri termini ciò che distingueva gli eccellenti dagli altri e, quindi, le caratteristiche da ricercare in fase di selezione.

I funzionari dei due campioni furono intervistati utilizzando una particolare tecnica (*Behavioral Event Interview*) al fine di individuare, attraverso il racconto di episodi lavorativi di successo e di insuccesso, che cosa facessero i migliori di più o di diverso rispetto ai medi.

Fu chiesto loro di raccontare dettagliatamente che cosa avevano fatto nelle situazioni più critiche incontrate nel loro lavoro, con domande quali: *Come si arrivò a quella situazione? Chi era coinvolto? Che cosa pensò, provò e decise di fare per risolvere quella situazione? Che cosa fece effettivamente? Che cosa accadde? Quale fu l'esito dell'episodio?*

I protocolli delle interviste dei due campioni vennero analizzati utilizzando una particolare tecnica di codifica tematica dei comportamenti descritti e identificando le caratteristiche distintive.

Ne risultò che le caratteristiche personali che influenzavano realmente le prestazioni non erano tanto le conoscenze prese in considerazione dalla selezione, quanto quelle che, successivamente, D. Goleman, discepolo di McClelland, ha definito come appartenenti all’intelligenza emozionale, e cioè:

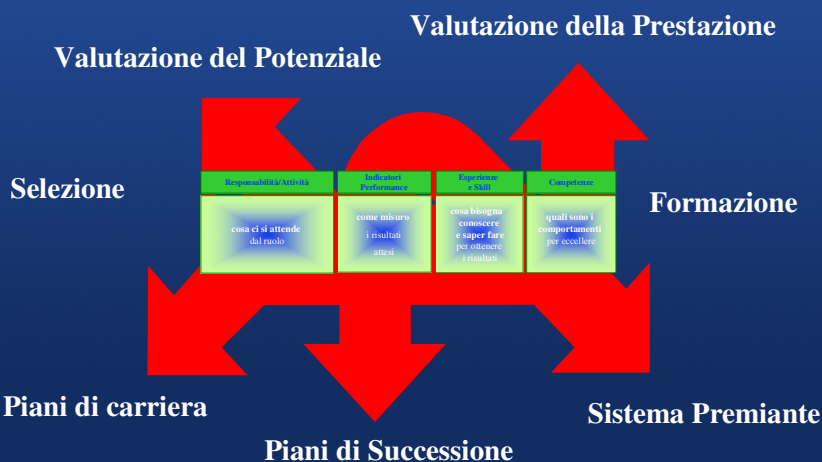
- la sensibilità personale alle altre culture;
- l’atteggiamento positivo nei confronti degli altri;
- la capacità di riconoscere rapidamente le relazioni di potere.

Ulteriori test confermarono che il modello delle competenze così individuato definiva con precisione le caratteristiche personali più importanti per assicurare il successo professionale in quel determinato ruolo e quindi da utilizzare come base per la selezione dei nuovi funzionari.

Da allora, la metodologia delle competenze è stata utilizzata da numerosi ricercatori e professionisti, per individuare le competenze di eccellenza dei ruoli manageriali e professionali, in diverse organizzazioni e culture, confermandone la validità e diffondendone la sua applicazione.

A distanza di trent'anni dalla sua introduzione l'approccio delle competenze costituisce, in molte organizzazioni, la piattaforma di processi e strumenti di gestione e sviluppo del personale efficaci e coerentemente integrati fra loro.

Processi di gestione e sviluppo integrati e basati sulle Competenze



Che cosa sono

Con il termine “competenze” ci si riferisce alle caratteristiche individuali, misurabili e connesse al livello di prestazione in un determinato lavoro, con una relazione di causa–effetto; le competenze si sostanziano in comportamenti determinati.

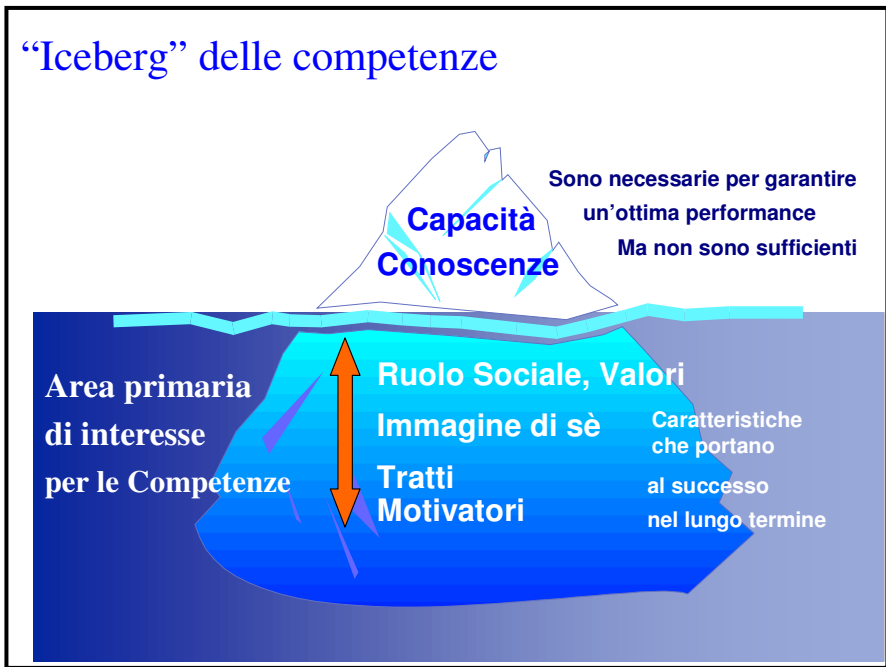
I comportamenti individuali vengono influenzati da numerose fonti interne, che possono essere più o meno facilmente accessibili: per esempio una persona che generalmente è abbastanza consapevole delle proprie capacità allo stesso tempo può non essere consapevole degli elementi/motivi comportamentali profondi che le generano.

Un’analogia utilizzata dai ricercatori per esemplificare le competenze è quella di un *iceberg*; di esso solo una piccola parte emerge dall’acqua, mentre la maggior parte rimane immersa, e lo stesso vale per le persone: sopra la superficie dell’acqua si collocano le nostre abilità e il nostro sapere, facilmente visibili e accessibili sia per noi sia per gli altri. Tradizionalmente sono sempre state queste le caratteristiche enfatizzate da chi si occupa della selezione del personale.

Ma la ricerca ha largamente dimostrato che le abilità e le conoscenze, sebbene siano importanti per avere una buona performance lavorativa, non sono però sufficienti a garantire da soli una prestazione eccellente.

Le caratteristiche che realmente rendono possibile l’eccellenza nelle prestazioni sono quelle che si trovano sotto la superficie dell’acqua, che quanto più sono profonde, più sono difficili da valutare e sviluppare.

“Iceberg” delle competenze



Le *conoscenze* sono costituite da ciò che si sa (ad esempio alcuni principi di contabilità), mentre le *capacità* si sostanziano in ciò che si è capaci di fare (ad esempio, essere in grado di leggere un bilancio).

Il *ruolo sociale*, o i “*valori*”, sono rappresentati da quello che si ritiene giusto essere e fare. Ad esempio si può considerare importante trovare un giusto equilibrio tra famiglia e carriera, oppure, al contrario, considerare una buona cosa raggiungere quanto più successo possibile. Più si riesce ad allineare i valori personali a ciò che si reputa davvero importante nel lavoro, meglio si riesce a svolgerlo.

L'*immagine di sé* attiene a come ci si vede: essa é qualcosa di più profondo e può richiedere sforzi maggiori per poterla riallineare alle necessità lavorative; tuttavia è anch'essa molto importante ed è spesso una fonte di problemi sul lavoro.

Un esempio classico può essere quando un giovane specialista, che si reputa tale, viene promosso a gestire altre persone. L'immagine che quella persona ha di se stesso dovrà cambiare e dovrà conformarsi al ruolo di leader raggiunto, altrimenti il suo comportamento rimarrà concentrato sulle questioni tecniche, trascurando la gestione dei propri subordinati.

Con il termine *tratti* ci si riferisce invece a quell'insieme di caratteristiche fisiche, mentali e psicologiche che sono relativamente stabili nell'individuo: ne sono esempio l'autocontrollo, l'estroversione e la capacità di riconoscere i modelli, la sicurezza in se stessi; quest'ultima in particolare è un aspetto caratteriale importante per tutti coloro il cui lavoro preveda l'interazione con altre persone e il dover esercitare sugli altri una certa influenza.

I *motivatori* sono gli elementi trainanti per ciascun individuo e hanno radici molto profonde, ben al di sotto dei normali livelli della coscienza: sono queste infatti le caratteristiche di cui si ha meno consapevolezza. Poiché solo raramente riceviamo feedback su ciò che ci motiva, diventa molto difficile per ciascuno conoscere e capire questa propria caratteristica.

I motivatori conducono una persona a particolari modelli di comportamento che si auto rafforzano, perché l'individuo si sente meglio nell'agire in sintonia con i propri motivatori: essi risultano quindi difficili da modificare.

Tuttavia, i comportamenti lavorativi non allineati con i propri motivatori possono essere comunque appresi e agiti se sono integrati nei propri valori: – “comportarsi così può non essere divertente, ma è indispensabile”.

Le competenze nei ruoli del nonprofit

Come sono state individuate

Per definire i modelli delle competenze dei ruoli del nonprofit è stata utilizzata la tecnica degli Expert Panel³, che ha consentito di analizzare in modo strutturato le esperienze lavorative vissute da gruppo di volontari impegnati con successo nei ruoli agiti nelle diverse organizzazioni: educatore, fundraiser, educatore, responsabile di area/progetti, manager di rete, responsabile risorse umane nel nonprofit, responsabile sociale (di inserimento lavorativo) delle coop. sociali di tipo B.

Nei Panel ai partecipanti, guidati da due facilitatori, è stato chiesto di delineare le attività fondamentali del loro lavoro e di indicare quali fossero sia i criteri con cui valutare le prestazioni sia le conoscenze e le capacità più importanti per svolgere bene il lavoro.

Successivamente è stato loro richiesto di descrivere e discutere con il gruppo alcuni episodi della loro vita professionale ritenuti significativi.

L'ascolto e l'approfondimento con gli interessati delle esperienze raccontate ha consentito ai facilitatori di individuare i comportamenti "di successo" tipicamente associati al ruolo e, facendo riferimento agli schemi metodologici e ai modelli di competenza generali sviluppati da Hay Group, di definire una

³ Con l'espressione *Expert Panel* ci si riferisce ad un gruppo di persone - ritenute particolarmente esperte e capaci a livello professionale - costituito con l'intento di analizzare e risolvere una particolare problematica attraverso la messa a fuoco dei comportamenti che determinerebbero performances di livello superiore. Il lavoro degli Expert Panel consente dunque la definizione di un modello delle competenze strategicamente importante per le organizzazioni profit e non.

serie di competenze, raggruppate in macro categorie, la cui descrizione si è tradotta, per ciascun ruolo, in un modello delle competenze con relativo dizionario.

Individuazione delle competenze

Comportamenti
emersi dai

Competenze
associate

Avevo analizzato la situazione e verificato che in quell'unità operativa il numero degli educatori era di gran lunga superiore allo standard, oltre ad esserci una certa confusione di ruolo con gli operatori sociosanitari che creava dei problemi con i genitori.

Poiché dall'esame della situazione avevo notato che si stava aprendo una finestra di opportunità per riorganizzare la struttura, facendo dei grandi risparmi e fornendo nel contempo un servizio più adeguato alle richieste dei genitori - alcuni educatori si erano dimessi e altri avevano chiesto l'aspettativa - la colsi immediatamente riunendo le coordinatrici del reparto.

Insieme a loro, feci un'ipotesi di nuova organizzazione più in linea con le esigenze di servizio, con un diverso mix di ruoli, nuovi orari di lavoro, nuove competenze.

Coinvolsi le coordinatrici, chiedendo la loro collaborazione al cambiamento, non soltanto perché conoscevano meglio le necessità ma anche perché volevo che la proposta fosse più credibile agli occhi degli operatori e "passasse" senza troppe tensioni.

Poi, sulla scorta di una approfondita analisi dei costi attuali e futuri e dei benefici, preparai un progetto operativo da sottoporre alla direzione e al personale interessato

Pensiero analitico

Iniziativa

Orientamento al servizio

Pensiero Concettuale

Influenza e Impatto

Orientamento al risultato

Le Competenze del RUOLO

- Caratteristiche organizzative del ruolo
- Episodi raccontati
- Informazioni raccolte in expert panel
- Data base Hay Group
- Modelli "Osservatorio RU No Profit Sodalitas - HayGroup"

Modello delle
competenze del
Ruolo

HayGroup

5

Sodalitas 

Le competenze specificate nel dizionario presentano una definizione generale delle stesse e una serie di indicatori comportamentali nonché, ove possibile, alcuni esempi concreti di "competenza in azione" rilevati durante gli Expert Panel. Tutte le informazioni raccolte durante i Panel sono state successivamente riportate in un documento definito "Blue Print", che sintetizza le fondamentali caratteristiche organizzative del ruolo in esame, presentato dai facilitatori ai partecipanti ai Panel e da loro integrato e validato prima dell'ufficializzazione.

L'obiettivo di ogni Expert Panel condotto e della relativa definizione dei Blue Print era fondamentalmente quello di arrivare ad una definizione "essenziale" delle competenze del ruolo e delle sue caratteristiche organizzative nell'ambito di un gruppo di 10-20 partecipanti "eccellenti" nello stesso ruolo ma appartenenti a realtà a volte profondamente diverse per dimensioni, sofisticazione, expertise. In funzione di tale obiettivo, nella conduzione degli Expert Panel e in particolare nella fase di elaborazione dei dati e delle informazioni, si è posta particolare attenzione ai tratti peculiari del ruolo comuni e largamente condivisi da tutti i partecipanti.

Modello Blue Print

Responsabilità/Attività	Criteri di misura	Conoscenze e capacità	Competenze
cosa ci si attende dal ruolo	come misuro i risultati attesi	cosa bisogna conoscere e saper fare per ottenere i risultati	quali sono i comportamenti per eccellere

Quali sono

Tutti i ruoli del nonprofit analizzati agiscono in un contesto in cui è richiesta prontezza di comportamento, notevole autonomia operativa decisionale, nel rispetto del ruolo, delle regole organizzative e dell'etica, e in cui la relazione con gli altri è una caratteristica intrinseca del lavoro. Ne discende che molte competenze sono comuni/trasversali ai diversi ruoli con una eventuale differenziazione nella tipologia e nella sofisticazione dei comportamenti agiti.

La progressiva definizione dei modelli di competenza dei singoli ruoli ha, di fatto, portato alla definizione di un modello “generale/comune” di competenza del nonprofit, nel quale molte competenze sono trasversali ai diversi ruoli, possono avere diversa enfasi/importanza, possono essere declinate con comportamenti diversi o di diverso livello di complessità/sofisticazione.

La tabella seguente indica le competenze “comuni/trasversali” fra i ruoli del nonprofit.

COMPETENZE	RUOLI					
	F. R.	EDUC.	RESP. A./PROG	MANG. DI RET	RESP. SOCIALE	RESP. RU
Flessibilità	X	X	X	X	X	X
Orientamento al risultato	X		X	X		X
Integrità e coerenza	X	X	X	X	X	X
Costruzione di rapporti/reti di relazioni	X		X	X	X	
Lavoro in team e collaborazione		X		X		
Pensiero concettuale	X	X	X	X	X	X
Impatto e influenza	X	X	X	X	X	X
Iniziativa	X	X	X	X	X	X
Direttività		X	X			
Ricerca di informazioni	X	X	X	X		X
Comprensione interpersonale / Empatia		X	X		X	X
Sviluppo degli altri		X	X	X	X	X
Fiducia in se stessi	X	X	X	X	X	
Expertise		X				
Presidio del ruolo		X				
Orientamento al servizio	X	X	X	X		X
Pensiero analitico	X		X	X		X
Consapevolezza organizzativa	X		X	X	X	X
Team Leadership	X		X	X	X	
Orientamento strategico	X		X	X		X
Identificazione con l'organizzazione/causa	X	X	X			
Creare motivazione						X

Le figure professionali analizzate

1. Il fundraiser

Descrizione del ruolo

Il fundraiser ha tradizionalmente la responsabilità di partecipare alla definizione e all'implementazione delle strategie di raccolta fondi necessarie per le attività istituzionali dell'organizzazione.

Egli deve dunque:

- contribuire alla definizione della strategia dei programmi di raccolta fondi per le attività istituzionali dell'organizzazione ed elaborare conseguentemente la programmazione - di breve e di medio-lungo periodo - dei fabbisogni finanziari della stessa;
- collaborare con il Presidente per le attività di lobbying e di advocacy nell'ambito delle reti di relazione e di cooperazione utili in rapporto ai fini istituzionali dell'organizzazione;
- ricercare donazioni grandi (sovvenzioni, convenzioni e finanziamenti pubblici) e piccole (iniziative sul territorio), nonché assicurare il conseguente processo di gestione;
- assicurare l'efficiente gestione e l'aggiornamento del database dei donatori e dei dati storici relativi ai finanziamenti percepiti;
- proporre piani operativi relativi alle risorse umane, professionali, organizzative, economiche e di partnership interne ed esterne all'organizzazione, necessarie per realizzare i programmi di raccolta fondi;
- assicurare, in cooperazione con il responsabile di Marketing & Comunicazione, il coordinamento delle attività di Fund Raising con le iniziative di comunicazione e promozione;

- supervisionare e coordinare il lavoro dei project leaders e/o delle persone in staff, supportandole e guidandole verso la realizzazione degli obiettivi prefissati.

Per svolgere al meglio i compiti appena descritti, il fundraiser deve non solo disporre di conoscenze specifiche ed aggiornate, ma deve anche acquisire familiarità con numerose attività e procedure. Ecco una breve sintesi di questi elementi:

- ricerche di mercato;
- comunicazione e media;
- Business Plan (utile per definire il target della raccolta);
- conoscenze tecniche (grafica, marketing, general management, commerciale, statistiche finanziarie, organizzazione di eventi, project management);
- settore di intervento dell'organizzazione;
- pianificazione commerciale;
- sistemi di pianificazione e controllo.

Criteria di valutazione della posizione e della performance

Quantitativi

- Budget della raccolta fondi (totale, mix programmi, tempi, etc.);
- Obiettivi di marketing (numero di donatori, turnover dei donatori, nuove aree o segmenti nuovi di donatori, entità media delle donazioni, etc.);
- Efficienza della raccolta fondi (ROI, controllo dei costi, etc.);
- Realizzazione di iniziative specifiche (tasso di realizzazione, tempi, etc.);
- Grado di soddisfazione dei donatori.

Qualitativi

- Rilevanza delle proposte (strategie/piano);
- Contributo ai risultati delle attività di lobbying/ advocacy;
- Efficacia dello staff di coordinamento;
- Sinergia con i project leader, i partner e le strutture di erogazione.

Competenze più rilevanti

Il fundraiser deve sviluppare competenze:

A. relative ai progetti

- *iniziativa*
- *orientamento al risultato*
- *orientamento al servizio*
- *orientamento strategico*

B. relative ai donatori

- *costruzione della rete*
- *impatto e influenza*
- *consapevolezza organizzativa*

C. relative all'ideazione

- *pensiero analitico*
- *pensiero concettuale*
- *ricerca di informazioni*

D. relative alla persona

- *fiducia in se stessi*
- *flessibilità*
- *integrità e coerenza*
- *identificazione con l'organizzazione*

E. di team leadership

A. Competenze relative ai progetti



Iniziativa

Con *iniziativa* ci si riferisce alla capacità del fundraiser di identificare problemi, ostacoli e opportunità, anticipandoli e agendo di conseguenza per risolverli e cogliere opportunità attuali o future.

Il fundraiser, in questo ambito:

- riconosce le opportunità e i problemi attuali e agisce di conseguenza;
- agisce con rapidità e con determinazione in situazioni di crisi;
- intraprende azioni per creare opportunità o evitare crisi future con largo anticipo.

❖ Esempio

“Era un sabato pomeriggio e c’era una spedizione urgente da fare (di materiale militare indispensabile per la sicurezza di chi combatte per la pace) ma il responsabile week-end era assente. O lo facevo io o nessun altro. Allora raggiro le

procedure doganali, distruggo il funzionario doganale responsabile, rompo i sigilli, togliamo i documenti necessari per verificare il contenuto, rimetto i sigilli e spediamo la merce”.

Nota: l’esempio indica anche presenza di flessibilità.

Orientamento a risultato

Con *orientamento al risultato* ci si riferisce alle capacità del fundraiser di: lavorare per raggiungere mete e obiettivi che vadano oltre quanto mediamente atteso; far riferimento ad elevati standard qualitativi; eccellere nel miglioramento continuo della performance (qualità, efficacia, efficienza), nell’ottenere risultati significativi e “rischiosi” (imprenditorialità), nel fare qualcosa che nessuno ha mai fatto prima (innovazione).

Il fundraiser, in questo ambito:

- misura i risultati e si concentra su modi nuovi e più precisi per raggiungere gli obiettivi definiti;
- rispetta il budget preventivato;
- rivede i propri obiettivi al fine di migliorarsi;
- individua continuamente nuove frontiere su cui concentrare i propri sforzi;
- effettua analisi costi/benefici e valuta il ritorno sugli investimenti;
- prende decisioni e stabilisce priorità e obiettivi sulla base di input e output calcolati.

❖ Esempio

“Evito di innamorarmi di un progetto dimenticando il rispetto del budget, il monitoraggio dei costi e il ritorno degli investimenti”.

Orientamento al servizio

Con *orientamento al servizio* ci si riferisce alla capacità del fundraiser di sincronizzare gli interessi di chi riceve con quelli di chi dona, nonché di aiutare e supportare beneficiari/donatori/enti nella soddisfazione delle loro esigenze.

Il fundraiser, in questo ambito:

- esprime con chiarezza ai donatori/beneficiari le reciproche aspettative e verifica il loro grado di soddisfazione con regolarità;
- risolve con prontezza i problemi senza tergiversare e in modo non difensivo;
- si mette a completa disposizione soprattutto quando il donatore/beneficiario è in un periodo critico;
- ha un'ottica di lungo termine nel soddisfare le esigenze del donatore/beneficiario;

❖ Esempio

“Ricevetti una telefonata di una signora che mi chiedeva informazioni sull’attività assistenziale della nostra associazione presentata in televisione. Andai da lei, le diedi suggerimenti e la supportai per realizzare un nostro nucleo assistenziale. Ho garantito la mia presenza ogni volta fosse richiesta, anche se ciò comportava oneri e sacrifici”.

Orientamento strategico

Con *orientamento strategico* ci si riferisce alla capacità del fundraiser di collegare i concetti e la visione a lungo termine con il lavoro quotidiano, nonché di comprendere come il mondo esterno impatti le strategie e di come queste, a loro volta, influenzino le scelte.

Il fundraiser, in questo ambito:

- valuta e collega compiti quotidiani o a breve termine nel contesto di una strategia o di una prospettiva di lungo termine;
- è consapevole del fatto che gli obiettivi di breve periodo consentono di raggiungere quelli di lungo;
- considera possibili opportunità e progetti in un quadro ampio o pensa alle applicazioni a lungo termine di attività correnti;
- anticipa tutte le possibili risposte alle diverse iniziative.

B. Competenze relative ai donatori



Costruzione della rete dei donatori

Con *costruzione della rete dei donatori* ci si riferisce alla capacità del fundraiser di sviluppare un patrimonio relazionale che consenta di ottenere con continuità risultati utili per l'organizzazione.

Il fundraiser, in questo ambito:

- sviluppa e mantiene rapporti anche informali con una vasta cerchia di persone;
- ha molte relazioni in luoghi e aziende diverse, e di questi rapporti si avvale regolarmente;
- fa appello alla rete di relazioni per ottenere entrate ad un più alto livello negli enti finanziatori;
- avvia attività ideate per sviluppare o rafforzare le relazioni con altri;
- partecipa attivamente e regolarmente ad attività sociali.

Impatto e influenza

Con *impatto e influenza* ci si riferisce alla capacità del fundraiser di persuadere, convincere, influenzare gli altri all'interno (per esempio il board) o all'esterno dell'organizzazione (per esempio i donatori) in modo da ottenere che questi collaborino o sostengano i programmi dell'ente.

Il fundraiser, in questo ambito:

- prepara attentamente i dati, utilizza diversi modi di argomentare la discussione o la presentazione, per fare appello agli interessi e al livello degli altri;
- anticipa gli effetti di azioni sulla propria immagine presso l'interlocutore;
- anticipa e si prepara alla reazione degli altri;
- usa più modalità per influenzare, adattandole alla specifica situazione/interlocutore;
- influenza gli altri attraverso terzi e sviluppa supporto alle proprie idee "dietro le quinte" (in momenti non ufficiali o formalizzati).

❖ Esempi

“Per l'approvazione di un progetto inizio con incontri informali, prima della sua presentazione in plenaria, per acquisire l'appoggio”.

“Ho ottenuto l'appoggio incondizionato del Presidente e del Direttore generale per combattere le pesanti azioni di lobbying contrarie”.

“Sto molto attento a come mi presento e mi comporto perché l'interlocutore vede l'organizzazione attraverso me”.

Consapevolezza organizzativa

Con *consapevolezza organizzativa* ci si riferisce alla capacità del fundraiser di comprendere le relazioni di potere all'interno dell'organizzazione propria o di altri (beneficiari, donatori, istituzioni etc.). Per sviluppare consapevolezza organizzativa è necessario inoltre identificare i reali decisori e/o coloro che possono influenzare le decisioni, e prevedere in che modo nuovi eventi o situazioni avranno effetto sugli individui e sui gruppi d'interesse dell'organizzazione.

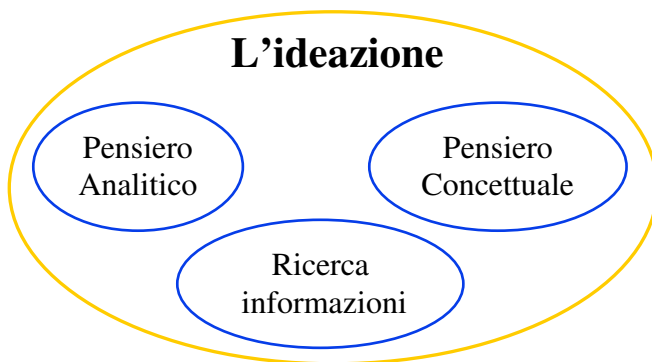
Il fundraiser, in questo ambito:

- identifica i personaggi chiave e chi influenza le decisioni;
- riconosce i vincoli organizzativi anche non esplicitati; ciò che non è possibile fare in certe posizioni o in certe situazioni;
- comprende e usa le relazioni politiche e di potere dell'organizzazione.

❖ Esempio

“Coinvolgo informalmente le persone chiave in un determinato progetto”.

C. Competenze relative all'ideazione



Pensiero analitico

Con *pensiero analitico* ci si riferisce alla capacità del fundraiser di comprendere una situazione scomponendola in parti più piccole, o di individuare le implicazioni di una situazione procedendo passo dopo passo. L'applicazione di tale metodo prevede: la scomposizione sistematica delle parti di un problema, di una situazione, ecc; il confronto sistematico tra caratteristiche e aspetti diversi; la definizione di priorità su basi razionali; l'identificazione delle sequenze temporali, delle relazioni causa-effetto e di quelle del tipo "se... allora".

Il fundraiser, in questo ambito:

- analizza le relazioni fra le numerose parti di un problema o di una situazione;
- fa più collegamenti causali: diverse cause potenziali di un evento, svariate conseguenze di azioni o di concatenazioni di eventi.

Pensiero concettuale

Con *pensiero concettuale* ci si riferisce alla capacità del fundraiser di identificare schemi e connessioni tra situazioni non collegate in modo ovvio, e individuare gli aspetti cruciali di situazioni complesse o che sono ad esse sottostanti. Questa capacità richiede ragionamento creativo, concettuale o induttivo.

Il fundraiser, in questo ambito:

- si accorge quando una situazione è simile a una precedente e identifica somiglianze e differenze;
- rende chiare, semplici e/o comprensibili idee o situazioni altrimenti complesse;
- assembla idee, questioni ed osservazioni in chiare e utili spiegazioni;
- usa metafore e analogie per spiegare i concetti e traduce il significato di questioni tecniche in un linguaggio semplice e comprensibile a chi non fa parte dell'organizzazione.

Ricerca di informazioni

Con *ricerca di informazioni* ci si riferisce alla capacità del fundraiser di raccogliere informazioni per conoscere meglio cose, persone o argomenti. L'applicazione di tale metodo prevede che il fundraiser: ponga domande al di là di quelle routinarie o insite nel lavoro; adotti l'atteggiamento di scavare (o fare pressione) per ricavare informazioni esatte; risolva le discrepanze facendo una serie di domande; esplori l'"ambiente" ad ampio raggio alla ricerca di potenziali opportunità o di informazioni eterogenee utilizzabili in futuro.

Il fundraiser, in questo ambito:

- cerca e pone domande alle persone più vicine al problema;

- chiede ad altri il loro punto di vista, informazioni di contesto, esperienze, ecc;
- ricerca in modo organico informazioni da varie fonti inclusi giornali, riviste, pubblicazioni e banche dati;
- ricerca e analizza i progetti sviluppati dalla concorrenza.

❖ Esempio

“Commissiono analisi di mercato ad istituti di ricerca per conoscere meglio il mercato dei donatori”.

D. Competenze relative alla persona



Fiducia in se stessi

Con *fiducia in se stessi* ci si riferisce alla capacità del fundraiser di portare a termine o risolvere compiti o problemi nuovi o impegnativi e di scegliere autonomamente l'approccio più efficace, avendo fiducia nella propria abilità e consapevolezza dei propri limiti.

Il fundraiser, in questo ambito:

- decide e agisce in modo autonomo;
- dimostra fiducia nelle proprie capacità e nei progetti da sviluppare;
- esprime il proprio punto di vista in modo chiaro e sicuro anche in caso di conflitto o di disaccordo con management, donatori o altri soggetti di potere.

❖ **Esempi**

“Quando ho visto che l’impresa era difficile, in maniera incosciente non ho gettato la spugna”.

“Ero arrivato da pochi mesi e, nonostante le fortissime resistenze, ho pensato di cambiare il marchio istituzionale perché difficile da leggere e da ricordare: creava confusione. Ero convinto che fosse corretto cambiare e ho agito di conseguenza”.

“Ero decisa a non prendere più iniziative con questa persona; nonostante fosse l’Amministratore Delegato (dell’ente donatore) gli scrissi una lettera dura perché doveva responsabilizzarsi verso l’organizzazione e il progetto”.

Flessibilità

Con *flessibilità* ci si riferisce alla capacità del fundraiser di adattarsi e di lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi. Lavorare con flessibilità significa pertanto: comprendere e apprezzare differenti o contrastanti prospettive su un problema; promuovere o accettare facilmente cambiamenti nella propria organizzazione o nel proprio ruolo; adattare il proprio approccio alle mutate caratteristiche del contesto.

Il fundraiser, in questo ambito:

- è disponibile a cambiare idea o percezione sulla base di nuove informazioni o evidenze contrarie e comprende i punti di vista altrui;
- applica regole/procedure in modo flessibile, adattandole alla situazione, per portare a termine un lavoro e/o raggiungere l'obiettivo di un progetto;
- agisce per essere in linea con la situazione o l'interlocutore, alternando cambiamenti in funzione delle mutate circostanze;
- cambia gli obiettivi o il progetto per essere in linea con la situazione.

❖ Esempio

“Ho dovuto interrompere un progetto già avviato con un’azienda per altre priorità. Ho dovuto spiegare all’azienda la situazione e trovare un altro progetto su cui continuare la collaborazione”.

Integrità e coerenza

Con *integrità e coerenza* ci si riferisce alle capacità del fundraiser: di agire in modo coerente con ciò che si dice essere importante ("fare ciò che si predica"); di comunicare le intenzioni, le idee, le sensazioni in modo aperto e diretto; di richiedere onestà e trasparenza, anche durante negoziazioni difficili con partner esterni.

Il fundraiser, in questo ambito:

- agisce in base ai valori anche quando sono associati a costi e rischi significativi;
- è attento a evitare conflitti di interesse e/o possibili incomprensioni nell'ambito della propria professione e a tutelare gli interessi dell'organizzazione;

- è disponibile a rinunciare a vantaggi anche elevati, personali e/o per la propria realtà organizzativa, se le condizioni non sono eticamente corrette;
- evita di impegnare la struttura su progetti non allineati alla mission anche se potenzialmente “redditizi”.

❖ Esempi

“In quella situazione ho rinunciato ai fondi di un finanziatore perché non era in linea con i valori dell’organizzazione”.

“Ci si spende per la causa: si è soggetti in prima persona, ci si mette la propria faccia, perché gli altri si ricordano del tuo volto”.

“Ho sospeso un progetto importante con una casa farmaceutica perché si erano verificati al suo interno degli episodi di corruzione”.

Identificazione con l’organizzazione/la causa

Con *identificazione con l’organizzazione/la causa* ci si riferisce alla capacità del fundraiser di allineare i propri comportamenti alle esigenze, alle priorità e agli obiettivi dell’organizzazione. Tale capacità implica l’agire in modo da promuovere la causa o soddisfare le esigenze dell’organizzazione. La sua applicazione può portare il fundraiser ad anteporre la missione aziendale alle proprie preferenze.

Il fundraiser, in questo ambito:

- sostiene l’organizzazione/la causa;
- effettua scelte e stabilisce priorità per sostenere la causa e/o gli obiettivi dell’organizzazione;
- agisce e coopera con gli altri per soddisfare le esigenze dell’organizzazione/promuoverne la causa;
- agisce pubblicamente in linea con la missione/la causa.

E. Competenze di team leadership

Con *team leadership* ci si riferisce alla capacità del fundraiser di assumere il ruolo di guida di un team o di un gruppo.

Il fundraiser, in questo ambito:

- si assicura che il gruppo abbia tutte le informazioni necessarie per operare;
- usa strategie per tenere alti il morale, lo spirito di collaborazione e la produttività del gruppo;
- agisce per sviluppare spirito di gruppo con l'intento di promuovere l'efficacia del team;
- si assicura che le necessità pratiche del gruppo siano soddisfatte: ottiene le risorse (persone, mezzi, informazioni) di cui il gruppo ha bisogno;
- informa e aggiorna gli altri sul processo, sulle attività, sugli eventi che hanno influenza sul team;
- sollecita idee e opinioni per prendere decisioni o stendere programmi e promuove la collaborazione del team.

Conflitti e dilemmi etici

I casi critici raccontati rappresentano i contesti in cui è più probabile trovarsi ad affrontare questioni che riguardano conflitti tra gli interessi dei diversi stakeholders. La loro analisi diventa la base per suggerire comportamenti che salvaguardino i principi etici condivisi e i legittimi interessi degli stakeholders, nonostante non siano esaustivi di tutte le potenzialità di dilemmi da affrontare.

I casi evidenziati sono stati descritti e analizzati attraverso:

- l'individuazione degli interessi lesi;
- l'individuazione dei rischi per gli stakeholders;
- la descrizione delle linee guida e dei comportamenti più adatti ad arginare i rischi e salvaguardare gli interessi.

Alcune definizioni

- **Linee guida per l'organizzazione**

Le *linee guida per l'organizzazione* rappresentano i suggerimenti definiti per l'organizzazione e finalizzati a migliorare le inefficienze organizzative e gestionali, a diffondere la cultura condivisa dei valori, a sostenere il ruolo del Fund Raiser.

- **Comportamenti raccomandati per il fundraiser**

I *comportamenti raccomandati per il fundraiser* sono comportamenti definiti per i titolari del ruolo e finalizzati a supportare le persone nelle situazioni più critiche, salvaguardando gli interessi degli stakeholders e la reputazione dell'organizzazione, anche in ottica preventiva.

- **Stakeholders – donatori**

I *donatori* sono “*persone/impresе/Fondazioni/Istituzioni attuali o potenziali che elargiscono fondi alle organizzazioni nonprofit*”.

Essi si aspettano di vedere tutelata una serie di interessi/aspettative tra cui:

- comportamenti trasparenti;
- rispetto dei rapporti fiduciari;
- interventi efficaci;
- tutela degli interessi dei donatori;
- corrispondenza tra accordi presi e impiego di denaro;
- garanzia di qualità ed etica professionale;
- capacità gestionale dei rapporti e degli interventi;
- trasmissione corretta dell'informazione;
- definizione di progetti personalizzati.

- **Stakeholders - collaboratori e volontari**

I *collaboratori e i volontari* sono “*Persone che lavorano e operano all'interno delle organizzazioni di appartenenza*”.

Essi si aspettano di vedere tutelata una serie di interessi/aspettative tra cui:

- coinvolgimento, partecipazione, motivazione;
- condivisione di mission, vision e obiettivi;
- riconoscimento del merito e della qualità del lavoro;
- possibilità di crescita professionale;
- qualità della vita nel proprio territorio.

- **Stakeholders - beneficiari**

I *beneficiari* sono “*Persone/Organi/Istituzioni a cui sono diretti gli interventi del fundraiser*”, nonché “*Soggetti/Enti potenziali beneficiari futuri*”.

Essi si aspettano di vedere tutelata una serie di interessi/aspettative tra cui:

- efficacia e trasparenza;
- rispetto e salvaguardia della persona;
- tempestività dell'intervento;
- offerta personalizzata e vicina al bisogno.

- **Stakeholders - intermediari**

Gli *intermediari* sono “*Organi/Istituzioni di riferimento intermediari che finalizzano i fondi reperiti dal fundraiser ai bisogni dei beneficiari (es. ricercatori e partners)*”.

Essi si aspettano di vedere tutelata una serie di interessi/aspettative tra cui:

- efficacia e trasparenza;
- rispetto e salvaguardia della persona;
- tempestività dell'intervento;
- offerta personalizzata e vicina al bisogno;
- rispetto dell'autonomia;
- indipendenza dai condizionamenti.

- **Stakeholders - governance e committenza**

La *governance* e la *committenza* sono “*organi di Governo che definiscono Mission e politiche/strategie/relazioni istituzionali dell'organizzazione*”.

Esse si aspettano di vedere tutelata una serie di interessi/aspettative tra cui:

- adesione e coerenza al mandato/missione dell'organizzazione;
- espressione di competenza e professionalità, visione, missione, etica, valori;
- coerenza tra comportamenti e valori;
- raggiungimento di risultati economici;
- rispetto e coinvolgimento degli altri ruoli;
- rappresentatività dell'organizzazione;

- conoscere e “rappresentare” la Mission e l’organizzazione.

- **Stakeholders – fornitori**

I *fornitori* sono “*soggetti o organizzazioni che forniscono prodotti/servizi per le attività delle ONP*”.

Essi si aspettano di vedere tutelata una serie di interessi/aspettative tra cui:

- prezzi equi e lavoro professionale da parte delle ONP;
- aspettativa di comportamento "etico";
- trasparenza;
- considerazione di aspetti non commerciali o commercializzabili della relazione;
- visibilità, qualità del progetto;
- rispetto degli accordi presi e dei termini di pagamento;

- **Stakeholders – concorrenza**

La *concorrenza* si compone di “*organizzazioni o soggetti che necessitano di fondi per operare nel nonprofit*”.

Essa si aspetta di vedere tutelata una serie di interessi/aspettative tra cui:

- rispetto delle norme e dei regolamenti;
- correttezza e professionalità;
- espressione dell’etica professionale.

Sintesi dei macro interessi

Le principali aree di interesse emerse sono dunque le seguenti:

- gestione corretta e trasparente dell'informazione e della comunicazione;
- equità e correttezza nei rapporti, nelle decisioni negli accordi presi;
- garanzia di qualità, equità ed etica professionale;
- valorizzazione delle Risorse Umane;
- rispetto dei ruoli e delle responsabilità prese o affidate;
- rispetto e salvaguardia della persona;
- interventi tempestivi, personalizzati, visibili e vicini ai bisogni;
- raggiungimento di risultati economici;
- reputazione dell'organizzazione di appartenenza;
- promozione e rispetto della cultura valoriale, della cooperazione del rispetto delle regole.

Casi critici

1. Il donatore disilluso

In sintesi: Destinare i contributi dei donatori a uno scopo diverso da quello dichiarato e concordato.

Stakeholder danneggiati: i donatori.

Stakeholder favoriti: l'organizzazione.

Rischi
<ul style="list-style-type: none">- mancata condivisione del processo decisionale con gli stakeholders;- mancato rispetto degli accordi presi;- professionalità del fundraiser compromessa;- perdita del donatore;- perdita di reputazione dell'organizzazione.
Cosa può fare l'organizzazione
<ul style="list-style-type: none">- definire a priori passi e procedure di gestione degli interventi, dei rapporti e degli accordi;- valutare, prima di intraprendere azioni/decisioni, i possibili impatti economici e relazionali che le scelte comportano, anche nel lungo periodo;- rispettare ruoli e professionalità delle persone coinvolte;- favorire la logica del lavoro in team e della trasmissione delle informazioni/conoscenze, in base ai ruoli di ciascuno;- definire e dichiarare a priori ruoli e responsabilità degli stakeholders coinvolti;- favorire la logica della cooperazione e della condivisione.
Cosa può fare il fundraiser
<ul style="list-style-type: none">- organizzare momenti di condivisione per l'avvio, la conduzione e il controllo dei progetti;- proporre momenti di rendicontazione trasparente sull'andamento delle attività;- individuare e proporre le responsabilità di ciascuno nella gestione dei rapporti con gli interlocutori;- proporsi come mediatore tra gli interlocutori;- collaborare alla definizione/comunicazione interna ed esterna delle policies condivise dall'organizzazione.

2. Il diavolo e l'acqua santa

In sintesi: *Accettare donazioni da aziende importanti e non “etiche”, o che agiscono contro i principi dell’ONP che vogliono finanziare.*

Stakeholder danneggiati: i beneficiari, la governance, i volontari, i fornitori.

Stakeholder favoriti: l’organizzazione, che “ripulisce” la sua immagine.

Rischi
<ul style="list-style-type: none">- tradimento delle aspettative dei beneficiari e delle persone coinvolte nei lavori dell’organizzazione;- mancanza di chiarezza nelle decisioni;- scarsa integrità professionale;- danneggiamento della mission e della reputazione dell’organizzazione.
Cosa può fare l’organizzazione
<ul style="list-style-type: none">- definire a priori passi e procedure di gestione di progetti, rapporti, accordi e comunicazione;- creare le condizioni che tutelino l’impegno e il lavoro integro delle persone dell’organizzazione;- definire, condividere e comunicare a priori le linee guida per la selezione e il coinvolgimento delle aziende donatrici;- salvaguardare e sviluppare gli interessi dell’organizzazione.
Cosa può fare il fundraiser
<ul style="list-style-type: none">- proporre al Board la definizione e la condivisione coerente delle linee guida che agevolino: la selezione delle aziende donatrici; l’attività dei volontari, dei fornitori, dei fundraiser; la gestione trasparente delle relazioni con i diversi stakeholders; la gestione dei tempi di trasmissione delle informazioni che coinvolgono gli stakeholders; l’indicazione dei ruoli e la definizione delle responsabilità nei momenti decisionali e di processo.

3. *Il volontario in buona fede*

In sintesi: *La mancanza di chiarezza nei rapporti con i volontari impegnati nella raccolta fondi genera problemi gestionali e disattende aspettative dei donatori.*

Stakeholder danneggiati: il volontario in buona fede, l'organizzazione (la sua reputazione), il donatore.

Rischi
<ul style="list-style-type: none">- aspettative dei volontari disattese;- problemi relazionali, gestionali e di rendicontazione;- aspettative dei donatori disattese;- danneggiamento della reputazione dell'organizzazione.
Cosa può fare l'organizzazione
<ul style="list-style-type: none">- definire chiaramente ruoli e responsabilità di ciascuno;- definire e formalizzare le regole e i processi;- creare organi deputati alla formazione delle Risorse Umane e dei volontari;- sviluppare modalità chiare e trasparenti di comunicazione, confronto e condivisione delle scelte;- considerare la cultura di tipo organizzativo;- garantire il rispetto delle regole e degli accordi presi;- gestire le relazioni in rappresentanza dell'organizzazione, secondo principi di equità e trasparenza.
Cosa può fare il fundraiser
<ul style="list-style-type: none">- sensibilizzare dirigenti e organi di Governance e formalizzare le policies e i processi di gestione delle RU;- contribuire alla definizione e all'applicazione delle regole;- prevenire il rischio di informazioni incomplete o inesatte favorendo momenti di comunicazione condivisa con i volontari;- proporre l'indicazione dei ruoli e la definizione delle responsabilità nei momenti decisionali e di processo;- organizzare e vivere momenti di confronto e condivisione;- gestire le relazioni interne ed esterne nel rispetto delle policies e degli accordi presi.

4. Il presidente in conflitto

In sintesi: *Il presidente persegue interessi personali e coinvolge i volontari in attività prive di scopo.*

Stakeholder danneggiati: tutti.

Rischi
<ul style="list-style-type: none">- offerta di servizi non qualificati;- aspettative degli stakeholders disattese;- diffusione di una cultura fondata sull'opportunismo;- perdita di reputazione dell'organizzazione.
Cosa può fare l'organizzazione
<ul style="list-style-type: none">- garantire l'eccellenza professionale rispondendo alle esigenze/peculiarità dei beneficiari;- definire e formalizzare le aspettative degli stakeholders;- definire e formalizzare ruoli e responsabilità di ciascuno;- definire le policy e le linee guida dell'organizzazione condivise e valevoli per tutti;- agire nell'interesse dell'organizzazione e dei beneficiari;- comunicare all'esterno le policy definite.
Cosa può fare il fundraiser
<ul style="list-style-type: none">- supportare l'organizzazione nella definizione e formalizzazione di policy e linee guida, capaci di bilanciare e salvaguardare gli interessi degli stakeholders in gioco;- proporre le procedure per rendicontare in modo trasparente l'operato di ciascuno;- mediare tra i diversi interessi degli stakeholders;- presentare esempi di policy adottate e condivise dal network, per favorire nell'organizzazione l'adesione a protocolli di servizio e i vantaggi vissuti dai beneficiari;- dare l'esempio di azioni e comportamenti allineati alla cultura condivisa dell'organizzazione, che non siano l'espressione di un'interpretazione "isolata"; <p>favorire la creazione di partnership e collaborazioni tra gli interlocutori.</p>

Alcune riflessioni

Aspetti da migliorare nella relazione tra il fundraiser e gli stakeholders

Affinché le problematiche emerse negli esempi sopra riportati non rischino di concretizzarsi, è bene che il Fund Raiser:

- faccia riferimento ad un codice etico che fissi i "paletti" entro cui agire;
- operi sulla base di precise linee guida;
- metta gli individui davanti alle proprie responsabilità;
- aumenti l'interrelazione con il Board;
- coinvolga maggiormente tutti gli stakeholders per ottenerne la massima collaborazione.

Le "massime"

Il comportamento di un fundraiser dovrebbe dunque attenersi ai seguenti "principi":

1. informarsi prima di agire;
2. non fidarsi delle apparenze;
3. pianificare bene per comportarsi meglio;
4. il processo è parte essenziale del risultato.

Principi etici del fundraiser

eticamente parlando, ci si aspetta che un fundraiser:

- rispetti e ricerchi il bene e l'utilità della propria Missione al di sopra di ogni altro interesse personale o di gruppo;
- eviti comportamenti che potrebbero creare anche solo l'apparenza di scorrettezze, cosa che danneggerebbe la reputazione dell'organizzazione;
- tenga conto dei bisogni fondamentali dei soggetti coinvolti nelle decisioni;
- ricerchi il vantaggio reciproco di tutte le parti coinvolte;

- non invada la libertà d'azione legittima di ciascun individuo coinvolto nelle decisioni;
- prediliga le soluzioni che massimizzano i benefici per i soggetti coinvolti nelle decisioni.

Il codice etico di ASSIF⁴ – un estratto

I tre momenti fondamentali:

- definizione dei Valori;
- interiorizzazione dei Valori e loro attuazione attraverso prassi condivise;
- valutazione delle prassi;

La Mission di ASSIF: Tutela e Sviluppo del settore non profit in Italia, attraverso l'assunzione di precise responsabilità

Il “cuore” del Codice: la gestione delle relazioni con gli stakeholder.

I conflitti di interesse

Tutti i conflitti di interesse, potenziali e reali, devono essere comunicati tempestivamente al Consiglio Direttivo di ASSIF, affinché nessuno possa trarre vantaggio da situazioni oggettivamente distorsive e inique.

Regole internazionali del fundraiser

Regole di comportamento del Fund Raiser tratte da Codici Etici americani

(Alberta Association of Fund Raising Executives, American Printing House, National Multiple Sclerosis Society)

⁴ ASSIF – ASSociazione Italiana Fundraiser, www.assif.it.

- Assicurare il rispetto dell'utilizzo delle risorse per le finalità accordate con il donatore;
- garantire il rispetto delle normative vigenti, siano esse locali, provinciali o federali;
- proporre ai donatori solo quei progetti che, in base alla loro esperienza professionale e alle ricerche fatte, egli giudica obiettivamente raggiungibili;
- fornire descrizioni complete e dettagliate, ai donatori, dei progetti proposti;
- assicurare il non coinvolgimento in attività in conflitto con i principi etici della propria organizzazione;
- rifiutare qualsiasi forma di remunerazione basata su percentuali in base alle donazioni ricevute;
- agire sempre, con qualsiasi interlocutore (donatori, istituzioni, altri professionisti) secondo onestà, integrità e correttezza.

Testimonianze di protagonisti

Intervista ad un

Fundraiser di una Fondazione di recente costituzione

Milano, 9 Marzo 2006

L'intervistato è un giovane trentunenne, diplomato Geometra e con Laurea in Scienze Politiche, che si è avvicinato al mondo del nonprofit in maniera "casuale" poco più di tre anni fa, attraverso una conoscenza comune.

Prima di allora aveva sempre percepito il nonprofit come area di volontariato, non certo come campo di attività professionale. Aveva iniziato a lavorare prima ancora di aver terminato l'università, e nel mondo del lavoro era entrato da una "porta principale" come è quella costituita dal posto in banca, a tempo indeterminato, sicuro e ben retribuito.

Tuttavia questa dimensione gli stava stretta, non si sentiva soddisfatto e sufficientemente motivato a proseguire su quella strada. Per questo, dopo poco più di un anno, aveva preso la decisione di imprimere una svolta significativa alla sua vita professionale. E allora via, all'estero, in un posto come l'Irlanda, dove poteva approfondire la conoscenza dell'inglese e fare una bella esperienza di vita e di maturazione personale. Trova quasi subito un lavoro come Customer Services Administrator presso la sede europea di una multinazionale americana attiva nel settore dell'autonoleggio e ci rimane per più di un anno, quando "la voce del cuore" lo richiama in Italia dalla sua fidanzata.

Quando si mette alla ricerca di un nuovo lavoro, in un contesto economico meno promettente di quello che aveva trovato in

Irlanda, non ha le idee chiarissime: ha voglia di fare, è giovane e ottimista di natura, quindi è aperto ad ogni opportunità che gli faccia intuire la possibilità di trovare nel lavoro impegno ma anche gratificazione.

In maniera appunto “casuale” incontra un noto scienziato che proprio in quel periodo sta pensando di avviare una Fondazione per il progresso delle scienze. Le finalità e gli obiettivi da raggiungere sono impegnativi e richiedono entusiasmo ma anche capacità professionale e un giovane aperto che vede “in positivo” può essere molto utile, grazie anche ad un buon livello di esperienza amministrativa già acquisita, nello staff dei primi collaboratori.

L’intervistato, che si dichiara “autodidatta del nonprofit” si mette in gioco, rinuncia ad altre offerte di lavoro e si tuffa in questa esperienza. Imposta l’area amministrativa della Fondazione, si attiva per gli aspetti organizzativi, con l’aiuto di uno studio di consulenza esterno specializzato nel supporto alle organizzazioni non profit comincia a “farsi una cultura” nell’area del fundraising. Leggendo la pubblicistica di matrice anglosassone si rende conto che i modelli e le tecniche sono ben difficilmente applicabili e replicabili nel contesto italiano e che la cosa più utile e importante è la capacità di recepire le opportunità, di “realizzare” iniziative dalle quali può essere derivata l’esperienza alla quale poi è spesso necessario saper apportare correzioni e miglioramenti.

Ritiene che sia facile cadere nell’eccesso di teorizzazione “da master”, mentre la realtà va affrontata con molto spirito pratico e con un approccio concreto perché le difficoltà del fundraising in Italia sono rilevanti. Si ritiene un po’ privilegiato rispetto ai colleghi di altre Fondazioni e Onlus perché la sua attività di

raccolta fondi è agevolata dal fatto di presentarsi con un biglietto da visita prestigioso e molto conosciuto. Un biglietto da visita che apre sicuramente moltissime porte. Anche la rete di contatti personali di uno scienziato così apprezzato e carismatico costituisce indubbiamente un apripista eccezionale per una Fondazione ancora così “giovane”.

Oggi la Fondazione si avvale della collaborazione di un Direttore Generale (un volontario con lunga esperienza manageriale nel settore for profit), di un Responsabile della Comunicazione, di 4 giovani collaboratori assunti come dipendenti, di diversi collaboratori esterni prevalentemente volontari, e naturalmente del Responsabile Amministrazione e Fundraising.

Le responsabilità collegate al ruolo di fundraiser ricoperto dall'intervistato sono fondamentalmente quelle di assicurare una raccolta fondi da destinare al progresso scientifico presentando alle Aziende progetti di ricerca qualitativamente ed economicamente importanti. La Fondazione si rivolge essenzialmente a tutte le Imprese, ad eccezione delle case farmaceutiche, come target di riferimento per la raccolta di risorse finanziarie, mentre non si indirizza direttamente ai privati, i quali possono però individualmente contribuire a supportare la Fondazione mediante donazioni spontanee, lasciti etc.

Ad essi l'organizzazione si rivolge mediante l'invio di una newsletter distribuita in oltre 25.000 copie, che svolge un'azione di informazione e divulgazione scientifica finalizzata a creare interesse e dibattito di opinione in merito a temi di carattere scientifico e di rilevanza sociale (ad esempio, il testamento biologico). L'obiettivo è quello di sensibilizzare un pubblico di non addetti ai lavori che sia il più ampio possibile per riuscire a coinvolgerlo su tematiche anche complesse e

difficili, che vengono però affrontate con un approccio e una terminologia alla portata di tutti.

Per quanto riguarda specificamente la ricerca sul cancro la Fondazione non ha mai inteso porsi in qualche forma di “concorrenza” con altre note realtà, ma piuttosto si è data l’obiettivo di creare risorse aggiuntive destinando la propria raccolta fondi per il 50% alla ricerca in senso stretto e per il restante 50% alla diffusione della cultura scientifica in una visione più generale del termine.

Nel suo lavoro l’intervistato è molto avvantaggiato e gratificato dalla possibilità di accedere ai livelli decisionali più elevati rappresentati da amministratori delegati e presidenti di aziende importanti, diplomatici e funzionari di istituzioni di rilevanza internazionale. Tuttavia anche a lui capita di doversi sentire frustrato dall’interesse soltanto di facciata che alcune aziende dichiarano nei confronti dei progetti della Fondazione quando si limitano ad accoglierlo solo “per cortesia”. Ciò è dovuto anche al fatto, che le aziende italiane considerano la spesa per la ricerca unicamente come un costo e non un investimento (anche) a favore della collettività, come invece avviene all’estero e in particolare nel mondo anglosassone. A lui comunque dà grande soddisfazione poter presentare progetti importanti alle aziende e poter poi contribuire direttamente alla loro realizzazione instaurando rapporti di collaborazione costanti e duraturi nel tempo.

Se dovesse dare un suggerimento a qualche giovane collega interessato a sviluppare una carriera professionale nel fundraising, gli consiglierebbe di non farsi troppe aspettative, di iniziare con umiltà ma anche con entusiasmo a farsi un’esperienza “sul campo”, e di sviluppare competenze forse più specialistiche di quelle che ha maturato lui, che ha avuto il

vantaggio di operare per una organizzazione così fortemente connotata dal prestigio del suo fondatore.

Se poi questo giovane collega fosse una donna potrebbe, a suo avviso, trovarsi in una condizione anche più vantaggiosa, perché il mondo del nonprofit si caratterizza per una forte presenza femminile e sembra avere meno pregiudizi nei confronti del lavoro delle donne.

Poiché i progetti da finanziare vengono poi realizzati in tempi lunghi e c'è scambio di compiti tra le persone, la sua attività non presenta ritmi particolarmente compressi in termini di tempo e comunque lui è abituato a sfruttare al meglio le ore trascorse in treno che caratterizzano la sua vita di pendolare.

Le sue aspettative di sviluppo professionale, benché attualmente sia soddisfatto della posizione di lavoro che occupa, si riferiscono soprattutto al sogno di arrivare a lavorare nell'ambito di una grossa organizzazione internazionale, ad esempio la FAO. Un simile sbocco futuro lo metterebbe probabilmente al riparo anche dalle "tentazioni" del settore for profit che è sicuramente in grado di offrire maggiori incentivazioni sul piano economico, cosa che attualmente non avverte come un suo problema.

Dichiara comunque di non condividere l'idea che la retribuzione di chi opera come fundraiser debba comprendere una parte variabile dello stipendio legata ai risultati, perché questa logica potrebbe portare ad un eccesso di enfasi sugli aspetti economici e forse, nel tempo, a qualche problema di etica professionale.

Ottimista per temperamento e portato a vedere il mondo e la vita "in positivo", l'intervistato è molto consapevole del fatto che un fundraiser come lui non vende un prodotto bensì un'idea, e che un ambiente di lavoro dove i rapporti umani con i colleghi e i sostenitori sono improntati alla collaborazione e

alla valorizzazione professionale reciproca può aiutarlo a lavorare meglio accrescendo enormemente le sue competenze.

2. L'educatore

Descrizione del ruolo

L'educatore ha tradizionalmente la responsabilità di progettare e realizzare interventi educativi di supporto alle persone, nell'ambito dei modelli di servizio e dei programmi generali dell'organizzazione di cui fa parte.

Egli deve dunque:

- effettuare, direttamente o in equipe, l'appropriata analisi dei casi (contesto, bisogni, rischi, etc.) e proporre, conseguentemente, i progetti educativi in termini di obiettivi, processi e metodi, risorse, nel rispetto delle buone prassi professionali e dei vincoli posti dall'organizzazione, dai committenti o da altri referenti rilevanti;
- perseguire gli obiettivi dei progetti educativi (cambiamento comportamentale, miglioramento della percezione di sé e degli altri, conseguimento di benessere, riattivazione di risorse della persona, etc.) interagendo con le persone e guidandole lungo un adeguato percorso esperienziale;
- valutare, direttamente o in equipe, il grado di conseguimento degli obiettivi e l'efficacia dei processi e dei metodi adottati nei singoli casi, proponendo le riformulazioni e gli adattamenti ritenuti opportuni;
- fornire adeguati feed-back alle persone nonché ai committenti e agli altri referenti rilevanti (famiglie, datori di lavoro, enti affidatari, etc.), gestendo positivamente eventuali criticità;
- contribuire, attraverso lo scambio di esperienze e la formazione sul campo dei neo-educatori, allo sviluppo

delle capacità educative dell'organizzazione/settore di appartenenza.

Per svolgere al meglio i compiti appena descritti, l'educatore deve non solo disporre di conoscenze specifiche ed aggiornate, ma deve anche acquisire familiarità con numerose attività e procedure. Ecco una breve sintesi di questi elementi:

- conoscenze pedagogiche e dell'educazione;
- comunicazione e informazione;
- sistemi di pianificazione e controllo (progetti, costi);
- conoscenze tecniche e legislative;
- conoscenza dell'ambiente relazionale e del territorio;
- conoscenze organizzative;
- attenzione ai dettagli;
- soluzioni per familiarizzare con gli utenti (cucinare insieme, giocare, suonare, ecc.);
- creazione di un ambiente semplice, confortevole e accogliente.

Criteria di valutazione della posizione e della performance

Quantitativi

- risultati dei progetti educativi (verso obiettivi iniziali e obiettivi dinamici);
- efficienza (rispetto ai vincoli risorse / tempi);
- grado di soddisfazione degli utenti/collaboratori.

Qualitativi

- qualità dell'analisi dei casi e dei progetti educativi;
- crescita di know-how personale e contributo alla sua capitalizzazione / diffusione;
- contributo all'innovazione dei metodi.

Competenze più rilevanti

L'educatore deve sviluppare competenze:

A. relative al progetto di sviluppo

- *sviluppo degli altri*
- *iniziativa*
- *orientamento al servizio*

B. relative alla relazione

- *empatia e comprensione interpersonale*
- *impatto e influenza*
- *direttività*
- *lavoro in team e collaborazione*

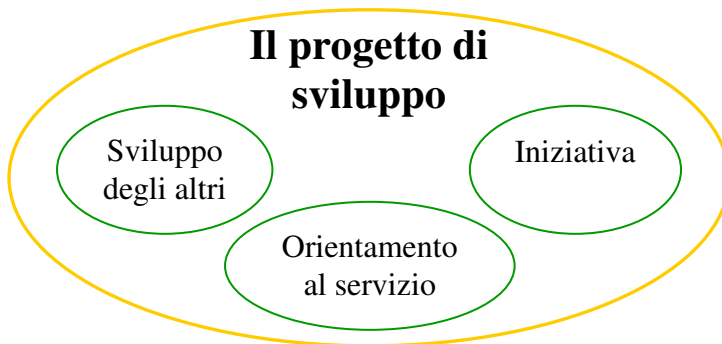
C. relative all'ideazione

- *ricerca di informazioni*
- *expertise*
- *pensiero concettuale*

D. relative alla persona

- *fiducia in se stessi*
- *flessibilità*
- *presidio del ruolo*
- *integrità e coerenza*
- *senso di appartenenza con l'organizzazione*

A. Competenze relative al progetto di sviluppo



Sviluppo degli altri

Con *sviluppo degli altri* ci si riferisce alla capacità dell'educatore di favorire lo sviluppo delle persone con un appropriato livello di analisi dei bisogni, di riflessione, di impegno. Il focus va posto sull'intento e sull'effetto dello sviluppo dell'autonomia e della capacità di relazione da parte dell'utente.

L'educatore, in questo ambito:

- cerca di ricoprire il ruolo di “chi insegna”, prendendosi le responsabilità che questo sforzo comporta rispetto alle persone con le quali entra in relazione;
- agisce per sviluppare, nell'utente, la consapevolezza dei propri sensi e sentimenti;
- cerca di uscire dal magma delle complessità per dare sempre un apporto attivo, e non solo un accompagnamento;
- lavora a contatto con le persone e gli enti che riguardano l'utente, utilizzando metodi e tecniche per migliorare il percorso educativo della persona;

- entra autenticamente nell'ambiente dell'utente per preparare il terreno al suo nuovo inserimento.

❖ Esempi

“Ho fatto in modo che la madre incontrasse i figli in un clima affettuoso: il legame tra fratelli ora era stabile, si erano appropriati dell'immagine della madre. Un pezzo di famiglia si era incontrato e dava speranza”.

“Le ho detto: ‘Io non lo dirò ai servizi sociali; ti do del tempo, in modo che sia tu a dirlo all'assistente sociale, dopo che riceverai la diagnosi’. Lei ha accettato”.

Iniziativa

Con *iniziativa* ci si riferisce alla capacità dell'educatore di identificare problemi, ostacoli, opportunità, anticipandoli e agendo di conseguenza per risolverli e cogliere opportunità attuali o future.

L'educatore, in questo ambito:

- riconosce le opportunità e i problemi attuali e agisce di conseguenza;
- agisce con rapidità e determinazione in situazioni di crisi;
- agisce secondo la logica del “qui e ora”;
- agisce sulla base delle percezioni che ha rispetto a una situazione critica, per far emergere i problemi latenti.

❖ Esempi

“Ho percepito il clima e ho scatenato il caos”.

“Decido di parlare davanti a tutti. Volevo che la vicenda parlasse anche agli altri”.

Orientamento al servizio

Con *orientamento al servizio* ci si riferisce alla capacità dell'educatore di aiutare e supportare i propri utenti, sforzandosi di soddisfarne le esigenze.

L'educatore, in questo ambito:

- accoglie ed esprime con chiarezza all'utente le reciproche aspettative e verifica, con regolarità, il suo grado di soddisfazione;
- risolve i problemi con prontezza senza tergiversare e in modo non difensivo;
- si mette a completa disposizione dei propri interlocutori, soprattutto quando l'utente è in un periodo critico;
- lavora "con" e non "su" l'utente e cerca di realizzare benefici duraturi, dandogli la possibilità di vivere bene anche al di fuori del contesto educativo;
- considera e controlla che all'interno del panorama relazionale le differenze, le criticità delle persone e del clima siano salvaguardate nei loro tempi di espressione (utente, famiglia, scuola, istituzioni).

❖ Esempi

“Parlavo al telefono con la madre, le davo attenzioni così la distoglievo dal pensiero delle figlie e la sua morbosità verso di loro diminuiva”.

“Abbiamo organizzato l'incontro tenendo conto delle caratteristiche e dei bisogni di tutti: ora si poteva, ma senza troppa familiarità”.

B. Competenze relative alla relazione



Empatia e comprensione interpersonale

Con *empatia e comprensione interpersonale* ci si riferisce alla capacità dell'educatore di stare nelle relazioni, creando situazioni di interscambio di pensieri, motivazioni, sentimenti e preoccupazioni. Questa capacità è espressione della consapevolezza di formare gli altri e se stessi non solo con le azioni ma, soprattutto, con la presenza e con la convinzione di "esserci".

L'educatore, in questo ambito:

- cerca di comprendere il significato dei concetti con la cautela interpretativa che la situazione richiede e, autenticamente, domanda all'altro "cosa prova" e "di cosa ha bisogno";
- si sforza di andare al di là delle parole che ascolta e che dice, usando la comunicazione per offrire una guida o un aiuto e cercando di avere chiare le motivazioni dell'altro per aiutarlo a dare un nome alle cose che non riesce ad identificare;

- cerca di andare, con l'altro, al di là dei problemi che esso manifesta. Presta molta attenzione ai gesti e ne cerca le ragioni, i motivi e gli obiettivi per supportare l'altro nella ricerca di "senso";
- aiuta l'altro a sviluppare la capacità di esplorare la "pluralità" di se stesso.

❖ Esempi

"Ho notato che balbetta quando è in difficoltà".

"Chiamava sempre e io le chiedevo: 'Come sta?' Lei voleva che qualcuno si occupasse di lei: era una mamma che soffreva, aveva anche lei i suoi diritti".

"Facevo attenzione alle sue richieste, così lui capiva che qualcuno lo stava ascoltando".

"Ho capito che dovevo entrare in relazione con chi avevo davanti".

Impatto e influenza

Con *impatto e influenza* ci si riferisce alla capacità dell'educatore di dosare la persuasione e di equilibrare l'influenza che si esercita sugli altri, rispettando la loro necessità di comunicare. Tale capacità si basa sulla consapevolezza di avere uno specifico impatto o effetto sugli altri e di poterlo usare, senza distorsioni o abusi, per comunicare credibilità e fiducia in merito ad un programma da realizzare, ad una specifica impressione da dare, ad una serie di comportamenti che l'altro dovrebbe adottare nell'ambito del proprio percorso educativo (utente) o del proprio lavoro (collaboratori, enti).

L'educatore, in questo ambito:

- utilizza, nelle discussioni o nelle relazioni, i modi più adatti per persuadere positivamente la persona;

- modula il linguaggio per farsi comprendere dai diversi interlocutori e per ottenerne la comprensione e il consenso;
- cerca di stare nella relazione e di gestire le tortuosità che questa può presentare, governando gli scambi di conversazione;
- agisce, anche con la sola presenza, con l'intento di dare credibilità, sostegno e autenticità alla situazione che l'utente non ha il coraggio di affrontare.

❖ Esempi

“Dovevo trovare il modo di dire a loro come essere madri quando io non lo sono. Le madri sono adolescenti e vivono, contemporaneamente, i ruoli di madre, figlia e adolescente”.

“Gli anziani, a volte, hanno le allucinazioni: se vedono la figura della moglie, io dico loro che sta arrivando. Devo trasmettere questa possibilità”.

“Parlai di me e dei miei limiti per fargli comprendere la consapevolezza del limite”.

“Gli risposi: ‘Il limite c’è e tu ce l’hai, ma tu non sei il limite’”.

Direttività

Con *direttività* ci si riferisce alla capacità dell'educatore di governare le relazioni, tentando di identificare e monitorare i rischi di “deriva”, avendo presente gli interessi dell'altro. Ciò implica la consapevolezza del fatto che, nel rapporto con l'utente, la relazione è asimmetrica e comporta l'assunzione responsabile di una direzione adatta alla situazione.

L'educatore, in questo ambito:

- dà direttive adeguate e chiarisce in modo sufficiente ciò che è necessario. Delega con garbo e sicurezza le azioni che gli altri dovrebbero compiere;
- sa dire "no" con fermezza a richieste non ragionevoli, o pone limiti al comportamento altrui (utenti, famiglia, collaboratori, enti);
- esplicita le conseguenze e si confronta in modo aperto e diretto sui problemi relativi a comportamenti o progetti e sugli eventuali errori.

❖ Esempio

In quell'occasione le spiegai quali erano i comportamenti che non andavano bene, poiché mettevano in crisi il lavoro del gruppo”.

Lavoro in team e collaborazione

Con *lavoro in team e collaborazione* ci si riferisce alla capacità dell'educatore di lavorare in modo cooperativo con altri, di far parte di un team, di lavorare insieme, di “essere” del/nel gruppo e gestire ciò che il gruppo fa emergere (competitività, conflittualità, criticità, coesione, ecc.). Ciò implica la capacità di confrontarsi direttamente con gli altri, dividersi le responsabilità e il lavoro del gruppo, mantenendo un costante collegamento con il proprio lavoro e quello del team.

L'educatore, in questo ambito:

- tiene gli altri informati e aggiornati sul processo, sulle attività, sugli eventi che hanno un'influenza sugli utenti e sul team;
- condivide tutte le informazioni pertinenti o utili;
- è disponibile ad apprendere dagli altri e sollecita idee e opinioni per prendere decisioni o stendere programmi;

- accetta, valorizza, comprende le differenze delle persone;
- sollecita, in sé e negli altri, la consuetudine a chiedere aiuto o supporto al gruppo, per agevolare il coordinamento delle attività e la condivisione delle ansie e delle responsabilità;
- promuove la collaborazione nel team e agisce per sviluppare un clima positivo, produttivo, professionale e mantenere a un livello alto il morale e la cooperazione;
- agisce, anche se da solo, nella coesistenza del gruppo, seguendo la linea tracciata dagli altri e nella consapevolezza e coerenza del lavoro effettuato dall'equipe di cui fa parte.

❖ Esempi

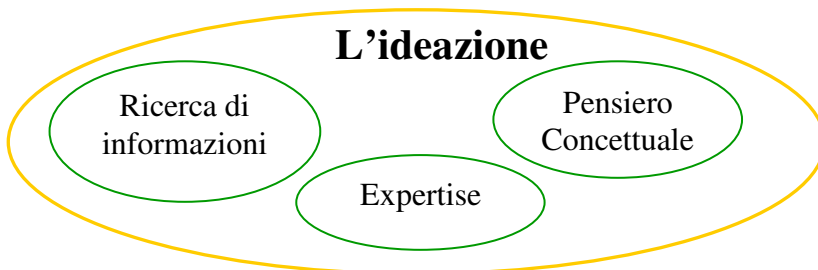
“Utilizzo tutte le personalità e le potenzialità del Team per gestire situazioni diverse”.

“Quando arrivai mi feci dire cosa avevano fatto gli altri, in modo da agire come se fossimo una persona sola”.

“Cerco l'appoggio degli altri”.

“Evito di fare cose avventate che facciano perdere la credibilità del mio collega agli occhi dei ragazzi”.

C. Competenze relative all'ideazione



Pensiero concettuale

Con *pensiero concettuale* ci si riferisce alla capacità dell'educatore di identificare schemi e connessioni tra situazioni non collegate in modo ovvio, e individuare gli aspetti cruciali di situazioni complesse o che sono ad esse sottostanti. Questa capacità richiede ragionamento creativo, concettuale o induttivo.

L'educatore, in questo ambito:

- si accorge quando una situazione è simile a una precedente e identifica somiglianze e differenze;
- rende chiare, semplici e/o comprensibili idee o situazioni complesse, per avvicinare il mondo esterno alle persone con le quali è in relazione;
- recepisce idee, questioni, osservazioni e informazioni anche burocratiche che provengono dall'esterno e le assembla in chiare e utili spiegazioni;
- usa metafore e analogie per spiegare i concetti e trasmette il significato di questioni tecniche o delicate in un linguaggio semplice e comprensibile;
- dà chiarezza non solo alle risposte ma anche alle domande, per dare un nome alle complessità espresse dall'altro, offrendogli un modo per appropriarsene.

❖ Esempi

“Cerco di capire e valutare quali sono le esigenze vere e quelle inventate”.

“Gli dissi: ‘Quando uno è basso come me non riesce ad avvitarre una lampadina e da solo non lo farà mai...ma capire che si è bassi aiuta a trovare una soluzione, magari chiamando qualcuno o prendendo una scala’”.

Ricerca di informazioni

Con *ricerca di informazioni* ci si riferisce alla capacità dell’educatore di raccogliere informazioni per conoscere meglio cose, persone o argomenti. Tale capacità implica le necessità di porre domande al di là di quelle routinarie o insite nel lavoro, di scavare (o fare pressione) per avere informazioni esatte, di risolvere discrepanze facendo una serie di domande, di esplorare l’“ambiente” ad ampio raggio alla ricerca di potenziali opportunità o di informazioni eterogenee utilizzabili in futuro.

L’educatore, in questo ambito:

- cerca e pone domande alle persone più vicine al problema;
- chiede ad altri il loro punto di vista, informazioni di contesto, esperienze, ecc;
- ricerca in modo organico informazioni da varie fonti incluse le pubblicazioni e le banche dati.

Expertise

Con *expertise* ci si riferisce alla capacità dell’educatore di acquisire e sviluppare continuamente nuove esperienze per aggiungere valore all’attività dell’organizzazione. Tale capacità implica la necessità di aggiornarsi con l’uso di strumenti e

modalità per aumentare le conoscenze - anche quelle normative - e trasmettere agli altri il know how appreso.

L'educatore, in questo ambito:

- illustra agli altri le esperienze vissute e apprese nonché i risultati ottenuti;
- agisce per tenersi aggiornato sui nuovi approcci di metodo e di strumentazione nel proprio campo disciplinare, attraverso letture, corsi, sperimentazioni, colloqui con altri;
- usa la sua conoscenza delle materie e degli aspetti tecnici per creare una visione di ciò che potranno essere le attività con l'applicazione di una nuova o emergente metodologia/tecnica;
- cerca di mantenere, autonomamente, un costante aggiornamento con il mondo esterno, attraverso letture e spunti, anche quando, all'interno dell'organizzazione, risulta difficile ottenere gli strumenti necessari per la propria formazione.

❖ Esempi

“Ho riunito il team e ho raccontato che cosa stava funzionando bene nel progetto e ho suggerito cosa poteva essere utilizzato in un'altra occasione”.

“Cerco di trasferire l'esperienza, di creare i collegamenti con la realtà del territorio”.

D. Competenze relative alla persona



Fiducia in se stessi

Con *fiducia in se stessi* ci si riferisce alla capacità dell'educatore di portare a termine o risolvere compiti o problemi nuovi o impegnativi, e di scegliere autonomamente l'approccio più efficace, avendo fiducia nella propria abilità e nella consapevolezza dei propri limiti.

L'educatore, in questo ambito:

- lavora senza aver bisogno di costante supervisione, appare sicuro e si presenta in modo deciso;
- opera nella consapevolezza che l'errore è una componente del ruolo, agisce al meglio e con coscienza rispetto alla possibilità di sbagliare. Si sofferma sull'errore ma non ne diventa parte: lo analizza per migliorarsi;
- si esprime anche se in contrasto con le opinioni del gruppo, non teme il confronto e le opposizioni ed enuncia le proprie idee con la sicurezza supportata dall'esperienza di casi concreti e dal confronto;

- affronta i nuovi incarichi ed è stimolato dalla sfida. Si dà da fare per risolvere le criticità e sostenere nuove responsabilità;
- non tace quando l'utente o gli altri interlocutori lo provocano ma parla con l'intento di educare e di spiegare, esprimendo il proprio punto di vista in modo chiaro e sicuro, anche in caso di conflitto;
- cerca di salvaguardare la sua professionalità all'interno dell'organizzazione, mantenendo il più possibile alla pari il rapporto di lavoro che intercorre con l'ente.

❖ Esempi

“A volte mi metto in gioco avendo alle spalle solo l'esperienza teorica”.

“Quando non sono d'accordo lo dico. Non è questione di 'essere sbagliati', ma di trovare la soluzione più adatta”.

“Cerco di tollerare la fatica di sopportare e di sbagliare”.

“Non avevo il tempo di confrontarmi con altri, così ho risposto quello che in quel momento mi sembrava più giusto”.

Flessibilità

Con *flessibilità* ci si riferisce alla capacità dell'educatore di adattarsi e di lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi. Lavorare con *flessibilità* significa pertanto: comprendere e apprezzare differenti o contrastanti prospettive su un problema; promuovere o accettare facilmente cambiamenti nella propria organizzazione o nel proprio ruolo; adattare il proprio approccio alle mutate caratteristiche del contesto.

L'educatore, in questo ambito:

- è disponibile a cambiare idea sulla base di nuove informazioni o evidenze contrarie;

- comprende i punti di vista altrui;
- applica regole/procedure in modo flessibile, adattandole alla situazione, per portare a termine un lavoro e/o raggiungere l'obiettivo di un progetto;
- agisce per essere in linea con la situazione o l'interlocutore, prevedendo cambiamenti in funzione delle mutate circostanze;
- modifica gli obiettivi o il progetto per essere in linea con la situazione;
- accetta la possibilità che l'obiettivo non sia controllabile.

❖ Esempi

“Ridefinisco con regolarità e continuità il risultato da raggiungere”.

“So quando interrompere l'azione e fermarmi a pensare”.

“Non ho un eccessivo rispetto per le regole o per gli obiettivi prefissati: cambio perché le esperienze delle persone sono diverse e in continua evoluzione”.

“Mangiare con il fratello per lei era spaventoso... ok, faccio un passo indietro e organizzo solo l'incontro, senza la cena”.

Integrità e coerenza

Con *integrità e coerenza* ci si riferisce alle capacità dell'educatore: di agire in modo coerente con ciò che si dice essere importante; di comportarsi con la consapevolezza di essere 'figli della propria storia', non in maniera disincantata ma offrendo credibilità anche rispetto alle proprie incoerenze; di comunicare le intenzioni, le idee, le sensazioni in modo aperto e diretto e di richiedere onestà e trasparenza, anche in situazioni delicate.

L'educatore, in questo ambito:

- è consapevole di essere l'espressione di un'etica professionale e personale, a volte non facile da sostenere. Cerca di salvaguardare i valori anche nelle situazioni di conflitto;
- è consapevole della serietà e delle responsabilità che lo svolgimento del suo ruolo richiede;
- agisce in modo da salvaguardare la privacy dell'altro e per proteggere il rapporto privilegiato che ha con l'utente e il suo ambiente.

❖ Esempio

“La responsabilità personale c’era ed era grossa, anche penale: dovevo tutelarmi perché lei poteva succedere qualcosa e io lo sapevo. Dovevo comunicarlo”.

Senso di appartenenza all'organizzazione

Con *senso di appartenenza all'organizzazione* ci si riferisce alla capacità dell'educatore di allineare i propri comportamenti professionali alle esigenze, alle priorità e agli obiettivi dell'organizzazione. Ciò implica l'agire in modo da promuovere gli obiettivi o soddisfare le esigenze dell'organizzazione.

L'educatore, in questo ambito:

- cerca di essere in linea con le esigenze dell'organizzazione;
- mette a disposizione la propria professionalità coerentemente con la causa che egli e l'organizzazione perseguono;
- agisce e coopera con gli altri per soddisfare le esigenze dell'organizzazione;
- sente, crede e vive la mission dell'organizzazione, cercando di sviluppare un interscambio tra la propria

professionalità e quella che può offrire l'organizzazione;

- è consapevole che la gestione delle emergenze si affronta anche attraverso la reciproca disponibilità tra le persone e tra queste e l'organizzazione.

❖ Esempio

“Cerco di individuare quali sono le capacità, i limiti i pregi e le possibilità della mia organizzazione”.

Presidio del ruolo

Con *presidio del ruolo* ci si riferisce alla capacità dell'educatore di perimetrare il proprio ruolo attraverso l'ascolto e il controllo delle proprie emozioni. Ciò implica la capacità di veicolare l'aggressività dell'altro, trasformandola e restituendola come un'espressione diversa e più educativa, anche a fronte di provocazioni o di ostilità, nonché la capacità di mantenere un livello di energia molto elevato in condizioni di stress prolungato.

L'educatore, in questo ambito:

- dosa l'emotività e il coinvolgimento;
- vive il ruolo con la consapevolezza di dover “staccare”, di avere il bisogno di tornare se stesso, mantenendo il contatto con sé;
- resiste al ruolo familiare che l'utente/famiglia desidera ed esprime nei suoi confronti;
- al termine del lavoro quotidiano cerca di sospendere il giudizio di autovalutazione sulle attività compiute;
- cerca di salvaguardare l'equilibrio tra la vita privata e quella lavorativa, tentando di allontanare i problemi privati quando assume il ruolo di educatore e viceversa;

- cerca di interrompere la catena violenta innescata dall'altro, gestendo e trasformando l'espressione da aggressiva ad educativa, anche attraverso i gesti o l'assunzione di un'efficace postura;
- può utilizzare speciali tecniche o pianificare per tempo le attività per gestire le emozioni e lo stress.

❖ Esempi

“Mi rendo conto che io e la bambina ci influenziamo a vicenda e ci scambiano emozioni”.

“Cerco di mantenere il ruolo educativo e di non farmi mangiare dai meccanismi della famiglia”.

“Stavo tornando a casa e già sentivo l'ansia da prestazione. Pensavo di avere sbagliato, di aver lasciato la giovane educatrice in una situazione di conflitto, di aver fatto 'quella che scarica il barile'. Avevo un tarlo nella testa che mi tormentava”.

“Commisi un errore: la mamma mi vedeva come un'alleata. Mi ha inglobata, ero nel suo nucleo”.

“Dovevo riportarmi alla realtà e, contemporaneamente, dovevo riuscire a non farmi espellere dalla sua vita”

“Ero di fianco a lei, ma non ero lei”.

Testimonianze di protagonisti

Intervista ad un

Educatore nell'ambito della sofferenza di tipo psichiatrico

Il Sessantotto l'ha vissuto intensamente: rigida, dogmatica, fanatica dell'eguaglianza. Aveva 17 anni. L'anno dopo è partita dalla natia Genova per Torino, per frequentare la scuola per educatori professionali, che godeva della meritata fama di possedere un corpo docente di eccellenza, formato da psicanalisti e intellettuali di varia estrazione. Si è tuffata negli studi con entusiasmo, conquistata dalla bravura e dall'impegno dei docenti e stimolata da un rapporto docenti/discenti altissimo. Era impossibile non farsi coinvolgere. Nel terzo anno del corso triennale ha fatto tirocinio presso l'ospedale psichiatrico di Parma, dove ha incontrato un altro dei tanti personaggi straordinari che hanno accompagnato la sua vita professionale: Franco Basaglia.

Oltre che un tirocinio, l'esperienza a Parma è stata una scuola di vita. Non dimentichiamo, infatti, che quella di Basaglia è stata una rivoluzione che, se ha sollevato entusiasmi, è stata anche contrastata con asprezza, non solo dalle scuole di pensiero rivali ma anche dalle istituzioni. Insomma, non mancavano gli avversari dai quali guardarsi.

È qui che l'intervistata ha fatto una volta per tutte la scelta della sofferenza di tipo psichiatrico, dove è fondamentale la dimensione della relazione.

Concluso il tirocinio, tanto coinvolgente quanto formativo, è tornata a Genova, dove, dopo una breve parentesi in un istituto per ciechi, ha trovato un inserimento in ambito psichiatrico-

pediatrico, per collaborare a una delle prime esperienze in Italia di day hospital (così veniva chiamato allora il servizio diurno). Gli utenti erano tutti ragazzi psicotici che venivano coinvolti in laboratori musicali, linguistici, motori, ecc. L'esperienza, durata alcuni anni, ha rappresentato un momento fondamentale dello sviluppo della sua professionalità.

L'imperativo che sentiva in quegli anni era fare, realizzare, ottenere risultati. Quando si accorgeva che le cose non funzionavano come voleva, cambiava, sotto la spinta di un carattere irrequieto ed esigente. Col trascorrere degli anni, inoltre, queste esperienze uscivano progressivamente dall'ambito dell'avanguardia per diventare routine e per istituzionalizzarsi.

Dopo una breve parentesi di esperienze all'estero, nel 1980 è entrata in una cooperativa sociale che si occupava di adolescenti difficili attraverso un lavoro "di quartiere". Ha contribuito all'apertura di una "casa", una specie di comunità alloggio ubicata in una villa fatiscente sulle colline alle spalle della città e dotata di pochissimi mezzi finanziari. Gli ospiti erano adolescenti tossicodipendenti o con tendenze delinquenti, quasi tutti espulsi dalle scuole.

La situazione caotica faceva al caso suo. Si è rimboccata le maniche, ha costituito un'equipe di quattro educatori e si è data l'obiettivo di riuscire a far conseguire a tutti i ragazzi il diploma di scuola media inferiore. Anni molto difficili, di lavoro intenso e faticoso ma non privo di soddisfazioni.

Passa il tempo e lei sembra avere trovato una certa stabilità. Non lascia più la cooperativa e adempie ai nuovi compiti di

coordinamento con la convinzione ferma di non dover perdere la quotidianità del contatto con l'utenza.

Grazie anche al suo contributo la cooperativa si sviluppa; si dedica all'avviamento di nuovi servizi, fra i quali spicca la cosiddetta Agenzia giovani, attività di tipo consultoriale rivolta a giovani segnalati dai servizi sociali o che si presentano spontaneamente grazie al passaparola. I bisogni espressi inizialmente dagli utenti sono legati alla ricerca (o alla conservazione) del primo lavoro, ma di solito ne emergono presto ben altri appartenenti alla sfera relazionale, come conflitti con la famiglia, difficoltà nei rapporti di coppia o nei rapporti di amicizia, difficoltà nei rapporti con gli altri in senso lato. Insomma, bisogni tipici di quella delicata fase dell'esistenza che è l'ingresso nella vita adulta e dei quali molti giovani non sanno con chi parlare. Alcuni utenti vengono seguiti a lungo, anche per un anno; a volte vengono dirottati su altri servizi sociali.

L'intervistata lavora molto e, vivendo sola, non si pone il problema del bilanciamento fra lavoro e vita familiare. Ha una visione molto personale del lavoro e della cosiddetta carriera: è appassionata del lavoro professionale, molto meno del lavoro gestionale e del potere che ne deriva, pur essendo perfettamente consapevole della mancanza di sbocchi del lavoro professionale puro. Si sente pertanto condannata a continuare a far fatica ad arrivare alla fine del mese.

Intanto, e fortunatamente, si è costruita una solida fama di professionista eccellente, grazie alla quale la ricercano per consulenze di vario tipo, dalla formazione all'orientamento.

In campo formativo collabora a corsi per educatori e operatori sociali. Quanto alla consulenza orientativa la svolge soprattutto

presso l'Accademia del Teatro Alla Scala, che è l'insieme delle scuole del Teatro alla Scala e comprende tutta una serie di corsi di perfezionamento per l'orchestra, la regia, i costumi, la scenografia, le luci, eccetera. Ci sono centinaia di giovani che giungono a Milano da ogni parte del pianeta per giocare l'opportunità di entrare nel massimo teatro lirico d'Europa e forse del mondo. La consulenza orientativa nella quale lei si è specializzata è finalizzata alla rielaborazione di un progetto professionale e di vita.

E per il futuro? Da questo punto di vista l'intervistata non prevede cambiamenti significativi. Le scelte fondamentali le ha fatte tutte, sa cosa le piace e cosa no, non le manca l'ottimismo della volontà per continuare lungo il percorso imboccato negli anni Settanta, forse povero di risultati sul piano materiale ma ricco di altre soddisfazioni, ma sente rafforzarsi il pessimismo della ragione se pensa ai finanziamenti pubblici sempre più avari, che espongono il lavoro professionale a inevitabili compromessi.

Intervista ad un

Educatore nell'ambito dell'assistenza ai minori in famiglia

Non ha sentito una “chiamata” precoce alla professione dell'educatore, tant'è vero che si è diplomata in ragioneria. È altrettanto vero però che fin da giovanissima si è impegnata in attività di volontariato, sia nell'ambito di cooperative di tipo B che di oratori.

Il punto di svolta è stato l'incontro con un educatore, che le ha spalancato nuovi orizzonti. Conseguenza immediata è stata l'iscrizione alla Scuola Regionale per Operatori Sociali di via Gabriele D'Annunzio a Milano (scuola oggi scomparsa): tre anni di frequenza con la possibilità di tre anni fuori corso. Quando inizia la scuola interrompe le attività di volontariato (lei ne dà una spiegazione che non fa una grinza: “l'idraulico nel tempo libero non fa l'idraulico volontario!”). Il titolo della tesi è premonitore: “Assistenza domiciliare ai minori”, lavoro serio di rilevazione sistematica delle situazioni di disagio che le è valso un'ottima votazione finale.

Al termine della scuola fa una scelta personale: segue il compagno in Campania per un anno, con la speranza di trovare spazio per lavorare; speranza delusa, perché al sud, a metà degli anni Novanta, il ruolo di educatore è praticamente sconosciuto.

Poi torna a Milano e trova lavoro in una cooperativa di tipo A, che però lascia dopo un mese, delusa dalla mancanza di professionalità. Ma subito dopo trova la cooperativa sociale della sua vita, nella quale entra nel '97 per non lasciarla più.

Inizia così un percorso professionale tutto rivolto all'assistenza dei minori in famiglia. Si tratta di assistere minori (fra la prima

infanzia e l'adolescenza) segnalati ai servizi sociali, appartenenti a famiglie in genere monoparentali in grave disagio economico, con genitori che hanno non di rado problemi di droga o alcolismo, spesso oggetto di un decreto del Tribunale dei Minori che prescrive un sostegno alle funzioni genitoriali. Cosa fa l'educatore? Trascorre lunghe ore coi minori e con le madri, ma a volte anche coi padri o le nonne, che affianca nella relazione educativa con i figli o i nipoti, e allo stesso tempo affianca e aiuta i minori nella relazione con il genitore o col facente funzione.

Fra i minori c'è un po' di tutto, dal bambino senza stimoli all'iperattivo che non sta fermo un istante.

Questo lavoro, che viene svolto dal 1997 al 2002, richiede una grande mobilità (perché ogni educatore segue un certo numero di casi disseminati per la città) e comporta un fortissimo coinvolgimento emotivo. È quindi un lavoro massacrante, che per essere svolto con continuità richiede la presenza di un'equipe in seno alla quale l'educatore possa scaricare le emozioni accumulate nel corso degli incontri con gli assistiti e relativi famigliari e ricaricarsi al tempo stesso; dell'equipe fanno parte il coordinatore, il supervisore (uno psicologo) e i colleghi.

Arriva persino la tentazione di mollare tutto, quando la mamma di un assistito la minaccia e passa a vie di fatto. Ma finisce per prevalere l'attaccamento alla professione.

Il lavoro domiciliare sui minori si svolge dalle 14.30 alle 19.30/20.00; per raggiungere un buon monte ore, che è la condizione per mettere insieme un guadagno dignitoso, è giocoforza diversificare l'attività, dedicando le mattine ad altri

ambiti di lavoro, per esempio alla scuola, che permette all'educatore che opera nell'assistenza domiciliare di lavorare anche al mattino.

Nel 2002 un importante cambiamento: l'intervistata diventa coordinatrice di un gruppo di educatori e, quasi contemporaneamente, membro del Consiglio di amministrazione della cooperativa. Si rafforza ulteriormente, se possibile, l'identificazione con la stessa. Dal punto di vista degli orari c'è un miglioramento: oggi "stacca" alle 17, ma dà la sua reperibilità fino alle 20.

Il lavoro l'assorbe completamente e ad esso dedica le sue migliori energie, forse facilitata in questo dal fatto di non avere bambini.

Nel ruolo attuale continua a perseguire un progetto di perfezionamento professionale individuale, ma avverte con sempre maggior forza la responsabilità della gestione e dello sviluppo professionale degli educatori che coordina; in questo sforzo è sostenuta dalla cooperativa, che sta investendo tempo e risorse nella gestione delle risorse umane, anche sperimentando nuovi strumenti, quali il modello delle competenze e la gestione per obiettivi.

L'organizzazione del lavoro ha un importante momento di pianificazione globale nel mese di settembre, quando i coordinatori, tutti insieme, procedono sulla carta all'abbinamento fra le attività da svolgere e gli educatori disponibili; poi viene effettuata una verifica con gli interessati e vengono apportati i ritocchi del caso.

La professione dell'educatore, soprattutto se svolta in ambiti quali l'assistenza ai minori o ai disabili, brucia abbastanza in

fretta le persone, che a quarant'anni non ce la fanno più; cercano maggiore stabilità e minore coinvolgimento emotivo, obiettivi che alcuni raggiungono attraverso una promozione, altri andando a lavorare nelle strutture. Ma questi sbocchi non sono possibili per tutti.

Alla domanda: *“come valuta la sua professione e cosa consiglierebbe a chi la sta considerando come opzione lavorativa?”*, l'intervistata risponde che questa ha un punto davvero debole: la retribuzione, che è a livelli che non consentono certo vacanze alle Maldive. Sull'altro piatto della bilancia lei mette il clima, l'ambiente, i rapporti interpersonali. C'è molta relazione, molta comunicazione. L'educatore è un (grande) comunicatore, perché lavora con le parole, quelle che pronuncia e quelle che ascolta dalla mattina alla sera. Se si possiedono le caratteristiche giuste, è una professione che appaga.

Se lavora in ambito minorile l'educatore gode di un'opportunità, o forse corre un rischio, a seconda dei punti di vista: rimane un po' bambino a sua volta.

È vero che quella dell'educatore è una professione svolta prevalentemente da donne? Lei lo conferma; ci sono pochi uomini, che fra l'altro sono molto ricercati perché in un buon numero di situazioni sono preferibili, per esempio quando c'è bisogno di una figura paterna. Ma i pochi educatori che ci sono cercano attività più stabili, magari in strutture piuttosto che nell'assistenza domiciliare.

Lei ha una critica verso il mondo al quale appartiene la sua cooperativa: c'è forse troppa tolleranza, troppa bontà, o buonismo, anche verso chi lavora a livelli qualitativi non ottimali. Ancora, si tende a giustificare gli errori più che a farli

notare e a far capire cosa li ha provocati affinché non si ripetano. Per contro, si fa fatica a riconoscere e valorizzare adeguatamente le risorse interne. Non si premiano le prestazioni di eccellenza e ciò può disincentivare i migliori, anche se, pur in presenza di una selezione insufficiente, alla fine sono i migliori ad andare avanti.

Il responsabile di area/progetti

Descrizione del ruolo

Il responsabile di area/progetti ha tradizionalmente la responsabilità di elaborare e proporre alla Direzione Generale le strategie di cooperazione di un'importante o vasta area geografica e garantirne l'attuazione conseguendo il raggiungimento dei risultati attesi.

Egli deve dunque:

- elaborare e proporre, nel quadro delle linee e degli indirizzi generali dell'Organizzazione, le strategie di cooperazione nell'area di competenza;
- sovrintendere alla gestione dell'equipe di area e definire i piani di selezione, formazione e assunzione del personale in coordinamento con il Responsabile Risorse Umane o con la Direzione Generale;
- predisporre e definire i budget di natura economico/finanziaria per paese/progetto, in collaborazione e accordo con i Coordinatori di Regione/Paese;
- assicurare l'indirizzo e il controllo delle attività progettuali nell'area di competenza, secondo tempi e modalità compatibili con i vincoli contrattuali e con i criteri di buona esecuzione e sostenibilità progettuale;
- garantire la promozione, l'organizzazione del lavoro e l'eventuale interscambio tra progetti del medesimo paese o di paesi diversi;
- gestire i rapporti con i soggetti finanziatori, i beneficiari dei progetti e le delegazioni locali dei finanziatori in accordo con i coordinatori in loco;
- garantire l'identificazione, la preparazione, la presentazione e la promozione dei nuovi progetti

nell'osservanza delle scadenze temporali previste dai soggetti finanziatori.

Per svolgere al meglio i compiti appena descritti, il responsabile di area/progetti deve non solo disporre di conoscenze specifiche ed aggiornate, ma deve anche acquisire familiarità con numerose attività e procedure. Ecco una breve sintesi di questi elementi:

- conoscenze socio-politico-economiche (delle aree geografiche gestite e del “mercato della cooperazione”);
- conoscenza delle lingue proprie dell'area geografica gestita;
- conoscenze tecniche (anche generali) dei settori di intervento (sanità, agricoltura, ecc.) “contestualizzate”;
- comunicazione (soprattutto a distanza con i partner locali e con i collaboratori in loco ma anche con i finanziatori);
- conoscenze e abilità specificamente economiche (formulazione di strategie; sistemi di gestione dei costi; sistemi di pianificazione e controllo delle risorse economiche e non; gestione delle risorse umane, fisiche e finanziarie; project management).

Criteria di valutazione della posizione e della performance

Quantitativi

- promozione di progetti (numero di progetti proposti, numero di progetti avviati, quote finanziate, numero di partnership avviate/mantenute, ecc.);
- nuove aree geografiche sviluppate;
- conseguimento degli obiettivi dei progetti per l'area di competenza;
- grado di soddisfazione dei finanziatori;
- grado di soddisfazione dei beneficiari;
- grado di soddisfazione dei partner.

Qualitativi

- qualità delle strategie e dei programmi proposti;
- grado di coinvolgimento della base associativa;
- grado di coinvolgimento dei gruppi territoriali e degli altri attori locali;
- grado di integrazione del personale dell'area di competenza;
- aumento/decremento del peso della Ong in ambiti collegiali (board, riunioni decisionali).

Competenze più rilevanti

Il responsabile di area/progetti deve sviluppare competenze:

A. relative al progetto

- *iniziativa*
- *orientamento al servizio*
- *orientamento strategico*
- *orientamento al risultato*

B. relative alla guida del team

- *team leadership*
- *direttività*
- *sviluppo degli altri*

C. relative alla relazione

- *impatto e influenza*
- *costruzione di rapporti*
- *consapevolezza organizzativa*
- *comprensione interpersonale*

D. relative all'ideazione e alla persona

- *pensiero analitico*
- *pensiero concettuale*
- *ricerca di informazioni*
- *fiducia in se stessi*
- *flessibilità*
- *integrità e coerenza*
- *identificazione con l'organizzazione/la causa*

A. Competenze relative al progetto



Iniziativa

Con *iniziativa* ci si riferisce alla capacità del responsabile area/progetti di identificare problemi, ostacoli, opportunità, anticipandoli e agendo di conseguenza per risolverli e cogliere opportunità attuali o future.

Il responsabile di area/progetti, in questo ambito:

- riconosce le opportunità e i problemi attuali e agisce di conseguenza;
- agisce con rapidità e con determinazione in situazioni di crisi;
- intraprende azioni per creare opportunità o evitare crisi future con largo anticipo.

❖ Esempi

“Di fronte all’ennesimo blocco del progetto decido di andare a Roma per chiarire i dubbi ed ottenerne l’approvazione”.

“La situazione era grave, era stato aggredito un nostro project manager. Il desk si è attivato con prontezza e velocemente ed è riuscito a far fronte all’emergenza (ottenendo l’autorizzazione per fondi straordinari, avvisando i familiari, organizzando il

trasferimento nell'ospedale di un altro Paese, ecc.). E' stato determinante avviare in modo rapido ed efficace una rete di comunicazione field-sede".

Orientamento al risultato

Con *orientamento al risultato* ci si riferisce alle capacità del responsabile area/progetti di: lavorare per realizzare mete e obiettivi che vadano oltre quanto mediamente atteso; far riferimento ad elevati standard qualitativi; eccellere nel miglioramento continuo della performance (qualità, efficacia, efficienza), nell'ottenere risultati significativi e "rischiosi" (imprenditorialità), nel fare qualcosa che nessuno ha mai fatto prima (innovazione).

Il responsabile di area/progetti, in questo ambito:

- misura i risultati e si concentra su modi nuovi e più precisi per raggiungere gli obiettivi definiti;
- rispetta il budget definito;
- rivede i propri obiettivi al fine di migliorarsi;
- crea continuamente nuove frontiere su cui concentrare i propri sforzi;
- effettua analisi costo/beneficio ed ottimizza le limitate e/o insicure risorse per l'ottenimento dei risultati,
- prende decisioni, stabilisce priorità e obiettivi sulla base di input e output calcolati.

❖ Esempio

"Cerco di essere un buon equilibrista per raggiungere gli obiettivi con le poche risorse economiche a disposizione".

Orientamento al servizio

Con *orientamento al servizio* ci si riferisce alla capacità del responsabile area/progetti di aiutare e supportare i beneficiari nella soddisfazione delle loro esigenze.

Il responsabile di area/progetti, in questo ambito:

- esprime con chiarezza al beneficiario le reciproche aspettative e verifica il loro grado di soddisfazione con regolarità;
- fornisce al beneficiario informazioni utili;
- accoglie e dà seguito alle richieste o alle domande dei beneficiari;
- risolve con prontezza i problemi senza tergiversare e in modo non difensivo;
- si mette a completa disposizione soprattutto quando il beneficiario è in un periodo critico;
- conosce e/o ricerca informazioni sui reali bisogni espressi ed impliciti del beneficiario;
- ha un'ottica di lungo termine nel soddisfare le esigenze del beneficiario;
- agisce come un fidato consulente; si costruisce un'opinione autonoma circa le esigenze, i problemi, le opportunità, le possibilità di realizzazione del beneficiario e agisce in base a questa opinione (es. raccomanda approcci nuovi e differenti, ma più appropriati di quelli richiesti).

❖ Esempio

“L’obiettivo della nostra visita nel Paese era di raccogliere i reali bisogni locali, senza che fossero interpretati dagli enti locali a seconda dei loro obiettivi”.

Orientamento strategico

Con *orientamento strategico* ci si riferisce alla capacità del responsabile area/progetti di collegare i concetti e la visione a lungo termine (dell'area geografica di competenza) con il lavoro quotidiano, e di comprendere come il mondo esterno impatti le strategie, e come queste, a loro volta, influenzino le scelte.

Il responsabile di area/progetti, in questo ambito:

- valuta e collega compiti quotidiani o a breve termine nel contesto di una strategia-Paese o di una prospettiva di lungo termine;
- considera come gli obiettivi di breve periodo consentano di raggiungere quelli di lungo;
- considera possibili opportunità e progetti in un quadro ampio o pensa alle applicazioni a lungo termine di attività correnti;
- anticipa tutte le possibili risposte alle diverse iniziative;
- comprende l'impatto dell'esterno sulle strategie interne;
- è consapevole di come i cambiamenti e i futuri sviluppi dell'esterno possano impattare l'organizzazione, le sue politiche attuali, i processi e i metodi;
- pianifica azioni per adeguarsi alla strategia del Paese, preparando e rivedendo piani di contingenza per problemi e situazioni che possono accadere.

❖ Esempio

“Evito di farmi travolgere dalla parte operativa, mantenendo un'ottica di lungo termine”.

B. Competenze relative alla guida del team



Team leadership

Con *team leadership* ci si riferisce alla capacità del responsabile area/progetti di assumere il ruolo di guida di un team o di un gruppo.

Il responsabile di area/progetti, in questo ambito:

- si assicura che il gruppo abbia tutte le informazioni necessarie;
- usa strategie per tenere alti il morale, lo spirito di collaborazione e la produttività del gruppo;
- agisce per sviluppare spirito di gruppo con l'intento di promuovere l'efficacia del team;
- si assicura che le necessità pratiche del gruppo siano soddisfatte, e lavora per ottenere le risorse (persone, mezzi, informazioni) di cui il gruppo ha bisogno;
- informa e aggiorna gli altri sul processo, sulle attività, sugli eventi che hanno influenza sul team;
- sollecita idee e opinioni per prendere decisioni o stendere programmi e promuove la collaborazione del team;
- fa emergere i punti di forza di ciascuna persona del team;

- gestisce persone con diverse esigenze e aspettative;
- fa in modo che gli altri aderiscano alla missione, agli obiettivi, ai programmi e modella i comportamenti desiderati;
- si assicura che i compiti del gruppo siano portati a termine.

❖ Esempio

“Richiedo agli espatriati informazioni, per esempio di analisi del contesto, per coinvolgerli e renderli partecipi”.

Direttività

Con *direttività* ci si riferisce alla capacità del responsabile area/progetti di far aderire gli altri al proprio intendimento attraverso l'uso appropriato ed efficace dell'autorevolezza, derivante dalla propria posizione, a beneficio dell'organizzazione.

Il responsabile di area/progetti, in questo ambito:

- dà direttive adeguate e chiarisce le necessità e le specifiche;
- sa dire “no” con fermezza a richieste non ragionevoli o pone limite al comportamento altrui (per esempio, decide di allontanare persone ritenute non idonee alla realizzazione del progetto).

Sviluppo degli altri

Con *sviluppo degli altri* ci si riferisce alla capacità del responsabile area/progetti di favorire, nel lungo periodo, l'apprendimento e lo sviluppo delle persone, con un appropriato livello di riflessione, di impegno e di analisi dei bisogni.

Il responsabile area/progetti, in questo ambito:

- dà spiegazioni e motivazioni alle proprie istruzioni e/o dimostrazioni;
- dà supporto o assistenza per facilitare il lavoro al collaboratore (propone risorse aggiuntive, strumenti, informazioni, consigli di esperti, ecc.): per esempio trasmette le informazioni acquisite sul Paese ai suoi collaboratori per poter svolgere l'attività di educazione allo sviluppo;
- rassicura dopo un insuccesso;
- dà feedback negativi più sui comportamenti che sulla persona;
- esprime aspettative positive sulla futura performance o dà suggerimenti per il miglioramento;
- affida incarichi appropriati e promuove iniziative di formazione/addestramento o altre esperienze utili per l'apprendimento;
- stimola le persone a trovare da sole le risposte ai problemi in modo che imparino realmente, invece di fornire direttamente le risposte.

C. Competenze relative alla relazione



Costruzione di rapporti

Con *costruzione di rapporti* ci si riferisce alla capacità del responsabile area/progetti di sviluppare e/o mantenere reti di contatti per ottenere con continuità risultati per l'organizzazione.

Il responsabile di area/progetti, in questo ambito:

- sviluppa e mantiene rapporti, anche informali, con una vasta cerchia di persone;
- ha molte relazioni in luoghi e organizzazioni diverse di cui si avvale regolarmente; stabilisce contatti con altre Ong e istituzioni locali e sviluppa relazioni con enti finanziatori;
- fa appello alla rete di relazioni per ottenere entrate ad un più alto livello in un ente finanziatore o in un'organizzazione locale;
- utilizza le relazioni per l'attuazione dei progetti: crea nuovi contatti e mantiene buoni rapporti con i

- finanziatori per ottenere opportunità di finanziamento;
crea alleanze/collaborazioni con ong e istituzioni locali;
- avvia attività ideate per sviluppare o rafforzare le relazioni con altri.

❖ Esempi

“Tramite i contatti con altri attori locali ho ottenuto una mappa dei bisogni del Paese”.

“Ho preso contatti con le Ong già presenti per capire come muoversi nel Paese e se esistevano organizzazioni locali”.

Consapevolezza organizzativa

Con *consapevolezza organizzativa* ci si riferisce alla capacità del responsabile area/progetti di comprendere le relazioni di potere all'interno dell'organizzazione propria o di altri (beneficiari, donatori, istituzioni ecc.). Essa include la capacità di identificare i reali decisori e/o coloro che possono influenzare le decisioni, nonché di prevedere in che modo nuovi eventi o situazioni avranno effetto sugli individui e sui gruppi dell'organizzazione.

Il responsabile di area/progetti, in questo ambito:

- identifica i personaggi chiave e chi influenza le decisioni;
- riconosce i vincoli organizzativi anche non esplicitati (ciò che non è possibile fare in certe posizioni o in certe situazioni);
- riconosce cultura, valori, linguaggio, ecc. della propria e di altre organizzazioni e fa leva su ciò che produce migliori risposte.

❖ Esempi

“Ho individuato i diversi attori (governativi, istituzionali ,ecc.) e ho cercato di capire come trattarli”.

“Ho capito il peso reale dei personaggi che incontro attraverso le indicazioni che mi davano”.

Impatto e influenza

Con *impatto e influenza* ci si riferisce alla capacità del responsabile area/progetti di persuadere, convincere, influenzare gli altri in modo da ottenere che questi collaborino o sostengano i suoi programmi.

Il responsabile di area/progetti, in questo ambito:

- prepara attentamente i dati, utilizza diversi modi di argomentare la discussione o la presentazione per fare appello agli interessi e al livello degli altri;
- anticipa gli effetti di azioni sulla propria immagine presso l'interlocutore;
- anticipa e si prepara alla reazione degli altri;
- usa più modalità per influenzare adattandole alla specifica situazione/interlocutore;
- influenza gli altri attraverso esperti o terzi e sviluppa supporto alle proprie idee al di fuori di situazioni ufficiali o formalizzate.

❖ Esempi

“Per ottenere riscontri locali ho spiegato chi eravamo, cosa facevamo lì. Per ottenere la collaborazione della controparte che avevamo identificato, dovevo convincerla che non eravamo di parte (nè militari, nè eravamo lì per trarre profitto). Alla fine ha accettato la nostra proposta”.

“Ho risposto con le argomentazioni giuste alle domande dell'esperto mettendolo in difficoltà e facendoci così approvare

il progetto. Avevo deciso di affrontarlo dal vivo proprio per poter ribattere, preparandomi sugli argomenti da discutere”.

Comprensione interpersonale

Con *comprensione interpersonale* ci si riferisce alla capacità del responsabile area/progetti di ascoltare e capire accuratamente gli interlocutori e comprenderne pensieri, motivazioni, sentimenti e preoccupazioni anche non apertamente o completamente espressi.

Il responsabile di area/progetti, in questo ambito:

- ascolta con attenzione l'interlocutore;
- comprende pensieri, preoccupazione e sentimenti (esistenti e non detti) altrui, e le ragioni che ne stanno alla base;
- ha curiosità ed è disponibile a capire gli altri (interlocutori di diversa cultura e nazionalità; personale espatriato, ecc.);
- stabilisce una connessione empatica con diversi interlocutori, anche a distanza.

❖ Esempi

“Al telefono ho raccolto lo sfogo di un espatriato, ho ascoltato e spiegato cosa si era deciso, comprendendo che era sotto pressione”.

“Una parola detta a Km di distanza va pesata per evitare fraintendimenti, arrabbiature, ecc.”.

“Parlare ad un africano è diverso; a volte non ci si capisce perchè si parte da presupposti diversi”.

“Ho capito che (l'esperto) non aveva letto la proposta, mi sono sentito preso in giro”.

“Mi sono trovato davanti ad una platea variegata (cultura maya, cultura marxista, ecc.) e dovevamo cercare una forma di dialogo”.

D. Competenze relative all'ideazione e alla persona



Pensiero analitico

Con *pensiero analitico* ci si riferisce alla capacità del responsabile area/progetti di comprendere una situazione scomponendola in parti più piccole, o di individuare le implicazioni di una situazione procedendo passo dopo passo. L'applicazione di tale metodo prevede: la scomposizione sistematica delle parti di un problema, di una situazione, ecc.; il confronto sistematico tra caratteristiche e aspetti diversi; la

definizione di priorità su basi razionali; l'identificazione delle sequenze temporali, delle relazioni causa-effetto e di quelle del tipo "se...allora".

Il responsabile di area/progetti, in questo ambito:

- scompone il problema in più parti;
- analizza le relazioni fra le numerose parti di un problema o di una situazione;
- fa più collegamenti causali: diverse cause potenziali di un evento, svariate conseguenze di azioni o di concatenazioni di eventi.

❖ Esempi

“Ho analizzato le cause dell’incidente e perchè la reazione del desk regionale è stata efficace”.

“Per tradurre le richieste in progetti vado a vedere il perchè, analizzo le cause del problema”.

“Ho preparato per i soci una lista di pro e contro”.

Pensiero concettuale

Con *pensiero concettuale* ci si riferisce alla capacità del responsabile area/progetti di identificare schemi e connessioni tra situazioni non collegate in modo ovvio, e individuare gli aspetti cruciali di situazioni complesse o che sono ad esse sottostanti. Tale capacità richiede ragionamento creativo, concettuale o induttivo.

Il responsabile di area/progetti, in questo ambito:

- si accorge quando una situazione è simile a una precedente e identifica le somiglianze e le differenze;
- rende chiare, semplici e/o comprensibili idee o situazioni complesse;
- assembla idee, questioni, osservazioni in chiare e utili spiegazioni;

- usa metafore e analogie per spiegare i concetti, e traduce il significato di questioni tecniche in un linguaggio semplice e comprensibile.

❖ Esempi

“Le richieste che arrivano dai Paesi non sempre sono codificate; devo tradurre in un progetto i bisogni e le necessità dei beneficiari. Per esempio, posso trasformare “Voglio il pozzo” in un progetto per la costruzione di un sistema di irrigazione o di utilizzo di un fiume nelle vicinanze”.

“Per convincere la controparte locale delle nostre finalità umanitarie ho pensato di paragonarci alle Nazioni Unite ”.

Ricerca di informazioni

Con *ricerca di informazioni* ci si riferisce alla capacità del responsabile area/progetti di raccogliere informazioni per conoscere meglio cose, persone o argomenti. Tale capacità implica la necessità di porre domande al di là di quelle routinarie o insite nel lavoro, di scavare (o fare pressione) per ricavare informazioni esatte, di risolvere discrepanze facendo una serie di domande, di esplorare l’“ambiente” ad ampio raggio alla ricerca di potenziali opportunità o di informazioni eterogenee utilizzabili in futuro.

Il responsabile di area/progetti, in questo ambito:

- cerca e pone domande alle persone più vicine al problema;
- chiede ad altri il loro punto di vista, informazioni di contesto, esperienze, ecc;
- si attiva per indagare una situazione o un problema per arrivare alla radice o per individuare opportunità potenziali nascoste nelle questioni presentate;

- ricerca in modo organico informazioni da varie fonti, inclusi giornali, riviste, pubblicazioni e banche dati, ad esempio per acquisire conoscenze tecniche nell'ambito di intervento del progetto.

Fiducia in se stessi

Con *fiducia in se stessi* ci si riferisce alla capacità del responsabile area/progetti di portare a termine o risolvere compiti/problemi nuovi o impegnativi, e di scegliere autonomamente l'approccio più efficace, avendo fiducia nella propria abilità e confidenza nelle proprie decisioni o opinioni.

Il responsabile di area/progetti, in questo ambito:

- decide e agisce in modo autonomo;
- dimostra fiducia nelle proprie capacità e nei progetti da sviluppare;
- esprime il proprio punto di vista in modo chiaro e sicuro anche in caso di conflitto o di disaccordo con management, finanziatori o altri interlocutori che hanno potere.

❖ Esempi

“Ero certo che, anche se l'ostacolo era molto difficile, saremmo riusciti a far approvare il progetto, avevo fiducia”.

“Non c'è qualcuno con cui confrontarmi, perciò devo decidere in autonomia”.

Flessibilità

Con *flessibilità* ci si riferisce alla capacità del responsabile area/progetti di adattarsi e di lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi. Ciò implica il comprendere e apprezzare differenti o contrastanti

prospettive su un problema; il promuovere o accettare facilmente cambiamenti nella propria organizzazione o nel proprio ruolo; l'adattare il proprio approccio alle mutate caratteristiche del contesto.

Il responsabile di area/progetti, in questo ambito:

- è disponibile a cambiare idea o percezioni sulla base di nuove informazioni o evidenze contrarie, e comprende i punti di vista altrui;
- applica regole/procedure in modo flessibile, adattandole alla situazione, per portare a termine un lavoro e/o raggiungere l'obiettivo di un progetto;
- agisce per essere in linea con la situazione o l'interlocutore, alternando cambiamenti in funzione delle mutate circostanze;
- adatta la propria strategia, cambiando gli obiettivi o il progetto per essere in linea con la situazione.

❖ Esempio

“Metto più cappellini a seconda dell'esigenza”.

Integrità e coerenza

Con *integrità e coerenza* ci si riferisce alle capacità del responsabile area/progetti: di agire in modo coerente con ciò che si dice essere importante ("fare ciò che si predica"); di comunicare le intenzioni, le idee, le sensazioni in modo aperto e diretto e di richiedere onestà e trasparenza, anche durante negoziazioni difficili con partner esterni.

Il responsabile di area/progetti, in questo ambito:

- agisce in base ai valori anche quando sono associati a costi e rischi significativi;

- è attento a evitare conflitti di interesse e/o possibili incompatibilità nell'ambito della propria professione, e a tutelare gli interessi dell'organizzazione;
- è disponibile a rinunciare a vantaggi anche elevati, personali e/o per la propria realtà organizzativa, se le condizioni non sono eticamente corrette;
- evita di impegnare la struttura su progetti non allineati alla missione, anche se potenzialmente vantaggiosi.

Identificazione con l'organizzazione/la causa

Con *identificazione con l'organizzazione/la causa* ci si riferisce alla capacità del responsabile area/progetti di allineare i propri comportamenti alle esigenze, priorità e obiettivi dell'organizzazione. Ciò implica l'agire in modo da promuovere la causa o soddisfare le esigenze dell'organizzazione. La sua applicazione può portare il responsabile area/progetti ad anteporre la missione aziendale alle proprie preferenze.

Il responsabile di area/progetti, in questo ambito:

- sostiene l'organizzazione;
- effettua scelte e stabilisce priorità per sostenere gli obiettivi dell'organizzazione e la causa;
- agisce e coopera con gli altri per soddisfare le esigenze dell'organizzazione;
- agisce pubblicamente in linea con la missione;
- si mostra disponibile verso l'organizzazione nel soddisfarne le esigenze, rinunciando a volte ai propri bisogni che possono riguardare la propria identità professionale, le preferenze, gli aspetti personali e familiari.

Testimonianze di protagonisti

1. Intervista ad un
Responsabile Progetti in una ONG

Milano, 12 gennaio 2006

Iniziamo col parlare di come sei approdata a questa professione: è stata un vocazione? Come è andata?

A me non piace usare la parola vocazione ma il significato è simile, in quanto quello che sto facendo è quello che ho sempre voluto fare: lavorare nel sociale.

Dov'erano i germi, i germogli di questa cosa? Da cosa è sbocciato?

Ho un background cattolico, ho fatto i percorsi classici parrocchia-oratorio...

Se vado indietro con la memoria, la prima cosa che mi folgorò credo sia stata una suora missionaria che venne in oratorio a raccontarci il suo lavoro in Africa. Io pensai: "grandioso..." e da allora in poi è cresciuto qualcosa: una spinta idealistica che poi ho razionalizzato trovando la strada per fare qualcosa di veramente concreto.

Qual è stato il tuo percorso scolastico?

Ho fatto il liceo classico e poi Scienze Politiche; veramente volevo fare Sociologia a Trento ma i miei si opposero, me la "vendettero" come una difficoltà nel mantenermi all'università in un'altra città e a Milano in fondo c'erano tutte le facoltà che si potevano desiderare... Quindi mi iscrissi a Scienze Politiche che aveva un piano di studi abbastanza simile a quello che mi interessava studiare. Si rivelò in seguito una scelta giusta perché questa facoltà mi ha effettivamente dato gli strumenti e

le conoscenze (storia, sociologia, politica internazionale, politica economica, cooperazione...) per interpretare quella realtà internazionale sulla quale poi in seguito sarei andata ad agire con il lavoro in cooperazione.

Tu sapevi cos'era la cooperazione prima di entrare in Università?

Vagamente.. e poi bisogna tenere presente che circa 20 anni fa la cooperazione era ancora qualcosa di mitico; si capiva meglio cosa fosse un missionario piuttosto che un cooperante di una ONG.

In ambito universitario partecipando a corsi e seminari sulla politica internazionale e sulla cooperazione ho cominciato a riflettere e a comprendere che esisteva una strada per agire praticamente e direttamente per cambiare le cose.

Il primo contatto che ho avuto con il Terzo Settore è stato casuale: al mercatino di Natale di una ONG tra gli articoli etnici (che allora erano qualcosa di esotico e insolito) trovai i loro volantini che spiegavano le loro attività nel sud del mondo e mi dissi: "ecco, questo è quello che vorrei fare".

Poi sempre casualmente, attraverso amici, iniziai a fare un piccolo lavoro di catalogazione in Università per il CESPI, Centro Studi Problemi Internazionali (associazione culturale storica di Milano, che esiste dalla fine degli anni 60); la catalogazione era destinata alla creazione di un data base (Byblos) di volumi collocati presso varie biblioteche cittadine e che riguardavano la cooperazione internazionale: archiviare un volume vuol dire in parte leggerlo, compilare un abstract ecc... Al CESPI ebbi anche una efficace introduzione alla cooperazione e al mondo delle ong, fatta dall'allora direttore dell'associazione Giancarlo Costadoni, esperto di problemi nord-sud e cooperazione internazionale: ricordo bene che quando uscii dal CESPI dopo quell'incontro pensai: "che

fortuna, sento che ho fatto il primo passo sulla strada che desidero percorrere” e da lì è cominciata la mia storia in questo settore.

Questa organizzazione era di area cattolica, vale a dire l'ambito in cui sei cresciuta?

No, questa organizzazione era laica; il mio impegno cattolico è finito con la terza media. Ho continuato come archivista e iniziato a collaborare col CESPI come volontaria preparando seminari sul divario nord-sud e su problemi internazionali; mi sono addentrata nella parte culturale della materia.

Il caso ha voluto che col CESPI collaborasse anche Paolo Caroli che ai tempi teneva, in qualità di assistente universitario della straordinaria professoressa Enrica Collotti Pischel, un corso sulle crisi umanitarie nel terzo mondo. Sostenni un esame con lui. Conoscere Paolo Caroli è stato certamente cruciale: fu lui a darmi la possibilità concreta di trasformare il mio impegno nel sociale in una professione.

Quindi è stato un percorso di continuità: si è costruito lentamente ma sempre nella stessa direzione..

Sì, certamente; devo a Caroli (e non solo) la fortuna di essere passata da volontaria in una associazione culturale a collaboratrice in una ONG vera e propria. Da allora sono passati quasi 10 anni.

Sono entrata pensando: “l'importante è mettere un piede dentro e cogliere l'occasione. Poi si vedrà”. All'inizio ero Responsabile dei progetti di educazione allo sviluppo - attività di formazione e di sensibilizzazione sulle tematiche nord-sud realizzate sul territorio in Italia: avevo contatti con scuole, insegnanti, università; producevo materiali didattici, scrivevo progetti di educazione allo sviluppo da presentare a donatori pubblici e privati.

Ho ricoperto questo ruolo per tre anni e mezzo; alla fine ero piuttosto stanca perché lavorare direttamente sul territorio non è cosa semplice e forse ero anche un po' frustrata perché desideravo occuparmi di progetti di cooperazione all'estero.

A questo punto mi è stata data l'opportunità di cambiare all'interno. Devo riconoscere che l'Organizzazione di cui faccio parte, ogni volta che stavo per dire "non ne posso più" mi ha offerto la possibilità di cambiare ruolo: questa è certamente una delle ragioni per cui sono lì da un decennio circa.

Lo dici perché restare in una ONG a lungo è una cosa eccezionale?

Di questi tempi sì. Oggi c'è un grandissimo turn over nelle ONG; magari i fondatori o quelli che hanno iniziato 10-20 anni fa ci sono ancora, ma tendenzialmente trovare una persona che ora resti per più di 3-4 anni è quasi un'eccezione.

La differenza rispetto a chi è entrato nella mia Organizzazione in tempi recenti è che io la sento come un po' "mia", forse perché l'ho vista crescere, da quando eravamo in quattro su un tavolo a sgomitare per lo stesso computer a quello che è adesso, una realtà di 35 persone che opera in quattro continenti con un bilancio annuale importante. Quello che l'organizzazione è diventata lo percepisco anche come frutto di un mio contributo. Anche il clima in sede era diverso, i rapporti tra colleghi... praticamente eravamo amici impegnati a lavorare per uno stesso obiettivo. Oggi l'ambiente è più impersonale e molto più complesso; alle ONG si richiede di diventare un po' delle piccole aziende: i donatori pubblici chiedono professionalità, competenze e performance che 10 anni fa non ci sognavamo. Quindi è difficile oggi motivarsi al lavoro di sede, cioè ad un lavoro anche molto tecnico. Le persone tendono a sentirsi meno coinvolte.

Qual è la causa di questo turn over? Perché oggi le persone si muovono da una ONG all'altra?

Per quanto riguarda il nostro caso specifico, paghiamo un po' il fatto che la sede è a Bergamo e che la maggior parte dei collaboratori viene da altre città. Bergamo è una città di provincia e non molti sono disposti a trasferirvisi; i pochi colleghi che lo hanno fatto non si sono fermati a lungo e gli altri sono stati logorati dal pendolarismo.

Inoltre i colleghi giovani, passati in anni recenti, hanno scelto di fare esperienze all'estero, sul campo, con organizzazioni europee più importanti o all'interno delle Nazioni Unite.

Non ricordo che da qui siano andate via persone per motivi economici (frustrazione che comunque viviamo tutti nelle ONG...); più o meno i compensi per lo staff di sede ed estero sono uguali tra le diverse ONG italiane. Per fare guadagni interessanti si deve andare a lavorare per l'Unione Europea o le Nazioni Unite.

La differenza che vedo rispetto al passato è che i ragazzi che si affacciano in questo settore hanno idee più precise, escono dai Master e hanno una componente di "motivazione carrieristica" che quando ho iniziato io e per quelli della generazione precedente non ricordo ci fosse. Loro vedono un percorso di carriera ben preciso: utilizzano le ONG come trampolino di lancio per crearsi dei contatti e per poi andare all'estero per lavorare con Organismi Internazionali (UE e UN).

Insomma si è creato un mercato del lavoro della cooperazione internazionale con sue logiche e percorsi e punti di arrivo...

In un certo senso... io sono Desk per l'Asia del Sud e Sud Est: me lo sono guadagnato questo ruolo perché prima di arrivarci ho fatto 7 anni di altre cose: prima educazione allo sviluppo poi progetti di emergenza poi assistente di direzione. Oggi per svariati motivi può capitare che uno entri nell'organizzazione,

con un percorso professionale molto limitato e si ritrovi ad occupare la mia stessa posizione.

Tu cosa fai esattamente?

Io sono responsabile di sei paesi e gestisco i programmi che si realizzano in questa area. La gestione include tante cose: la presentazione delle proposte progettuali e la reportistica ai donatori, il controllo e la pianificazione finanziaria, la definizione della strategia paese, e molto molto altro.

La scrittura del progetto è delegata agli espatriati o ai consulenti specialisti (ingegneri, medici o altro); mio compito è la revisione finale: il controllo della coerenza delle diverse componenti della proposta progettuale, della congruità del budget e della rispondenza del progetto alla guidelines del donatore...

Parte importante e difficile del lavoro è senza dubbio la gestione degli espatriati: io coordino a distanza tra le 15 e le 18 persone nei diversi paesi, che quotidianamente pretendono risposte e avanzano richieste...

Quali sono i tuoi carichi e orari di lavoro?

Tre ore al giorno circa le trascorro facendo la pendolare tra Milano e Bergamo, e in ufficio sono presente di norma dalle 9.30 alle 19. Rientro a Milano tra le 20 e le 21.

Questo come incide sul piano della vita personale?

Molto negativamente: i miei compagni non hanno mai particolarmente apprezzato e compreso il mio lavoro, soprattutto per gli orari pesanti e le assenze (ogni 2-3 mesi sono in missione all'estero per circa 20 giorni).

Inoltre, avere delle responsabilità e spesso delle situazioni di emergenza da gestire direttamente rende il lavoro totalizzante e

ti fa essere quasi sempre “sul pezzo” a spese di chi ti sta accanto.

In particolare cos'è che ti motiva?

La consapevolezza (o forse l'illusione) di realizzare cose utili per persone che vivono in condizioni di drammatico svantaggio; certo è difficile mantenere alta la motivazione svolgendo un lavoro prevalentemente dietro un computer, ma quando sono in missione ho la possibilità di vedere ciò che ho contribuito a fare con i progetti, vedere che abbiamo fatto la differenza per qualcuno o anche un piccolo cambiamento mi ripaga delle fatiche e della tanta burocrazia da gestire; anche i rapporti umani che si sviluppano all'estero sia con i cooperanti che con i locali sono molto arricchenti e gratificanti.

Quanto tempo sei stata all'estero?

Ho fatto al massimo periodi di 4 mesi continuativi all'estero; diversamente non avrei potuto conservare il posto in sede. Non ho ancora scelto di lavorare all'estero per motivi affettivi (difficile a meno di avere un compagno che condivida la scelta), perché ho sempre pensato che se si sceglie l'estero è molto difficile rientrare: si inizia un pellegrinaggio da paese a paese, da un incarico all'altro.. è un percorso di instabilità che ha un prezzo altissimo sul piano privato.

Come vedi il tuo futuro? Ti vedi stabile su questo ruolo o prevedi dei cambiamenti su altre responsabilità?

All'interno di una organizzazione non governativa i ruoli possibili non sono molti: o sei un dirigente o sei un desk manager (dei progetti, dell'amministrazione, della raccolta fondi/comunicazione) o sei uno *stageure*. Io, a parte la dirigenza, ho ricoperto quasi tutti i ruoli e gli incarichi.

In futuro penso di restare nel terzo settore; uscire dal sociale non lo sentirei mio e se non faccio qualcosa in cui credo veramente non riesco a lavorare con convinzione. Quindi, posto che resterò nel sociale, ma non è detto che continuerò in una ONG, non vorrei fossilizzarmi nel ruolo di “desk area”, potrei mettere a frutto le competenze acquisite cercando lavoro in una Fondazione o in una Cooperativa Sociale. In realtà conosco poco del mercato del lavoro nel terzo settore.

Penso di aver maturato competenze manageriali su tematiche di una certa complessità che spero possano essere interessanti anche altrove. Ma non sono una “carrierista”; mi muovo soprattutto in funzione di quello che mi gratifica e mi soddisfa.

L’Organizzazione cui appartieni come ti ha aiutato nel tuo sviluppo professionale?

Purtroppo talvolta siamo carenti nell’attenzione e nello sviluppo dei collaboratori, in parte per mancanza di tempo, in parte per mancanza di risorse economiche.

Diciamo che l’organizzazione offre un’opportunità, poi sta a ciascuno giocarsela bene; la competenza si costruisce lavorando giorno dopo giorno, chiedendo ai colleghi più esperti, studiando e sperimentando cosa funziona (e l’organizzazione è disposta anche a incassare le conseguenze di qualche errore per inesperienza). Ovviamente fare autoformazione pesa, non tutti sono disposti o capaci di farlo, e spesso diventa motivo di fuga. Purtroppo l’elevato turn over è fonte di grande frustrazione per chi resta: bisogna sempre ricominciare da capo con i nuovi e ciò non consente mai di raggiungere la qualità totale nella gestione dei progetti.

Cosa consiglieresti a una donna che volesse iniziare questa professione nella cooperazione?

Non credo esistano consigli “di genere” da dare. Le ragazze escono dai Master allo stesso livello dei ragazzi. Forse sulla base della mia esperienza consiglieri di cominciare comunque con un percorso di volontariato per capire se è veramente la strada giusta.

2. Intervista ad un *Responsabile Progetti in una ONG*

Milano, 16 gennaio 2006

Che tipo di responsabilità hai nella tua organizzazione?

In questo momento ho un doppio ruolo: sono responsabile dei progetti in Africa, e dall'anno scorso sono anche coordinatore del servizio progetti.

A me personalmente interessa di più il ruolo di coordinatore perché ha un impatto più diretto sull'assetto organizzativo e sulle procedure di lavoro, e poi perché mi occupo di coordinamento in Africa da tre anni e sento di aver consolidato le mie competenze in merito.

Questa secondo me è una fase di transizione: si è creata la necessità di coordinamento dell'area progetti però non sono ancora stati definiti una posizione e una persona che si occupi full time del coordinamento. Bisognerà dimostrare all'interno dell'organizzazione il valore di un coordinamento più forte.

Le scelte organizzative di solito partono da esigenze operative. Il Comitato Direttivo non vive la quotidianità operativa e non si rende conto dei processi e delle esigenze dell'organizzazione. I bisogni vengono presentati dagli operatori agli organi interni: il Comitato Progetti, che è l'organo che decide quali progetti di cooperazione la mia ONG intende fare, il Comitato di gestione, che raggruppa i responsabili di servizio, e il Consiglio Direttivo.

Il bisogno viene valutato, viene fatta un'analisi e poi si decide di inserire una nuova posizione nell'organizzazione. Il percorso può richiedere anche un anno di tempo.

Come sei arrivato ad occuparti di cooperazione? Quella in cui lavori attualmente è la tua prima ONG?

Io arrivo da un'esperienza nel settore governativo. Dopo l'università avevo chiara in mente soltanto l'idea di volermi occupare di cooperazione internazionale, un po' per la parte specifica del corso di laurea in Scienze Politiche, dove mi ero orientato sulla cooperazione internazionale.

Contemporaneamente partecipavo come volontario a un'Associazione che si chiama Servizio Civile Internazionale e quindi avevo anche una sollecitazione mia personale. Eravamo alla fine degli anni 90. Ho frequentato un piccolo corso dell'Unicef, mi interessavo di rifugiati. Ho fatto una tesi in diritto dell'Unione Europea con uno sfondo internazionalistico rilevante.

Ho preso la prima occasione di lavoro al volo. In Sardegna non ci sono grandi realtà, bisognava muoversi. Ho iniziato a lavorare con una borsa di studio presso un Consorzio che raggruppa le università milanesi, si chiama CONSORZIO RICERCHE e si occupa di finanziamenti alla ricerca scientifica e di scambi internazionali di ricercatori nell'ambito del progetto UE "Leonardo". Si trattava di cooperazione nel campo aziendale, della ricerca, ma l'esperienza mi ha messo in contatto con i bandi, gli assi di finanziamento e i programmi quadro UE. Lì ho capito che per me era interessante la parte tecnica, ma non l'ambito.

Ho sempre cercato di capire come si poteva entrare nella cooperazione, a livello di sviluppo e interventi umanitari. Ho presentato domanda al Ministero degli Esteri e alle Nazioni Unite, ma senza risultati. Ho fatto dei colloqui di selezione e sono stato iscritto come riserva.

Sono entrato in contatto con una persona che lavora per il GVC di Bologna, un ente che fa preselezione per i volontari ONU in Italia. Dopo sei mesi circa mi hanno informato dell'opportunità

di andare in Kosovo nel periodo post bellico per la registrazione dei rifugiati.

Era una missione di sei mesi e ho accettato di impulso. Mi sono licenziato, avevo un contratto a tempo indeterminato, ma sapevo che non ero nel mio settore. C'era il desiderio di lavorare all'estero, derivante forse dalla mia insularità. Conoscevo bene la situazione politica dei Balcani e quindi la missione corrispondeva a una serie di requisiti per me importanti; inoltre avrei svolto il mio servizio all'interno di una istituzione che avevo sempre guardato con interesse, un'organizzazione internazionale.

Avevo 26 anni, il posto sicuro non mi interessava e neanche restare a Milano. Sono partito. Il contratto è stato rinnovato per un altro anno nel Kosovo dove mi sono occupato della ricerca degli scomparsi e dei prigionieri politici, quindi dei diritti umani.

Mi sentivo nel posto giusto, l'interesse era alto sia per tipologia che per carica emotiva. Quando sei sul posto è facile passare da un assignment all'altro, ma è subentrata l'autocritica sul tipo di intervento che stavamo facendo e ho pensato che forse mi sarebbe interessato di più lavorare su progetti di sviluppo. In quella situazione l'intervento militare e umanitario era ancora massiccio e non si poteva pensare di fare sviluppo. Ho pensato allora che dovevo cercare di concentrarmi sull'Africa dove è possibile fare sviluppo in maniera continuativa in zone dove sono assenti conflitti.

Ho pensato: "se prendo coraggio alla fine di una missione, me ne vado, torno in Italia, mi riposo e vedo che opportunità ci sono". A Milano avevo una base di amicizie e conoscenze, e ho attivato il network che avevo creato nei Balcani. Dopo tre mesi ho ricevuto la proposta di lavorare in Uganda su un progetto delle Nazioni Unite, UHNDP, che si occupava di finanziare le ONG locali per progetti di sviluppo. Sapevo che l'Uganda

poteva essere un paese interessante e sono partito con un contratto di un anno.

Lavoravo nell'ente finanziatore, quindi un lavoro simile a quello che faccio ora, valutavo i progetti delle organizzazioni locali. È stato positivo ma ho capito che non avrei potuto radicarmi lì.

Mi sono detto: “vediamo quale può esser la traduzione di questo lavoro in Italia, se si può fare anche fuori da queste situazioni particolari”. Dal Kosovo me ne sono andato perché molta della soddisfazione del lavoro viene dalla situazione particolare in cui il tuo impatto è molto alto. Non si può stare in missione tutta la vita, bisogna tornare alla vita normale.

Se vuoi puoi rimanere all'estero, se lavori bene puoi starci per molti anni. Ci sono molte persone che restano fuori, magari cercando di andare in posti dove la qualità di vita è migliore (per intenderci da Kabul a Ginevra o da Bagdad a New York), e si sa anche che si parte da più lontano per arrivare più vicino e ci vogliono 6 o 7 anni. Deve essere chiara la scelta di lavorare nelle organizzazioni internazionali.

In quella fase non avevo chiaro quale era il lavoro nelle ONG. Avevo visto anche gli eccessi delle Nazioni Unite: il Kosovo è stato il circo massimo dell'ONU e ho visto cose che non mi sono piaciute. Avevo dubbi sul valore, sul senso di quegli interventi. Inoltre era chiaro che dopo la prima fase il lavoro nell'Onu da operativo diventa sempre più organizzativo e burocratico. Allora non mi piaceva l'idea di occuparmi di “paper”.

Ho deciso di prendermi i miei mesi di disoccupazione volontaria gradita e sono tornato in Italia, a Milano. Ho iniziato a documentarmi sulle ONG e a mandare alcune richieste. Dopo tre mesi ho intercettato l'annuncio dell'Organizzazione cui appartengo attualmente, e leggendo i requisiti mi sono accorto che l'impegno corrispondeva a quello che avevo fatto In

Uganda. Avevo voglia di fare un'esperienza nelle ONG; quella cui ho risposto non mi era sconosciuta dai tempi del servizio civile internazionale e, per quello che mi era conosciuta, mi sembrava abbastanza interessante per la dimensione politica, la volontà di trasformare la cooperazione in un'azione di sensibilizzazione dell'opinione pubblica in Italia.

Adesso mi sento di conoscere il settore sia per come è composto, anche nella sua dimensione italiana, sia per come sta cambiando. Confermo il mio interesse, anche se ho chiari i limiti dell'intervento non governativo. Mi sono reso conto che lo sviluppo sostenibile non può prescindere dall'impegno governativo; è importante che si sviluppino i governi e le democrazie.

Per me oggi la priorità è la cooperazione governativa anche se è più complessa farla funzionare per le sue implicazioni politiche. La cooperazione non governativa è più facile da far funzionare ma ha un impatto minore.

Oggi mi piacerebbe lavorare nel settore governativo perché lo sento prioritario, anche se so che sarei ipercritico e ci sono tanti rischi di non congruenza e meno possibilità di influenzare l'orientamento dell'organizzazione.

Di cosa sei fiero nel tuo percorso?

Di essere entrato con le mie gambe, di aver visto situazioni straordinarie, e di poter essere, in questa ONG, un elemento di discussione diverso e stimolante rispetto al dibattito interno.

La mia visione di operatore è più concreta è più aderente alla realtà, meno ideologica. L'organizzazione è molto composita e c'è la possibilità di confronto.

L'associazione ha 300 soci, 2000 volontari, 40 operatori in Italia. Io in loco seguo 10 persone che ingaggiano personale locale.

Quali sono le difficoltà maggiori o le tue preoccupazioni?

Essere sempre disponibile per le persone in loco, per qualsiasi problema. Sono un punto di riferimento per troppe persone.

Sono preoccupato di una possibile implosione della cooperazione internazionale perché si rischia molto di rovinar tutto agli occhi dell'opinione pubblica per le modalità di alcuni operatori che stanno dando eccessive aspettative ai donatori sull'impatto delle iniziative e sul flusso informativo.

C'è anche la difficoltà ad interagire con le strategie di marketing delle aziende, senza incappare in incongruenze. Prima o poi la gente si stuferà di vedere certi marchi aziendali abbinati alle iniziative di cooperazione e sviluppo; c'è il rischio che esplodano scandali come sta succedendo in Francia e Inghilterra per alcune organizzazioni implicate nella gestione dello Tsunami. Oggi c'è un grande favore dell'opinione pubblica nei confronti della cooperazione, ma ci vuole molto poco a invertire la tendenza e bisogna stare attenti, per non minacciare il lavoro serio di tante organizzazioni.

Nella mia ONG è operativo un comitato etico e io gioco il ruolo del "liberalista", ma l'organizzazione è molto rigorosa sul contatto con le aziende e pertanto si fanno analisi molto attente e severe.

Questo tipo di lavoro ti ha limitato in certe tue scelte personali?

Mi ha limitato sicuramente, perché ho fatto in modo di non avere rapporti che richiedessero vicinanza e ho scelto persone che potessero capire e avessero i miei stessi bisogni. Lo faccio tuttora anche perché non ho ancora una base fissa.

La mia famiglia di origine non mi ha mai ostacolato; c'è stata un po' di preoccupazione all'inizio, ma è bastato fargli sentire la cosa vicina. Avrebbero preferito che io facessi il

commercialista, mio padre ci ha provato prima dell'Università suggerendo economia e Commercio, ma poi basta.

Tu sei arrivato formato. Cosa hai percepito dell'attenzione dell'organizzazione verso le persone che ci lavorano?

L'attenzione è poca, anche se sta migliorando. Questa è una organizzazione "storica", quindi con una maggiore inerzia rispetto al cambiamento dei processi. Io mi occupo anche di questo, di una revisione dei processi cercando di creare delle procedure più standardizzabili per le attività, per evitare che l'uscita delle persone metta a rischio la capacità dell'organizzazione di elaborare progetti. Non può essere tutto così dipendente dalla figura del capo area e bisogna lavorare internamente.

Sulle persone c'è un retaggio culturale molto pesante in tutta la cooperazione e soprattutto nelle organizzazioni - come quella cui appartengo - che sono nate dall'idea del volontariato degli anni '70 con una matrice cattolica. Si è legati all'idea di fare qualcosa di buono e bene per quello che si può. Per tanti anni i responsabili di progetto erano persone che magari facevano l'architetto e poi per qualche ora si occupavano di cooperazione. Oggi questo è impossibile: le responsabilità sono moltissime anche nei confronti dei donatori e i carichi di lavoro richiedono impegno continuo. Purtroppo però non ci sono soldi da spendere per formare le persone, perché le risorse devono essere destinate ai progetti. Ci vorranno forse altri dieci anni per cambiare questa mentalità; c'è consapevolezza che ci vuole un pool di professionisti, ma nello stesso tempo non c'è la volontà di mettere benzina in questo gruppo, che vuol dire formazione e riconoscimenti economici. C'è sempre un ricatto: "questo lavoro non è un lavoro qualunque, ti interessa umanamente e quindi è fuori da una logica retributiva".

Da un ruolo come il mio si può crescere come responsabile all'interno dell'organizzazione; i percorsi di studio per prepararsi oggi sono molto mirati e molto diffusi. C'è più offerta formativa che possibilità di occupazione effettiva. Io ricevo centinaia di curricula di persone che cercano uno stage.

Quali sono state le fonti di ispirazione nel tuo percorso?

Una persona che mi ha ispirato è stato il responsabile dell'ufficio per cui lavoravo in Kosovo, che era anche un fondatore di Medici Senza Frontiere, ed è stato fonte di ispirazione e comprensione delle logiche e dinamiche della cooperazione.

Trovi che questo lavoro sia diverso per uomini e donne?

La differenza di genere è più evidente nelle organizzazioni governative perché c'è un travaso di quadri direttivi dall'esercito. Nella cooperazione non governativa invece ci sono tante ragazze che fanno lo stesso percorso dei ragazzi, con la stessa possibilità di accesso a cariche direttive.

Il manager di rete

Descrizione del ruolo

Il manager di rete ha tradizionalmente la responsabilità di sviluppare e gestire il networking in una determinata area geografica o settore di rete.

Egli deve dunque:

- contribuire all'elaborazione delle strategie generali, dei piani e delle iniziative dell'organizzazione;
- contribuire all'elaborazione, al rafforzamento e alla promozione dell'identità culturale e valoriale dell'organizzazione nella sua rete;
- curare la continua analisi delle dinamiche dei bisogni e dei desideri della base associativa del territorio e/o dell'area/settore di rete di competenza, e formulare e/o attuare le relative iniziative di risposta;
- mantenere e sviluppare l'associazionismo (coesione e aggregazione sociale) nel territorio e nell'area/settore di rete di competenza;
- promuovere il conseguimento degli obiettivi di imprenditorialità sociale degli associati dell'area/settore di rete di competenza, sviluppando le sinergie e fornendo i supporti necessari (link, trasferimento di know-how, fattori intangibili, ecc.);
- contribuire alla difesa degli interessi dell'area/settore di rete di competenza verso i terzi;
- favorire, attraverso adeguate attività di *coaching* e di *tutorship*, la crescita professionale delle risorse umane chiave dell'area/settore di competenza.

Per svolgere al meglio i compiti appena descritti, il manager di rete deve non solo disporre di conoscenze specifiche ed aggiornate, ma deve anche acquisire familiarità con numerose

attività e procedure. Ecco una breve sintesi di questi elementi, suddivisi in questo caso per area d'interesse:

Conoscenze del contesto economico-giuridico-sociale:

- conoscenza della realtà economico-sociale del territorio e dei trend evolutivi;
- politiche di Welfare nazionali ed europee;
- analisi dei mercati sociali locali e regionali;
- conoscenza delle reti, dei patti locali e dei piani di zona;
- conoscenza delle partnership pubbliche e private;
- conoscenza dei processi di finanziamento e di decisione nel settore pubblico;
- conoscenza dei programmi di investimento sociale a livello nazionale e internazionale;
- conoscenza della normativa di riferimento;
- visione sull'Italia e sull'Europa.

Conoscenze e abilità manageriali:

- formulazione di strategie;
- sistemi di gestione dei costi;
- sistemi di pianificazione e controllo (delle risorse economiche e non);
- gestione e sviluppo delle Risorse Umane;
- project management;
- buone prassi di sviluppo imprenditoriale.

Conoscenze organizzative:

- modelli consortili;
- modelli organizzativi di rete.

Conoscenza della rete:

- conoscenza dell'identità culturale e valoriale della rete.

Altre abilità:

- negoziazione;
- parlare in pubblico;
- conoscenza dei linguaggi.

Criteri di valutazione della posizione e della performance

Quantitativi

- risultati economici e sociali dell'area/settore di rete di competenza;
- grado di sviluppo del know-how imprenditoriale e gestionale della base associativa;
- ampliamento della base associativa;
- grado di soddisfazione della base associativa;
- grado di coinvolgimento dei beneficiari;
- grado di coinvolgimento/partecipazione della base associativa (numero di iniziative, di consulenze attivate, progetti istituzionali, ecc.);
- realizzazione di specifici progetti.

Qualitativi

- qualità analisi dei bisogni, dei desideri e delle strategie/programmi proposti;
- sviluppo di sinergie tra gli associati;
- grado di risoluzione dei conflitti tra i nodi della rete.

Competenze più rilevanti

Il manager di rete deve sviluppare competenze:

A. relative alle iniziative e ai progetti

- *iniziativa*
- *orientamento al risultato*
- *orientamento al servizio*
- *orientamento strategico*

B. relative alla relazione

- *costruzione rete di relazioni*
- *impatto e influenza*
- *consapevolezza organizzativa*

C. relative alle risorse

- *team*
- *lavoro in team e collaborazione*
- *sviluppo*

D. relative all'ideazione e alla persona

- *pensiero analitico*
- *pensiero concettuale*
- *ricerca di informazioni*
- *fiducia in se stessi*
- *flessibilità*
- *integrità e coerenza*

A. Competenze relative alle iniziative e ai progetti



Iniziativa

Con *iniziativa* ci si riferisce alla capacità del manager di rete di identificare problemi, ostacoli, opportunità, anticipandoli e agendo di conseguenza per risolvere problemi e cogliere opportunità attuali o future.

Il manager di rete, in questo ambito:

- riconosce le opportunità e problemi attuali e agisce di conseguenza;
- agisce con rapidità e con determinazione in situazioni di crisi;
- intravede attività innovative;
- intraprende azioni per creare opportunità di crescita e sviluppo della rete o evitare crisi future con largo anticipo.

❖ Esempi

“Leggo su un giornale che c’è un’asta pubblica per la vendita di alloggi nel quartiere dove vogliamo svilupparci. Mi sembra

subito interessante, per acquisire visibilità politica e sociale in un territorio per noi di interesse e per svolgere un ruolo nel mercato immobiliare sociale. Così abbiamo poi ottenuto l'acquisto di otto alloggi, la nascita di una cooperativa di scopo, attenzione e risorse investite in un settore nuovo e la patrimonializzazione di sette cooperative e del consorzio”.

“Era stata organizzata una giornata di corso sul bilancio sociale in una delle cooperative del consorzio. Invece di fare la solita giornata propongo di fare qualcosa di diverso e organizzo in quell'occasione un tavolo di confronto tra soggetti privati, banche ed enti pubblici”.

Orientamento al risultato

Con *orientamento al risultato* ci si riferisce alla capacità del manager di rete di: lavorare per realizzare mete e obiettivi che vadano oltre quanto mediamente atteso; lavorare con alti standard qualitativi; eccellere nel miglioramento continuo della performance (qualità, efficacia, efficienza), nell'ottenere risultati significativi e “rischiosi” (imprenditorialità), nel fare qualcosa che nessuno ha mai fatto prima (innovazione).

Il manager di rete, in questo ambito:

- misura i risultati dell'attività di cui è responsabile e si concentra su modi nuovi e più precisi per raggiungere gli obiettivi definiti e aumentare il valore della rete;
- rispetta il budget preventivato;
- è attento ai temi dell'efficacia e dell'efficienza;
- rivede i propri obiettivi al fine di migliorarsi;
- crea continuamente nuove frontiere su cui concentrare i propri sforzi;
- effettua analisi costo/beneficio; ottimizza la gestione di risorse e tempi considerando i vincoli economici;

- prende decisioni, stabilisce priorità e obiettivi sulla base di input e output calcolati;
- formalizza e documenta il proprio know how per la rete;
- affronta rischi di natura imprenditoriale.

❖ Esempio

“Ho dato la mia disponibilità a subentrare in un progetto alla responsabile attuale. Qualche collega mi chiedeva perchè abbandonavo cose certe per incerte: mi piaceva sfidarmi su una cosa nuova e ottenere i risultati desiderati del progetto”.

Orientamento al servizio

Con *orientamento al servizio* ci si riferisce alla capacità del manager di rete di aiutare e supportare la base associativa/i beneficiari della rete nella soddisfazione delle loro esigenze.

Il manager di rete, in questo ambito:

- esprime con chiarezza alla base associativa/al beneficiario le reciproche aspettative e verifica il loro grado di soddisfazione con regolarità;
- fornisce alla base associativa/al beneficiario informazioni utili;
- accoglie e dà seguito alle richieste o alle domande della base associativa/dei beneficiari;
- assicura le coerenze necessarie tra le esigenze dei contesti territoriali e il quadro di riferimento complessivo in cui queste possono trovare soddisfazione;
- risolve con prontezza i problemi senza tergiversare e in modo non difensivo;
- conosce e/o ricerca informazioni sui reali bisogni espressi e latenti della base associativa/del beneficiario;

- ha un'ottica di lungo periodo nel soddisfare le esigenze della base associativa/del beneficiario, elaborando piani che mettano in relazione i bisogni e chi può soddisfarli;
- agisce come un fidato consulente;
- si costruisce un'opinione autonoma circa le esigenze, i problemi, le opportunità, le possibilità di realizzazione della base associativa/del beneficiario e agisce in base a questa opinione (es. raccomanda approcci nuovi e differenti, ma più appropriati di quelli richiesti).

Orientamento strategico

Con *orientamento strategico* ci si riferisce alla capacità del manager di rete di collegare i concetti e la prospettiva di lungo termine con il lavoro quotidiano, nonché di comprendere come il mondo esterno impatti le strategie e di come queste, a loro volta, influenzino le scelte.

Il manager di rete, in questo ambito:

- contribuisce a creare e a sviluppare una visione a lungo termine della rete;
- valuta e collega compiti quotidiani o a breve termine nel contesto di una strategia e di una prospettiva di lungo termine;
- pensa alle applicazioni a lungo termine di attività correnti;
- considera come gli obiettivi a breve periodo nonché territoriali/settoriali consentano di raggiungere quelli a lungo termine della rete;
- considera possibili opportunità e progetti in un quadro ampio di promozione e sviluppo del territorio e della rete;
- anticipa tutte le possibili risposte alle diverse iniziative;

- comprende l'impatto dell'esterno sulle strategie interne; è consapevole di come i cambiamenti e i futuri sviluppi dell'esterno possano impattare l'organizzazione, la rete, le sue politiche attuali, i processi e i metodi.

❖ Esempi

“Ho giocato un ruolo nel mantenere l'orientamento strategico. Richiamavo i consorzi del Nord e del Sud Italia a guardare oltre il proprio naso”.

“La giornata di incontro che ho organizzato, costata una giornata di consulenza, è un investimento per il futuro, per ulteriori attività di consulenza e di formazione affidate alla rete”.

B. Competenze relative alla relazione



Costruzione della rete di relazioni

Con *costruzione della rete di relazioni* ci si riferisce alla capacità del manager di rete di promuovere, sviluppare e/o

mantenere reti di contatti nei territori e/o negli ambiti in cui si opera, per ottenere con continuità risultati per la rete.

Il manager di rete, in questo ambito:

- sviluppa e mantiene rapporti, anche informali, con una vasta cerchia di persone all'interno e all'esterno della rete;
- ha molte relazioni in luoghi e organizzazioni diverse, di cui si avvale regolarmente; attiva e costruisce un sistema di partnership e di alleanze della rete;
- utilizza le relazioni per soddisfare le esigenze del contesto in cui opera;
- crea nuovi contatti e mantiene buoni rapporti con i nodi della rete nel proprio territorio/ambito;
- organizza e partecipa a riunioni, assemblee, convegni o altre attività, al fine di sviluppare o rafforzare la rete di relazioni;
- crea connessioni tra organizzazioni anche diverse tra loro (es. tra cooperative del Nord e del Sud Italia).

❖ Esempi

“Ho utilizzato le reti informali, dovevo ottenere informazioni per il progetto di acquisto di alcuni alloggi occupati. Per esempio, ho chiesto alla mia maestra delle elementari, che mi ha detto: ‘Guarda che quello spaccia’. E da quello non abbiamo comprato l'alloggio”.

“Ho pensato di attivare contatti con l'istituto che gestisce le case popolari per verificare forme di collaborazione sull'emergenza abitativa”.

“Per un progetto di gemellaggio tra territori, dovevo attivare una rete di relazioni tra consorzi del Nord e del Sud Italia. Ho fatto incontrare una delegazione del triveneto e una della Calabria”.

“In occasione di un’importante assemblea societaria sono stata da raccordo tra tre soci e la rete. Inoltre, ho attivato e seguito i contatti con nuovi consorzi non ancora soci perchè partecipassero e conoscessero così la rete e le persone nella rete”.

Consapevolezza organizzativa

Con *consapevolezza organizzativa* ci si riferisce alla capacità del manager di rete di comprendere le relazioni di potere all’interno della rete o di altre organizzazioni. Ciò implica la capacità di identificare i reali decisori e/o coloro che possono influenzare le decisioni e di prevedere in che modo nuovi eventi e situazioni avranno effetto sugli individui e sui gruppi dell’organizzazione.

Il manager di rete, in questo ambito:

- riconosce le strutture formali e informali della rete e di altre organizzazioni;
- identifica i personaggi chiave e chi influenza le decisioni;
- riconosce i vincoli organizzativi anche non esplicitati (ciò che non è possibile fare in certe posizioni o in certe situazioni);
- riconosce cultura, valori, linguaggio, ecc. della rete e di altre organizzazioni e fa leva su ciò che produce migliori risposte.

❖ Esempi

“Devi conoscere profondamente la rete per percorrerla nei livelli verticali e orizzontali distinguendo i luoghi di decisione e di influenza”.

“Sapevo che se non avessi fatto un giro preventivo delle “7 chiese”, il mio progetto sarebbe morto in partenza; così ho fatto”.

Impatto e influenza

Con *impatto e influenza* ci si riferisce alla capacità del manager di rete di persuadere, convincere, influenzare gli altri (all'interno o all'esterno della rete) in modo da ottenere che questi collaborino o sostengano i programmi dell'ente.

Il manager di rete, in questo ambito:

- prepara attentamente i dati, utilizza diversi modi di argomentare la discussione o la presentazione per fare appello agli interessi e al livello degli altri;
- anticipa gli effetti di azioni sulla propria immagine presso l'interlocutore;
- anticipa e si prepara alla reazione degli altri;
- usa più modalità per influenzare adattandole alla specifica situazione/interlocutore;
- influenza gli altri attraverso terzi e sviluppa supporto alle proprie idee “dietro le quinte” (in momenti non ufficiali o formalizzati).

❖ Esempi

“Ho iniziato un giro di telefonate con cui mi sono assicurato l'appoggio di due-tre persone che per ruolo e relazioni contano.”

“Per convincere tre o quattro cooperative a comprare un alloggio ciascuna all'asta, ho costruito delle motivazioni: la patrimonializzazione delle cooperative su un affare economicamente conveniente, il fatto simbolico dell'acquisto di un alloggio in cui vive la madre di un educatore a cui è stata intestata una delle nostre cooperative, ecc. Mi sono

messo a fare un po' di battage, al telefono, con chiacchierate, anche in occasione di riunioni”.

“L’obiettivo dell’incontro era di sbloccare una situazione rigida. Ho cominciato a parlare in generale, del progetto, dei problemi, ecc. Così capivano che gestiamo cose vicine a loro. Ho iniziato con la competenza tecnica per poi aprire uno spiraglio. Ho sbloccato la situazione con la competenza specifica riconosciuta e chiarendo chi è la rete”.

C. Competenze relative alle risorse



Team leadership

Con *team leadership* ci si riferisce alla capacità del manager di rete di assumere il ruolo di guida di un team o di un gruppo di persone che collaborano ai progetti di cui è responsabile o cui partecipa, o che comunque lo riconoscono come figura di riferimento della rete per specifici settori/campi di attività.

Il manager di rete, in questo ambito:

- usa strategie per tenere alto il morale, lo spirito di collaborazione e la produttività del gruppo;
- assicura il coinvolgimento e il benessere del team;

- agisce per sviluppare spirito di gruppo con l'intento di promuovere l'efficacia del team;
- si assicura che le necessità pratiche del gruppo siano soddisfatte: ottiene le risorse (persone, mezzi, informazioni) di cui il gruppo ha bisogno;
- informa e aggiorna gli altri sul processo, sulle attività, sugli eventi che hanno influenza sul team;
- sollecita idee e opinioni per prendere decisioni o stendere programmi e promuove la collaborazione del team;
- gestisce persone con diverse esigenze e aspettative;
- fa in modo che gli altri aderiscano alla missione, agli obiettivi, ai programmi dell'organizzazione, e modella i comportamenti desiderati;
- si assicura che i compiti del gruppo siano portati a termine.

Lavoro in gruppo e collaborazione

Con *lavoro in gruppo e collaborazione* ci si riferisce alla capacità del manager di rete di lavorare in modo cooperativo con altri, di far parte di un team, di lavorare insieme e non separatamente o in modo competitivo.

Il manager di rete, in questo ambito:

- partecipa a momenti di lavoro comune;
- tiene gli altri informati e aggiornati sul processo, sulle attività, sugli eventi che hanno un'influenza sul team;
- condivide tutte le informazioni pertinenti o utili;
- è disponibile ad apprendere dagli altri e sollecita idee e opinioni per elaborare piani o per prendere decisioni;
- promuove la collaborazione nel team e agisce per sviluppare un clima positivo, produttivo, professionale

e mantenere a un livello alto il morale e la cooperazione.

Sviluppo degli altri

Con *sviluppo degli altri* ci si riferisce alla capacità del manager di rete di favorire, nel lungo periodo, l'apprendimento e lo sviluppo umano e professionale delle persone, con un appropriato livello di riflessione, di impegno, di analisi dei bisogni.

Il manager di rete, in questo ambito:

- dà supporto o assistenza per facilitare il lavoro degli altri dirigenti di rete (propone risorse aggiuntive, strumenti, informazioni, consigli di esperti, ecc.);
- cura e sviluppa il trasferimento del proprio know how per far crescere le “nuove leve”;
- valorizza i progressi e i successi;
- dà feedback negativi più sui comportamenti che sulla persona;
- esprime aspettative positive sulla futura performance o dà suggerimenti per il miglioramento;
- affida incarichi appropriati e promuove iniziative di formazione/addestramento o altre esperienze utili per l'apprendimento;
- stimola le persone a trovare da sole le risposte ai problemi in modo che imparino realmente, invece di fornire direttamente le risposte.

D. Competenze relative all'ideazione e alla persona



Pensiero analitico

Con pensiero analitico ci riferiamo alla capacità del manager di rete di comprendere una situazione scomponendola in parti più piccole, o di individuare le implicazioni di una situazione procedendo passo dopo passo. L'applicazione di tale metodo prevede: la scomposizione sistematica delle parti di un problema, di una situazione, ecc.; il confronto sistematico tra caratteristiche e aspetti diversi; la definizione di priorità su basi razionali; l'identificazione delle sequenze temporali, delle relazioni causa-effetto e di quelle del tipo "se... allora".

Il manager di rete, in questo ambito:

- scompone il problema in più parti;
- analizza le relazioni fra le numerose parti di un problema o di una situazione;
- fa più collegamenti causali: diverse cause potenziali di un evento, svariate conseguenze di azioni o di concatenazioni di eventi;

- collega le esigenze del contesto in cui opera alle risorse della rete che possono soddisfarle.

❖ Esempi

“Ho studiato la forma societaria idonea e analizzato i contratti idonei tra cooperative”.

“Ho aiutato i singoli consorzi a capire il consorzio che avrebbero incontrato, individuandone i punti di forza e di debolezza”.

Pensiero concettuale

Con *pensiero concettuale* ci riferiamo alla capacità del manager di rete di identificare schemi e connessioni tra situazioni non collegate in modo ovvio, e individuare gli aspetti cruciali di situazioni complesse o che sono ad esse sottostanti. Ciò richiede il ragionamento creativo, concettuale o induttivo.

Il manager di rete, in questo ambito:

- si accorge quando una situazione è simile a una precedente e identifica le somiglianze e le differenze;
- rende idee o situazioni complesse chiare, semplici e/o comprensibili;
- riassume le informazioni;
- assembla idee, questioni, problemi, osservazioni in chiare e utili spiegazioni;
- usa metafore e analogie per spiegare i concetti;
- crea nuovi concetti non ovvi e non tratti dall'istruzione ricevuta o dalle esperienze fatte per spiegare situazioni o risolvere problemi, guardando alle cose in modo nuovo;
- propone attività e progetti innovativi.

❖ Esempi

“Nell’incontro tra i consorzi di regioni diverse facevo un po’ il traduttore di approcci, aspettative e linguaggi molto diversi spiegando, per esempio, cosa il consorzio più maturo poteva offrire al più debole e viceversa.”.

“Mi arriva la telefonata della responsabile bilancio sociale di una banca. Le ho proposto di partecipare ad un corso organizzato sul tema del bilancio sociale in una delle cooperative del consorzio: ho collegato la realizzazione di un progetto di marketing e sviluppo di rete ad un progetto Bilancio sociale per le cooperative dei nostri consorzi”.

“Ho pensato: ‘Perchè non investire in un settore nuovo, non solo nella fondazione di comunità?’. Ora fantastico sullo svolgere un ruolo nel mercato immobiliare sociale del quartiere: perchè non facciamo gestione immobiliare sul serio?’.

Ricerca di informazioni

Con *ricerca di informazioni* ci si riferisce alla capacità del manager di rete di raccogliere informazioni per conoscere meglio cose, persone o argomenti. L’applicazione di tale metodo prevede che il manager di rete: ponga domande al di là di quelle routinarie o insite nel lavoro; adotti l’atteggiamento di scavare (o fare pressione) per ricavare informazioni esatte e risolvere discrepanze; esplori l’“ambiente” ad ampio raggio alla ricerca di potenziali opportunità o di informazioni eterogenee utilizzabili in futuro.

Il manager di rete, in questo ambito:

- cerca e pone domande alle persone più vicine al problema;
- chiede ad altri il loro punto di vista, informazioni di contesto, esperienze, ecc;

- si attiva per indagare una situazione o un problema per arrivare alla radice o per individuare opportunità potenziali nascoste nelle questioni presentate;
- si tiene aggiornato e ricerca in modo organico informazioni creando e utilizzando reti e altre fonti inclusi giornali, riviste, pubblicazioni e banche dati, sul contesto territoriale, nazionale o europeo oppure per acquisire conoscenze tecniche nell'ambito di intervento dei progetti;
- ricerca e analizza i progetti sviluppati dalla "concorrenza".

❖ Esempio

"Per avere notizie sugli inquilini degli alloggi da acquistare ho raccolto informazioni tramite familiari e amici. Ho utilizzato le reti informali. Inoltre, ho chiesto consigli e fatto una ricerca sul territorio degli alloggi più convenienti. In seguito, ho studiato il mondo degli affitti e delle amministrazioni condominiali".

Fiducia in se stessi

Con *fiducia in se stessi* ci si riferisce alla capacità del manager di rete di portare a termine o risolvere compiti o problemi nuovi o impegnativi e di scegliere autonomamente l'approccio più efficace, avendo fiducia nella propria abilità e confidenza nelle proprie decisioni od opinioni.

Il manager di rete, in questo ambito:

- decide e agisce in modo autonomo;
- dimostra fiducia nelle proprie capacità e nei progetti da sviluppare;

- esprime il proprio punto di vista in modo chiaro e sicuro anche in caso di conflitto o di disaccordo con interlocutori che hanno potere.

❖ Esempi

“In molte occasioni propongo delle soluzioni di cui conosco poco ma so che posso affrontare e risolvere i problemi anche con il supporto della rete”.

“Vado dalla responsabile attuale (a cui dovevo subentrare in un progetto) le dico che avrei preferito un’altra soluzione ma...; le spiego con molta chiarezza le mie aspettative nei suoi confronti circa la prosecuzione del progetto”.

Flessibilità

Con *flessibilità* ci si riferisce alla capacità del manager di rete di adattarsi e di lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi. Lavorare con flessibilità significa pertanto: comprendere e apprezzare differenti o contrastanti prospettive su un problema; promuovere o accettare facilmente cambiamenti nella propria organizzazione o nel proprio ruolo; adattare il proprio approccio alle mutate caratteristiche del contesto.

Il manager di rete, in questo ambito:

- è disponibile a cambiare idea o percezioni sulla base di nuove informazioni o evidenze contrarie e comprende i punti di vista altrui;
- applica regole/procedure in modo flessibile, adattandole alla situazione, per portare a termine un lavoro e/o raggiungere l’obiettivo di un progetto;
- agisce per essere in linea con la situazione o l’interlocutore, alternando cambiamenti in funzione delle mutate circostanze;

- adatta la propria strategia, cambiando gli obiettivi o il progetto per essere in linea con la situazione.

❖ Esempio

“Mi comporto in modo molto diverso a secondo che il mio interlocutore sia in strada, in un ente pubblico, in chiesa”.

Integrità e coerenza

Con *integrità e coerenza* ci si riferisce alla capacità del manager di rete di agire in modo coerente con ciò che si dice essere importante ("fare ciò che si predica"); di comunicare le intenzioni, le idee, le emozioni in modo aperto e diretto; di richiedere onestà e trasparenza, anche durante negoziazioni difficili con partner esterni.

Il manager di rete, in questo ambito:

- agisce pubblicamente in coerenza con la missione della rete;
- esprime con azioni e comportamenti la cultura sociale e lo stile della rete e i valori che si rappresentano;
- agisce in base ai valori anche quando sono associati costi e rischi significativi;
- gestisce la pluriappartenenza attenendosi ai codici di comportamento scritti e non scritti;
- è attento ad affrontare conflitti di interesse e/o possibili incompatibilità con integrità e coerenza nell'ambito della propria professionalità e a tutelare gli interessi della rete;
- è disponibile a rinunciare a vantaggi anche elevati, personali e/o per la propria realtà organizzativa, se le condizioni non sono eticamente corrette;

- evita di impegnare la struttura su progetti non coerenti con la missione dell'organizzazione anche se potenzialmente vantaggiosi.

❖ Esempio

“Ho rinunciato a stabilire una connessione con quel consorzio perché, leggendo il bilancio, ho scoperto che non pagavano i lavoratori. Non volevamo cooperare con loro perché andava contro i principi, dovevano garantire un minimo ai lavoratori”.

Conflitti e dilemmi etici

I casi critici raccontati, rappresentano i contesti dove è più probabile affrontare questioni che riguardano conflitti tra gli interessi dei diversi stakeholder. La loro analisi diventa la base per suggerire comportamenti che salvaguardino i principi etici condivisi e i legittimi interessi degli stakeholders, nonostante non siano esaustivi di tutte le potenzialità di dilemmi da affrontare.

I casi evidenziati sono stati descritti e analizzati attraverso:

- l'individuazione degli interessi lesi;
- l'individuazione dei rischi per gli stakeholder;
- la descrizione delle linee guida e dei comportamenti più adatti ad arginare i rischi e salvaguardare gli interessi.

Alcune definizioni

• **Linee guida per l'organizzazione**

Le *linee guida per l'organizzazione* rappresentano i suggerimenti definiti per l'organizzazione, finalizzati a migliorare le inefficienze organizzative e gestionali, a diffondere la cultura condivisa dei valori e a sostenere il ruolo del manager di rete

• **Comportamenti raccomandati per il manager di rete**

I *comportamenti raccomandati per il manager di rete* sono comportamenti definiti per i titolari del ruolo, finalizzati a supportare i Manager nelle situazioni più critiche, salvaguardando gli interessi degli stakeholder e la reputazione dell'organizzazione, anche in ottica preventiva.

• **Stakeholders – Risorse Umane**

Le *Risorse Umane* sono “*persone che lavorano all'interno delle organizzazioni di appartenenza*”.

Esse si aspettano di vedere tutelata una serie di interessi/aspettative tra cui:

- trasparenza nei comportamenti e nella comunicazione;
- valorizzazione delle risorse e riconoscimento delle responsabilità affidate;
- equità di trattamento e di gestione dei processi HR.

• Stakeholders – beneficiari

I *beneficiari* sono “*Persone/Organi/Istituzioni a cui sono diretti gli interventi del manager di rete*”, nonché “*Soggetti/Enti potenziali beneficiari futuri*”.

Essi si aspettano di vedere tutelata una serie di interessi/aspettative tra cui:

- attenzione ai bisogni specifici e capacità di cogliere situazioni potenzialmente critiche in anticipo;
- innovazione, qualità del servizio, rappresentanza, contenimento costi del servizio;
- equità e trasparenza nell’erogazione del servizio;
- costanza e positività dei rapporti.

• Stakeholders – Governance

La *Governance* si compone di “*CdA/Soci con Governance che definiscono politiche/strategie/relazioni istituzionali dell’organizzazione*”.

Essa si aspetta di vedere tutelata una serie di interessi/aspettative tra cui:

- capacità di impostare metodi di progettazione;
- facilitare l’ascolto, il coinvolgimento e la comunicazione nella rete;
- rispetto della missione/strategia e dei valori comuni;
- realizzazione dei progetti/servizi assegnando ai ruoli le specifiche responsabilità;
- bilanciamento tra costi e sviluppo di progetti.

- **Stakeholders – Comunità/Rete di riferimento/
Opinione pubblica**

Per *Comunità/Rete di riferimento/Opinione pubblica* si intendono “*Soggetti ed Enti che ricevono od offrono un contributo agli interventi del M. di Rete*”, nonché “*Soggetti ed Enti legati da partnership/collaborazioni su interventi comuni*”.

Essi si aspettano di vedere tutelata una serie di interessi/aspettative tra cui:

- correttezza e condivisione delle azioni da realizzare nei confronti degli altri enti del terzo settore;
- risposta ai bisogni di benessere del territorio e valorizzazione delle risorse;
- sviluppo del senso di cittadinanza;
- integrazione con i servizi di Welfare e delle reti;
- ascolto e analisi dei bisogni;
- qualità dei servizi.

- **Stakeholders – Enti regolatori/Parti politiche/
Finanziatori**

Con *Enti regolatori/Parti politiche/Finanziatori* si intendono “*Committenti o contesto pubblico/politico di riferimento, enti finanziatori*” nonché “*Welfare e organi regolatori nazionali e internazionali*”.

Essi si aspettano di vedere tutelata una serie di interessi/aspettative tra cui:

- perseguimento degli obiettivi/finalità espressi dall’organizzazione di appartenenza;
- rispetto delle norme regolamentari e trasparenza/trasmissione di informazioni (dati, problemi, esigenze);
- azione di supporto/integrazione/suggerimento nei servizi pubblici e di auditing.

Sintesi dei macro interessi

Le principali aree di interesse emerse sono dunque le seguenti:

- correttezza e tempestività nella comunicazione;
- trasparenza nelle relazioni e nella diffusione di informazioni;
- equità nei rapporti e nelle decisioni;
- impostazione efficiente di metodologie e progetti;
- condivisione e coinvolgimento nella rete;
- valorizzazione delle Risorse Umane;
- attenzione ai bisogni della rete;
- qualità dei servizi e dei progetti;
- promozione della cultura del merito e del rispetto delle regole.

Casi critici

1. Deleghe e responsabilità

In sintesi: *La non definizione di ruoli, deleghe e responsabilità crea inefficienze, diseconomie di progetto e di relazione.*

Stakeholder danneggiati: Risorse Umane meritevoli, Beneficiari, Comunità/Partner, Organizzazioni deboli.

Stakeholder favoriti: Organizzazioni forti.

Rischi
<ul style="list-style-type: none">- mancata condivisione della progettazione e delle modalità realizzative dei progetti;- mancata definizione di responsabilità e deleghe di ciascuno;- mancato controllo dei processi di realizzazione dei progetti;- gestione difficile delle molteplici relazioni con i vari interlocutori.
Cosa può fare l'organizzazione
<ul style="list-style-type: none">- favorire la logica del lavoro in team e della trasmissione delle informazioni/conoscenze, in base alla professionalità di ciascuno;- valutare, prima di intraprendere azioni/decisioni, i possibili impatti economici e relazionali che le scelte comportano, anche nel lungo periodo;- valutare in modo trasparente l'impiego del singolo all'interno dei lavori e dei progetti;- definire e distribuire i livelli di delega e di responsabilità in base ai contributi di ciascuno previsti nei progetti;- garantire per ogni responsabilità e attività la conoscenze e competenze adeguate;- gestire progetti e relazioni con competenza, efficacia ed efficienza.
Cosa può fare il manager di rete
<ul style="list-style-type: none">- definire momenti di condivisione per l'avvio, la conduzione, il controllo dei progetti;- proporre momenti di rendicontazione trasparente

sull'andamento delle attività;

- individuare e proporre le responsabilità di ciascuno nella gestione dei rapporti con gli interlocutori, evitando sovrapposizioni;
- proporsi come mediatore tra gli interlocutori, riducendo la rete di relazioni ai rapporti più importanti.

2. Gestione delle Risorse Umane

In sintesi: *Il sistema premiante a pioggia non favorisce la cultura del merito e l'equità nella gestione delle RU. La disattenzione alle risorse crea demotivazione. Questa disattenzione potrebbe avere come conseguenza l'affidamento di ruoli "strategici" a risorse prive delle competenze necessarie (mancanza di formazione nel caso di successione dei ruoli).*

Stakeholder danneggiati: Risorse Umane meritevoli, Beneficiari, Comunità/Partner, manager di rete, efficacia dell'organizzazione nel lungo periodo.

Stakeholder favoriti: efficienza dell'organizzazione nel breve periodo, Risorse Umane non meritevoli.

Rischi
<ul style="list-style-type: none">- sovraccarico delle risorse più capaci per compensare l'incapacità e l'incompetenza di altri;- aumento di comportamenti non conflittuali cooperativi tra i collaboratori;- demotivazione dei collaboratori meritevoli;- difficoltà nell'individuazione delle risorse competenti ed eccellenti a causa di un sistema di valutazione viziato;- perdita di talenti e diffusione di sfiducia nelle Risorse Umane;- perdita di eccellenza nelle relazioni e nei servizi offerti;- danneggiamento dell'immagine e della reputazione dell'organizzazione.
Cosa può fare l'organizzazione
<ul style="list-style-type: none">- distribuire i carichi di lavoro sulla base delle conoscenze, delle competenze e delle responsabilità di ciascuno;- valorizzare il contributo, l'impegno e le performance delle risorse;- attribuire meriti in proporzione ai contributi dati;- gestire e valutare le risorse sulla base di criteri meritocratici;- formalizzare i sistemi di gestione delle Risorse Umane;- gestire le informazioni con correttezza, trasparenza, accuratezza e professionalità;

- garantire per ogni responsabilità e attività le conoscenze e competenze adeguate;
- salvaguardare e sviluppare gli interessi dell'organizzazione.

Cosa può fare il manager di rete

Proporre agli organi di Governance di attuare un sistema di distribuzione e valutazione dei lavori che sia trasparente, meritocratico e omogeneo, nonché diretto a valutare la reale capacità di tutte le persone nella copertura di ruoli e funzioni, attraverso:

- l'impegno dei manager di rete a individuare e monitorare la reale capacità delle persone;
- la previsione di riconoscimenti per i risultati raggiunti, sulla base della distribuzione equa ed efficiente di responsabilità/attività;
- la rendicontazione sulla performance delle persone;
- il monitoraggio, da parte dei manager di rete, della distribuzione equa del lavoro;
- la comunicazione chiara e trasparente degli obiettivi concordati con i collaboratori;
- l'individuazione, nella rete, di percorsi di carriera condivisi;
- analisi dei benchmark tra le diverse esperienze delle organizzazioni.

3. Chiarezza nei rapporti di lavoro

In sintesi: *La mancanza di chiarezza nei rapporti di lavoro genera problemi e disattende aspettative/promesse fatte ai dipendenti.*

Stakeholder danneggiati: Risorse Umane, Reputazione dell'Organizzazione.

Stakeholder favoriti: Continuità del servizio nel breve periodo.

Rischi
<ul style="list-style-type: none">- aspettative legittime disattese;- mancato mantenimento delle promesse fatte al collaboratore;- perdita di fiducia dei collaboratori nei confronti dell'organizzazione;- perdita della reputazione interna dell'organizzazione;- difficoltà del manager di rete nel gestire una situazione paralizzata.
Cosa può fare l'organizzazione
<ul style="list-style-type: none">- gestire le informazioni con tempestività, correttezza, trasparenza, accuratezza e serietà professionale;- valutare, prima di intraprendere azioni/decisioni, i possibili impatti economici e relazionali che le scelte comportano, anche nel lungo periodo;- garantire il rispetto delle regole e degli accordi presi con le persone;- sviluppare modalità chiare e trasparenti di comunicazione, confronto e condivisione delle scelte;- gestire le relazioni secondo principi di equità e imparzialità;- formalizzare le politiche di gestione delle Risorse Umane;- gestire le relazioni in rappresentanza dell'organizzazione;- consolidare la cultura di tipo organizzativo.
Cosa può fare il manager di rete
<ul style="list-style-type: none">- prevenire il rischio di informazioni incomplete o inesatte favorendo momenti di comunicazione condivisa tra la governance e i collaboratori;

- proporsi come "consiglieri" della Governance e come mediatori tra la Governance e le Risorse Umane;
- sensibilizzare dirigenti e organi di Governance a formalizzare le policy e i processi di gestione delle Risorse Umane;
- partecipare alla definizione e all'applicazione delle regole;
- organizzare e partecipare a momenti di confronto e condivisione;
- gestire le relazioni nel rispetto delle policy e degli accordi presi, supportando la Governance nei confronti "delicati" con le Risorse Umane;
- comunicare e proporre agli organi di Governance azioni allineate alle policy e alla cultura dell'organizzazione, evitando il crearsi di situazioni difficilmente gestibili nel medio-lungo periodo;
- dare l'esempio di azioni e comportamenti allineati alla cultura condivisa dell'organizzazione, che non siano l'espressione di un'interpretazione "isolata".

4. Procedure e controlli

In sintesi: *Preferire la logica clientelare evitando di siglare protocolli normativi a favore della trasparenza e correttezza dei servizi da affidare alle associate.*

Stakeholder danneggiati: associazioni, enti regolatori, parti politiche, Finanziatori, la comunità.

Stakeholder favoriti: Associazioni con maggiore influenza.

Rischi
<ul style="list-style-type: none">- offerta di servizi non qualificati;- esclusione di associate meritevoli del servizio offerto;- delusione dei beneficiari;- diffusione di una cultura non fondata su regole eque.
Cosa può fare l'organizzazione
<ul style="list-style-type: none">- garantire l'eccellenza professionale rispondendo alle esigenze/peculiarità dei beneficiari;- garantire, per ogni responsabilità e attività, le conoscenze e le competenze adeguate;- favorire l'assegnazione dei servizi sulla base delle professionalità adeguate all'incarico;- formalizzare i criteri di assegnazione degli incarichi;- salvaguardare e sviluppare gli interessi dei beneficiari;- dare priorità alla qualità dei progetti/servizi sulla base di regole e criteri condivisi.
Cosa può fare il manager di rete
<ul style="list-style-type: none">- presentare nel dettaglio le esigenze/priorità dei beneficiari, catalizzando l'attenzione degli interlocutori su questi temi;- sostenere la Direzione nelle scelte difficili e allineate ai protocolli, esprimendo la propria solidità professionale;- presentare e proporre per la condivisione l'elenco di competenze e capacità necessarie per la gestione e la realizzazione dei vari servizi;- presentare esempi di policy adottate e condivise dal network, per favorire nella rete di appartenenza l'adesione a protocolli di servizio e i vantaggi vissuti dai beneficiari;- in sede preliminare, presentare alla Direzione policy e protocolli da proporre alla condivisione degli altri interlocutori.

5. Comunicazione nella rete

In sintesi: *La mancanza di una comunicazione chiara e tempestiva non consente comprensione/condivisione delle scelte in sede istituzionale o di concertazione, creando confusione di ruoli (socio erogatore/competitor).*

Stakeholder danneggiati: Governance, Comunità, Risorse Umane.

Rischi
<ul style="list-style-type: none">- lesione dei rapporti di rete;- confusione di ruoli;- perdita di credibilità nel rappresentare le esigenze del territorio.
Cosa può fare l'organizzazione
<ul style="list-style-type: none">- comunicare in modo trasparente la rete di relazioni tra gli interlocutori;- ricercare la collaborazione tra le parti coinvolte;- garantire l'identificazione chiara dei vari interlocutori;- dare priorità alla qualità dei progetti/servizi sulla base di regole e criteri condivisi;- salvaguardare la rete;- salvaguardare e sviluppare gli interessi dei beneficiari.
Cosa può fare il manager di rete
<ul style="list-style-type: none">- favorire la comunicazione reciproca e tempestiva tra gli interlocutori;- favorire incontri di confronto e scambio di esperienze tra gli interlocutori;- suggerire le soluzioni e gli interventi mirati alle esigenze del territorio;- mediare tra i diversi interessi degli interlocutori, presidiando ai tavoli di concertazione;- favorire la creazione di partnership e collaborazioni tra gli interlocutori;- suggerire la definizione di ruoli e di responsabilità degli interlocutori.

Alcune riflessioni

Aspetti da migliorare nella relazione tra il manager di rete e gli stakeholders

Affinché le problematiche emerse negli esempi appena citati non rischino di concretizzarsi, è bene che il manager di rete sviluppi:

- maggiore trasparenza, distinzione dei ruoli, reciproca accettazione;
- maggiore strutturazione dei processi di rete;
- una valorizzazione dei luoghi di incontro e confronto;
- una mappatura chiara per quanto riguarda relazioni, esigenze, indicatori di funzionamento;
- una scelta tra quelle che sono le priorità e le strategie concordate;
- maggiore coinvolgimento;
- metodi aggiornati di progettazione e definizione delle procedure.

Principi etici del manager di rete

eticamente parlando, ci si aspetta che un manager di rete:

- rispetti e ricerchi il bene e l'utilità della propria Missione al di sopra di ogni altro interesse personale o di gruppo;
- eviti comportamenti che creino anche solo l'apparenza di scorrettezze tali da danneggiare la reputazione dell'organizzazione;
- faccia in modo che vantaggi e oneri si distribuiscano tra le parti secondo i termini di un accordo cui esse aderirebbero razionalmente, senza che vi sia esercizio di forma o frode;
- ricerchi le conseguenze che rendono massima la somma dei benefici per i soggetti coinvolti nella decisione.

Il responsabile risorse umane nel nonprofit

Descrizione del ruolo

Il responsabile risorse umane nel nonprofit deve tradizionalmente contribuire alla realizzazione della *mission* dell'Organizzazione e dei suoi obiettivi operativi attraverso la gestione delle leve a disposizione dell'ente, garantendo la corretta gestione di rapporti di lavoro/collaborazione nel rispetto delle norme di legge e contrattuali vigenti.

Egli deve dunque:

- contribuire al processo di pianificazione dell'Organizzazione, con particolare riferimento: ai progetti di sviluppo del senso di appartenenza e di configurazione/condivisione dei valori comuni/dell'appropriata cultura organizzativa; al disegno evolutivo di strutture/processi manageriali e di lavoro; alla definizione dei principi e delle linee guida per la gestione delle risorse umane; al piano degli organici (dipendenti e non dipendenti) e dei costi connessi; al piano delle azioni di sviluppo e gestione delle risorse umane e dei costi connessi;
- assicurare il continuo adeguamento del necessario livello qualitativo-quantitativo delle risorse umane in rapporto agli obiettivi dell'Organizzazione, in particolare mediante la pianificazione e la gestione dei processi di reclutamento, selezione, mobilità interna orizzontale e verticale, gestione del turnover, addestramento, formazione e sviluppo professionale;
- assicurare l'efficacia e l'efficienza delle strutture e dei processi manageriali/di lavoro, in particolare mediante:

il monitoraggio degli opportuni indicatori di risultato/efficienza; la proposta e la realizzazione di interventi di ottimizzazione, focalizzazione ed efficientamento; il continuo aggiornamento degli strumenti di chiarificazione organizzativa (chiarezza di ruoli/processi, obiettivi, standard di lavoro); il continuo controllo di coerenza fra competenze tecniche e comportamentali richieste e competenze espresse dalle risorse umane;

- assicurare un elevato livello di motivazione delle risorse umane e di loro allineamento alla cultura e agli obiettivi dell'Organizzazione, in particolare attraverso adeguati interventi di comunicazione interna e coinvolgimento, gestione delle retribuzioni base/compensi e di premi/riconoscimenti, monitoraggio e miglioramento del clima;
- garantire, in rapporto ad adeguati *benchmark* e coerentemente con i piani approvati, il controllo dei costi del lavoro e delle collaborazioni;
- assicurare la corretta gestione dei rapporti di lavoro dipendente/di collaborazione e dei relativi adempimenti contabili/amministrativi, previdenziali, fiscali, nel rispetto delle norme e dei contratti vigenti;
- sviluppare e mantenere un adeguato sistema informativo sulle risorse umane e sulle attività di gestione, ed assicurare il conseguente *reporting*, anche ai fini del bilancio economico-finanziario e di quello sociale;
- fornire al management di linea appropriati servizi e supporti consulenziali in materia di organizzazione e gestione delle risorse umane;

- assicurare il rispetto delle normative vigenti in materia di sicurezza, salute, igiene dell'ambiente di lavoro, privacy.

Per svolgere al meglio i compiti appena descritti, l'educatore deve non solo disporre di conoscenze specifiche ed aggiornate, ma deve anche acquisire familiarità con numerose attività e procedure. Ecco una breve sintesi di questi elementi:

- storia, attività tipiche e principali processi di lavoro dell'organizzazione di appartenenza;
- normativa di riferimento (privacy);
- normativa, contrattualistica e amministrazione del rapporto di lavoro e assicurativa (varie forme contrattuali e giuridiche);
- tessuto e realtà economico-sociale del territorio;
- potenzialità offerte dalle reti e dai servizi territoriali di riferimento;
- organizzazione del lavoro;
- progettazione e analisi organizzativa;
- reclutamento e selezione;
- analisi dei bisogni e progettazione di piani di formazione;
- teorie e principi di motivazione;
- progettazione e gestione di piani di sviluppo delle Risorse Umane;
- progettazione e gestione di politiche retributive;
- processi e strumenti di comunicazione interna;
- redazione del bilancio delle competenze;
- redazione del bilancio sociale;
- tecniche di colloquio/intervista motivazionale, di selezione, di valutazione;
- tecniche di gestione delle risorse;
- tecniche di negoziazione e di gestione dei conflitti;
- tecniche di analisi del clima.

Competenze più rilevanti

Il responsabile risorse umane nel nonprofit deve sviluppare competenze:

A. cognitive

- *pensiero analitico*
- *pensiero concettuale*
- *ricerca di informazioni*
- *integrità e coerenza*
- *orientamento strategico e al cambiamento*

B. operative

- *orientamento al servizio*
- *iniziativa*
- *orientamento al risultato*
- *identificazione con l'organizzazione*
- *flessibilità*

C. relazionali

- *impatto e influenza*
- *consapevolezza organizzativa*
- *sviluppo degli altri*
- *comprensione interpersonale*
- *creare motivazione*

Premessa

“Avevo analizzato la situazione e verificato che in quell’unità operativa il numero degli educatori era di gran lunga superiore allo standard, oltre ad esserci una certa confusione di ruolo con gli operatori sociosanitari che creava dei problemi con i genitori.

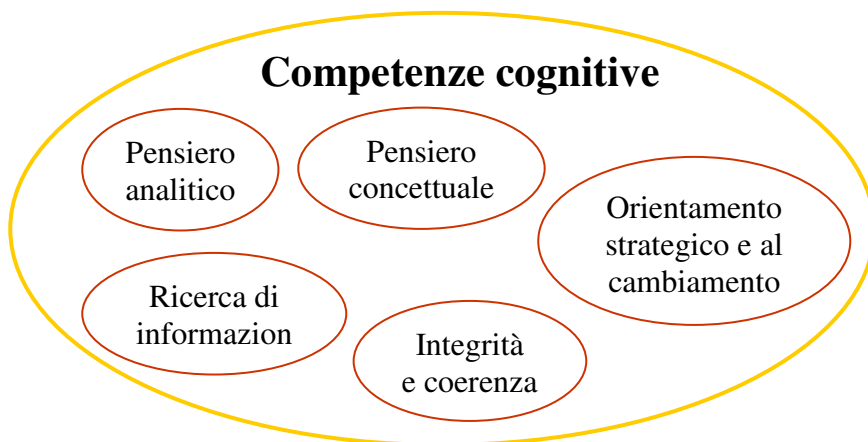
Poiché dall’esame della situazione avevo notato che si stava aprendo una finestra di opportunità per riorganizzare la struttura, facendo dei grandi risparmi e fornendo nel contempo un servizio più adeguato alle richieste dei genitori - alcuni educatori si erano dimessi e altri avevano chiesto l’aspettativa - la colsi immediatamente riunendo le coordinatrici del reparto.

Insieme a loro, feci un’ipotesi di nuova organizzazione più in linea con le esigenze di servizio, con un diverso mix di ruoli, nuovi orari di lavoro, nuove competenze.

Coinvolsi le coordinatrici, chiedendo la loro collaborazione al cambiamento, non soltanto perché conoscevano meglio le necessità ma anche perché volevo che la proposta fosse più credibile agli occhi degli operatori e “passasse” senza troppe tensioni.

Poi, sulla scorta di una approfondita analisi dei costi attuali e futuri e dei benefici, prepari un progetto operativo da sottoporre alla direzione e al personale interessato”.

A. Competenze cognitive



Pensiero analitico

Con *pensiero analitico* ci si riferisce alla capacità del responsabile risorse umane di comprendere una situazione scomponendola in parti più piccole, o di individuare le implicazioni di una situazione procedendo passo dopo passo. Ciò richiede ragionamento logico, razionale o deduttivo.

Il responsabile risorse umane nel nonprofit, in questo ambito:

- scompone sistematicamente il problema in più parti;
- fa confronti sistematici tra caratteristiche e aspetti diversi;
- analizza le relazioni fra le numerose parti di un problema o di una situazione;
- definisce le priorità su basi razionali;
- anticipa gli ostacoli e pensa in anticipo ai passi successivi;
- identifica le sequenze temporali;
- fa più collegamenti causali: identifica le relazioni causa-effetto, quelle del tipo "se...allora", le diverse

cause potenziali di un evento, le svariate conseguenze di azioni o di concatenazioni di eventi.

❖ Esempio

“La situazione era piuttosto complicata: c’era una elevata inefficienza nella gestione dell’intera struttura amministrativa, il responsabile della funzione aveva uno stile di gestione un po’ superato ed era prossimo al pensionamento, alcune mansioni amministrative venivano svolte dai cooperatori e questo stava creando disagi e una forte demotivazione tra i cooperatori che vedevano il proprio ruolo svalutato... allora elaborai un piano di azione che prevedeva di:

- *spostare le mansioni amministrative in capo all’amministrazione;*
- *creare un ruolo ad hoc che facesse da ponte tra l’amministrazione e i coordinatori;*
- *selezionare una persona giovane e competente, che ricoprisse il ruolo;*
- *inserire la persona nel ruolo facendole fare un’esperienza nel settore cooperativo;*
- *comunicare i cambiamenti organizzativi e i benefici acquisiti.”*

Pensiero concettuale

Con *pensiero concettuale* ci si riferisce alla capacità del responsabile risorse umane di identificare schemi e connessioni tra situazioni non collegate in modo ovvio, e individuare gli aspetti cruciali di situazioni complesse o che sono ad esse sottostanti. Questa capacità richiede ragionamento creativo, concettuale o induttivo.

Il responsabile risorse umane nel nonprofit, in questo ambito:

- si accorge quando una situazione è simile a una precedente e identifica le somiglianze e le differenze;
- rende chiare, semplici e/o comprensibili idee o situazioni complesse;
- riassume le informazioni elaborando quadri di sintesi efficaci;
- usa metafore e analogie per spiegare i concetti;
- riformula conoscenze od osservazioni esistenti in modi più semplici;
- guarda alle cose in modo nuovo;
- propone attività e progetti innovativi;
- programma strategie d'azione per raggiungere gli obiettivi.

Ricerca di informazioni

Con *ricerca di informazioni* ci si riferisce alla capacità del responsabile risorse umane di raccogliere informazioni per conoscere meglio cose, persone o argomenti, e di porre domande al di là di quelle routinarie o insite nel lavoro.

Il responsabile risorse umane nel nonprofit, in questo ambito:

- cerca le persone più vicine al problema e si informa da loro;
- chiede ad altri il punto di vista, informazioni di contesto, esperienze, ecc;
- non si ferma alla prima risposta, scopre il perché di ciò che è successo;
- risolve le discrepanze facendo una serie di domande;
- si attiva per indagare una situazione o un problema per arrivare alla radice delle questioni presentate;
- esplora l'ambiente esterno ad ampio raggio per cogliere bisogni emergenti, idee, strumenti e approcci innovativi

utilizzabili nei processi di sviluppo organizzativo, di gestione e di motivazione del personale.

❖ Esempi

“Mi dissero che c’era un problema con un educatore. La prima cosa che feci fu parlare con il coordinatore, poi andai nella scuola dove l’educatore lavorava e mi informai sulla situazione della scuola, parlai con l’insegnante con la quale l’educatore collaborava per avere il quadro generale del problema”.

“Prima di avviare la soluzione al problema posto, a prima vista piuttosto chiaro ed evidente, ho voluto fare un altro giro di approfondimento, in particolare di quelle questioni un po’ di contorno, intervistando tutti i coordinatori dell’area e un campione di operatrici... emersero una serie di criticità ‘nascoste’, tutt’altro che banali, che mi fecero spostare il tiro dell’intervento e avviare un ben diverso processo di miglioramento”.

Integrità e coerenza

Con *integrità e coerenza* ci si riferisce alla capacità del responsabile risorse umane di agire in modo coerente con ciò che si dice essere importante, di comunicare le intenzioni, le idee, le sensazioni in modo aperto e diretto e di richiedere onestà e trasparenza, anche durante negoziazioni difficili.

Il responsabile risorse umane nel nonprofit, in questo ambito:

- agisce in base ai valori anche quando sono associati a costi e rischi significativi;
- fa ciò che predica e rispetta gli impegni assunti;
- è attento ad evitare conflitti di interesse e/o possibili incompatibilità nell'ambito della propria professione, e a tutelare gli interessi dell'organizzazione;

- riconosce apertamente e pubblicamente i propri errori;
- agisce per diffondere i valori dell'organizzazione;
- dà il buon esempio e modella i comportamenti desiderati;
- è sincero e trasparente anche a rischio di entrare in conflitto;
- in situazioni negoziali o di cambiamento organizzativo si assicura che ci sia una completa trasparenza e menziona sia i vantaggi che i costi o le limitazioni;
- invita persone di potere ad agire in base ai valori condivisi.

❖ Esempi

“Feci un errore a non avvisarli subito dell'ingresso di una nuova figura all'interno dell'organizzazione. Allora ammise davanti a loro l'errore dicendo: ‘scusate ma non sono riuscito a mettere insieme i pezzi e raccontarvi come questa persona ci aiuterà a migliorare’”.

“Stabilii con loro i criteri di definizione del ruolo, dicendo che una volta iniziato il lavoro, per correttezza, bisognava difendere questi criteri fino in fondo...”.

Orientamento strategico e al cambiamento

Con *orientamento strategico al cambiamento* ci si riferisce alla capacità del responsabile risorse umane di collegare i concetti e la visione a lungo termine con il lavoro quotidiano e di portare le persone ad adottare nuovi comportamenti organizzativi e nuove modalità operative in linea con la visione strategica.

Il responsabile risorse umane nel nonprofit, in questo ambito:

- individua la necessità del cambiamento nell'organizzazione ed elabora e condivide con gli altri

la propria visione sul desiderabile futuro stato dell'organizzazione;

- agisce per attuare e rinforzare il cambiamento;
- promuove processi e iniziative di comunicazione e formazione finalizzati a supportare il cambiamento culturale;
- valuta e collega compiti quotidiani o a breve termine nel contesto di una strategia o di una prospettiva di lungo termine;
- stabilisce le priorità in linea con gli obiettivi strategici;
- tiene conto di come gli obiettivi di breve periodo consentano di raggiungere quelli di lungo;
- è consapevole dei trend del settore e di come i cambiamenti previsti possano avere un impatto sull'organizzazione;
- tiene conto di come le politiche, i processi e i metodi attuali possano essere influenzati dai futuri sviluppi ed evoluzioni.

❖ Esempio

“... A fronte della necessità di avere un organico il più qualificato e motivato possibile, la gestione del “turn over” diventa un fattore “strategico”. Pertanto, nella consapevolezza che i sistemi alternativi di motivazione (convegni, formazione, maggiori responsabilità) non supportati, quantomeno a medio termine, da riconoscimenti economici esauriscono nel tempo la loro efficacia e in presenza di un quadro normativo, contrattuale e di contesto che limita fortemente l'utilizzo di politiche retributive adeguate, ho, di fatto, impostato una modalità di gestione che favorisce un permanente ricambio generazionale con un continuo inserimento di giovani, normalmente più motivati, disponibili e “meno costosi”, bilanciato da un'oculata gestione delle uscite ...”

B. Competenze operative



Orientamento al servizio

Con *orientamento al servizio* ci si riferisce alla capacità del responsabile risorse umane di aiutare e supportare i “clienti interni” nella soddisfazione delle loro esigenze.

Il responsabile risorse umane nel nonprofit, in questo ambito:

- esprime con chiarezza al cliente interno le reciproche aspettative e verifica il loro grado di soddisfazione con regolarità;
- fornisce al cliente interno servizi e informazioni utili;
- risolve con prontezza i problemi senza tergiversare e in modo non difensivo;
- conosce e/o ricerca informazioni sui reali bisogni espressi e impliciti del cliente interno;
- ha un’ottica di lungo termine nel soddisfare le esigenze del cliente interno;
- si mette a completa disposizione del cliente, soprattutto quando quest’ultimo è in un periodo critico;
- agisce come un fidato consulente;

- si costruisce un'opinione autonoma circa le esigenze, i problemi, le opportunità, le possibilità di realizzazione del cliente interno e agisce in base a questa opinione (es. raccomanda approcci nuovi e differenti, ma più appropriati di quelli richiesti).

❖ Esempi

“Era preoccupata per il fatto di non lavorare più in quella scuola. Si rivolse a me per chiedere un aiuto allora le dissi che avrei risolto il suo problema, che mi sarei fatta carico della sua situazione e feci il possibile per essere chiara e per rassicurarla. Lei era fiduciosa perché sapeva che la cooperativa l'avrebbe aiutata”.

“C'erano problemi di gestione del lavoro, così i familiari degli assistiti chiedevano agli educatori compiti che erano di competenza degli assistenti e viceversa. Allora ho fatto capire alle famiglie la differenza tra i ruoli e tra le competenze di un assistente e di un educatore per calibrare le loro esigenze con la complessità del nostro servizio e per non svalutare il lavoro dei miei collaboratori”.

“... Ho resistito alla tentazione di ‘chiudere’ subito l'indagine rispondendo al compito affidato che però ci avrebbe precluso un'analisi più approfondita che richiedeva certamente più tempo e ‘fatica’, ma che avrebbe portato a risultati di gran lunga superiori in termini di maggior sensibilità e commitment al cambiamento, di intercettazione dei reali problemi e dei diversi punti di vista, di maggior allineamento delle iniziative alla strategia...”.

Iniziativa

Con *iniziativa* ci riferiamo alla capacità del responsabile risorse umane di identificare problemi, ostacoli, opportunità, anticipandoli e agendo di conseguenza per risolverli e cogliere opportunità attuali o future.

Il responsabile risorse umane nel nonprofit, in questo ambito:

- riconosce le opportunità e problemi attuali e agisce di conseguenza;
- agisce con rapidità e con determinazione in situazioni di crisi;
- intraprende azioni per creare opportunità o evitare crisi future con largo anticipo;
- intravede attività innovative.

❖ Esempi

“Il ruolo era centrale e per capirlo bene non mi soffermai solo sull’analisi delle competenze richieste, ma decisi inoltre di concentrarmi sui contenuti del ruolo stesso, anche per stabilire il piano di sviluppo delle persone che un giorno lo avrebbero ricoperto... Allora non convocai solo la persona che ricopriva quel ruolo, ma anche le persone che svolgevano i 5 ruoli chiave dell’organizzazione e che avevano sinergie forti con il ruolo in esame. Interpellandoli capii la portata reale e potenziale del ruolo e questo mi aiutò a definire il piano di sviluppo per i possibili successori”.

“Poiché dall’esame della situazione avevo notato che si stava aprendo una finestra di opportunità per riorganizzare la struttura, facendo dei grandi risparmi e fornendo nel contempo un servizio più adeguato alle richieste dei genitori - alcuni educatori si erano dimessi e altri avevano chiesto l’aspettativa - la colsi immediatamente riunendo le coordinatrici del reparto.”

Orientamento al risultato

Con *orientamento al risultato* ci si riferisce alla capacità del responsabile risorse umane di lavorare con alti standard qualitativi per realizzare mete e obiettivi che vadano oltre quanto mediamente atteso. Tale capacità implica la volontà di eccellere.

Il responsabile risorse umane nel nonprofit, in questo ambito:

- definisce obiettivi e utilizza sistemi per monitorarne i risultati;
- ricerca modi nuovi per raggiungere gli obiettivi definiti e per ottimizzare l'organizzazione e l'impiego delle risorse;
- definisce e implementa progetti per migliorare continuamente le prestazioni;
- effettua analisi costi/benefici;
- prende decisioni, stabilisce priorità e obiettivi sulla base di input e output calcolati;
- ricerca e introduce innovazioni e cambiamenti specifici nel sistema o nei i metodi di lavoro per migliorare le performance (qualità, efficacia, efficienza);
- assume rischi calcolati.

❖ Esempio

“Avevo analizzato la situazione e verificato che in quell'unità operativa il numero degli educatori era di gran lunga superiore allo standard, oltre ad esserci una certa confusione di ruolo con gli operatori sociosanitari... allora, sulla scorta di un'approfondita analisi dei costi attuali e futuri e dei benefici, preparai un progetto operativo da sottoporre alla direzione e al personale interessato”.

Identificazione con l'organizzazione

Con *identificazione con l'organizzazione* ci si riferisce alla capacità del responsabile risorse umane di allineare i propri comportamenti alle esigenze, alle priorità e agli obiettivi dell'organizzazione. Tale capacità implica l'agire in modo da promuovere la causa o soddisfare le esigenze dell'organizzazione. La sua applicazione può portare il responsabile risorse umane ad anteporre la missione aziendale alle proprie preferenze.

Il responsabile risorse umane nel nonprofit, in questo ambito:

- sostiene l'organizzazione;
- effettua scelte e stabilisce priorità per sostenere gli obiettivi dell'organizzazione;
- agisce e coopera con gli altri per soddisfare le esigenze dell'organizzazione;
- agisce pubblicamente e promuove comportamenti in linea con la missione;
- si mostra disponibile verso l'organizzazione nel soddisfarne le esigenze, rinunciando a volte ai propri bisogni che possono riguardare la propria identità professionale, le preferenze, gli aspetti personali e familiari.

❖ Esempio

“Per organizzare una raccolta fondi decidemmo di vendere dei pacchi di riso. Il rischio era che i collaboratori si concentrassero su argomentazioni riferite al “prezzo” di vendita anziché al valore “solidale” dell'acquisto e ai fini dell'organizzazione. Quello che feci fu rafforzare ancora una volta la nostra missione e dissi loro che la vendita era un mezzo per comunicare con la gente e diffondere la conoscenza sulla nostra organizzazione. Dovevamo trasmettere gli ideali dell'organizzazione”.

Flessibilità

Con *flessibilità* ci si riferisce alla capacità del responsabile risorse umane di adattarsi e di lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi, nonché di adattare il proprio approccio alle mutate caratteristiche del contesto.

Il responsabile risorse umane nel nonprofit, in questo ambito:

- è disponibile a cambiare idea o percezioni sulla base di nuove informazioni o evidenze contrarie;
- comprende e apprezza differenti o contrastanti prospettive su un problema;
- applica regole/procedure in modo flessibile, adattandole alla situazione, per portare a termine un lavoro e/o raggiungere l'obiettivo di un progetto;
- agisce per essere in linea con la situazione o l'interlocutore, alternando cambiamenti in funzione delle mutate circostanze;
- adatta la propria strategia, cambiando gli obiettivi o il progetto per essere in linea con la situazione;
- promuove o accetta facilmente cambiamenti nella propria organizzazione o nel proprio ruolo;
- capisce i punti di vista di interlocutori molto diversi fra loro e da sé e ne tiene conto nelle sue azioni;
- sa mediare tra interessi diversi ed è disponibile a compromessi "costruttivi".

❖ Esempi

“Interpretai in modo affrettato il suo atteggiamento... però riflettendoci a mente fredda mi resi conto che non aveva tutti i torti e capii le ragioni dei suoi comportamenti anche se era necessario approfondire ulteriormente alcune questioni;... ritornai sui miei passi... la cercai per parlarle nuovamente dicendole che quanto mi aveva detto non era del tutto sbagliato

e che... le lasciassi il tempo per riflettere, per metabolizzare le cose...”.

“Per risolvere l’impasse in cui ci eravamo cacciati e trovare una via d’uscita dissi: non diamoci subito delle risposte che potrebbero rivelarsi affrettate o ‘banali’, lasciamo aperte le domande per approfondire gli argomenti; apriamo un tavolo, coinvolgendo anche quelli che non c’entrano direttamente con il nuovo ruolo per avere sia il loro punto di vista sia una condivisione complessiva della questione”.

C. Competenze relazionali



Impatto e influenza

Con *impatto e influenza* ci si riferisce alla capacità del responsabile risorse umane di persuadere, convincere, influenzare gli altri in modo da ottenere che questi collaborino o sostengano i suoi programmi.

Il responsabile risorse umane nel non profit, in questo ambito:

- prepara attentamente i dati, utilizza diversi modi di argomentare la discussione o la presentazione per fare appello agli interessi e al livello degli altri;
- anticipa gli effetti di azioni sulla propria immagine presso l'interlocutore;
- anticipa e si prepara alla reazione degli altri;
- usa più modalità per influenzare adattandole alla specifica situazione/interlocutore;
- ricorre a comportamenti a effetto o insoliti per avere uno specifico impatto;
- influenza gli altri attraverso esperti o terzi e sviluppa supporto alle proprie idee al di fuori di situazioni ufficiali o formalizzate;
- adotta approcci positivi e di mediazione (“win win”) nelle negoziazioni e nella risoluzione dei conflitti.

❖ Esempi

“Dovevo risolvere la situazione e fare in modo che le tre persone trovassero un modo per risolvere il contrasto che li vedeva coinvolti da tempo influenzando negativamente i risultati dell’unità operativa. Allora li riunii tutti e tre e li portai a condividere il fatto che solo lavorando insieme sarebbero stati in grado di aiutarsi l’un con l’altro e di collaborare per il bene dell’organizzazione”.

“Avvisai il dirigente interessato solo in un momento successivo, quando “i giochi” erano molto avanti e sarebbe stato difficile tornare indietro in quanto sapevo che, essendo una persona all’antica, avrebbe ostacolato la cosa. Lo coinvolsi quel minimo indispensabile per non fargli perdere la faccia e mantenere la correttezza istituzionale”.

“Dovevo assolutamente raccogliere le varie schede sulla valutazione delle risorse prima che iniziasse l’evento, ma tutti i capi erano impegnati e non si stavano occupando della

valutazione dei collaboratori. Allora li sollecitai dicendo che, come gestori di risorse, la valutazione era un loro dovere e visto che l'evento era vicino sarebbe stato difficile chiedere alle persone di stra-lavorare senza prima occuparsi del loro 'variabile retributivo'... sono riuscita, usando la leva dell'evento, ad ottenere il mio obiettivo prima dell'inizio dell'evento".

Consapevolezza organizzativa

Con *consapevolezza organizzativa* ci si riferisce alla capacità del responsabile risorse umane di comprendere la natura e i limiti dell'organizzazione e le relazioni di potere all'interno dell'organizzazione propria o di altri (beneficiari, donatori, istituzioni, etc). Per sviluppare consapevolezza organizzativa è necessario anche individuare i reali decisori e/o coloro che possono influenzare le decisioni, e prevedere in che modo nuovi eventi o situazioni avranno effetto sugli individui e sui gruppi d'interesse dell'organizzazione.

Il responsabile risorse umane nel nonprofit, in questo ambito:

- riconosce le strutture formali e informali della propria organizzazione e di altre della rete;
- identifica i personaggi chiave e chi influenza le decisioni;
- riconosce i vincoli organizzativi anche non esplicitati (ciò che non è possibile fare in certe posizioni o in certe situazioni);
- riconosce cultura, valori, linguaggio, ecc. della propria e di altre organizzazioni e fa leva su ciò che produce migliori risposte;
- comprende e usa le relazioni politiche e di potere dell'organizzazione (alleanze, rivalità, ecc.) con un chiaro senso dell'impatto sull'organizzazione;

- comprende e affronta le ragioni dei comportamenti organizzativi in essere o i problemi non esplicitati, le opportunità e le forze politiche che hanno effetto sull'organizzazione;
- identifica specifiche disfunzioni o debolezze organizzative nelle funzioni, nelle strutture e nei processi e agisce per introdurre cambiamenti in modo da risolvere i problemi rilevati.

❖ Esempi

“Conosco molto bene la mia organizzazione e i suoi “umori”, sapevo che se avessi introdotto nel team la nuova persona senza aver prima ben definito e comunicato formalmente a tutti gli altri compiti e responsabilità del nuovo ruolo e di come questi avrebbe interagito con gli altri, avrei suscitato fortissime gelosie e comportamenti ostacolanti...”.

“Usai il processo riorganizzativo in atto per motivare i ruoli, dare un’identità più precisa e un rispetto reciproco tra le diverse professionalità”.

“Il dirigente era una persona un po’ problematica... approfondii bene la mia conoscenza della sua personalità e per il nuovo ruolo individuai una persona che oltre alle competenze richieste fosse in grado di relazionarsi con lui anche sotto l’aspetto empatico...”.

Attenzione e sviluppo degli altri

Con *attenzione e sviluppo degli altri* ci si riferisce alla capacità del responsabile risorse umane di favorire la consapevolezza delle capacità, l’apprendimento e lo sviluppo a lungo termine delle persone con un appropriato livello di lettura e di analisi dei bisogni, di riflessione, di impegno, facilitando l’autonomia negli altri.

Il responsabile risorse umane nel nonprofit, in questo ambito:

- dà supporto o assistenza per facilitare il lavoro dei collaboratori (propone risorse aggiuntive, strumenti, informazioni, consigli di esperti, ecc.);
- rassicura dopo un insuccesso;
- dà feedback negativi più sui comportamenti che sulla persona;
- esprime aspettative positive sulla futura performance o dà suggerimenti per il miglioramento;
- fa emergere i punti di forza delle persone;
- affida incarichi appropriati e promuove iniziative di formazione/addestramento o altre esperienze utili per l'apprendimento;
- stimola le persone a trovare da sole le risposte ai problemi in modo che imparino realmente, invece di fornire direttamente le risposte.

❖ Esempi

“Dopo una serie di colloqui, capii che quel ruolo non era adatto a lei. Così l'aiutai a individuare le sue competenze e a identificare il ruolo più adatto confrontandomi con lei.. alla fine riuscimmo a definire insieme un percorso di affiancamento e sviluppo”.

“Anche dopo l'inserimento del nuovo ruolo continuai a sostenere e a riconoscere il ruolo degli altri, perché non si sentissero inferiori. La nuova funzione aveva lo scopo di arricchire gli altri e non impoverirli”.

“La chiave di volta per risolvere il problema fu riconoscere le caratteristiche personali dell'operatrice e non solo quelle che servivano all'organizzazione. Le dissi ‘non sentirti forzata a fare una cosa che non vuoi o non riesci perché attualmente ti senti inadeguata’”.

Comprensione interpersonale

Con *comprensione interpersonale* ci si riferisce alla capacità del responsabile risorse umane di ascoltare e capire accuratamente gli interlocutori e comprenderne pensieri, motivazioni, sentimenti e preoccupazioni anche non apertamente o completamente espressi.

Il responsabile risorse umane nel nonprofit, in questo ambito:

- ascolta con attenzione l'interlocutore;
- comprende i pensieri, le preoccupazioni e i sentimenti (esistenti e non detti) altrui, nonché le ragioni che ne stanno alla base;
- è curioso e disponibile a capire gli altri;
- stabilisce una connessione empatica con diversi interlocutori;
- ha una visione equilibrata dei punti di forza e dei punti di debolezza degli altri.

❖ Esempio

“Per contenere il suo disagio che ormai, per me, era lampante dai comportamenti e dai segnali che dava ai suoi colleghi (cambi di umore, insofferenza, disagio..), organizzai con lei degli incontri di ascolto, anche informali, a pranzo per esempio, e le chiedevo come stava e cosa desiderava, prima di affrontare l'argomento del lavoro”.

Creare motivazione

Con *creare motivazione* ci si riferisce alla capacità del responsabile risorse umane di creare motivazione ed entusiasmo verso un obiettivo comune, nonché di agire per promuovere comportamenti e stili di gestione finalizzati al miglioramento del clima organizzativo e delle performance.

Il responsabile risorse umane nel nonprofit, in questo ambito:

- agisce per tenere alto il morale, lo spirito di appartenenza, la collaborazione e la performance del personale;
- utilizza metodi per analizzare e monitorare il clima organizzativo;
- ricerca e implementa modalità di motivazione e di riconoscimento adatte alle diverse situazioni/ popolazioni;
- tiene informato il personale su eventi, processi, attività, che hanno un'influenza su di esso;
- trasmette positività e fiducia circa il raggiungimento degli obiettivi;
- gestisce le dinamiche di gruppo in modo da sviluppare partecipazione e coinvolgimento;
- promuove iniziative di comunicazione e di formazione che favoriscano l'adesione del personale alla missione, agli obiettivi, ai programmi dell'organizzazione;
- sa dire "no" con fermezza a richieste non ragionevoli e che potrebbero nuocere alla motivazione interna;
- promuove stili di gestione che utilizzino in modo equo e corretto l'autorità e il potere formale e che favoriscano un clima positivo.

❖ Esempio

"... Per dare una risposta positiva al fatto che più di tanto (in realtà pochissimo) non è possibile premiare economicamente le persone, ho cercato di inventarmi e sperimentare diversi sistemi alternativi di 'motivazione'; per esempio ritengo di aver dato una risposta ai bisogni emergenti di flessibilità, soprattutto alle mamme e ai nuclei familiari, realizzando un sistema con quattro tipologie di part-time... certo, è aumentata la complessità gestionale (organizzazione del lavoro,

introduzione dei badge, gestione dei recuperi, ecc.) ma in compenso le persone sono soddisfatte, lavorano molto meglio, si è creato un clima sereno e positivo che incide profondamente sulla qualità del servizio.”

Testimonianze di protagonisti

Intervista ad un

Responsabile Risorse Umane di una cooperativa sociale

Milano, 13 febbraio 2006

Che ruolo ricopre all'interno dell'organizzazione? Qual è stato il suo percorso professionale?

Quella cui appartengo è una cooperativa sociale e il ruolo che ricopro è quello di Responsabile del settore Risorse Umane. C'è molto da dire perché il ruolo è recente, è presente da tre anni e ci sono ancora tanti aspetti da sistemare e consolidare.

Posso parlare della mia storia, di come sono arrivata a questa responsabilità. Sono entrata nella cooperativa cui appartengo tuttora tanti anni fa, nel 1987, e ho iniziato come educatore; avevo seguito il corso serale post diploma di assistente sociale. Durante gli studi ho conosciuto delle persone della cooperativa e ho iniziato a collaborare come educatrice. Precedentemente ho lavorato vari anni come precaria nelle scuole avendo alle spalle una maturità magistrale. Dopo il conseguimento del diploma di assistente sociale mi hanno fatto la proposta di occuparmi del coordinamento del settore anziani che per la mia cooperativa è l'area di intervento principale nonché quella più storica. Il punto di svolta c'è stato sia per me a livello personale che per la cooperativa nel 2001.

Ho chiesto una riduzione del tempo lavorativo perché avevo un progetto personale di adozione internazionale. Sono stata e sono sempre molto disponibile in cooperativa e ho sempre dedicato molto tempo al lavoro tenendo conto che abito in una zona di Milano molto distante. La mia richiesta è stata accolta

positivamente e dal settembre 2001 ho iniziato un part-time a 4 ore.

Subito dopo è iniziato anche per la cooperativa un ripensamento della propria struttura organizzativa.

Prima in cooperativa esisteva solo la figura del coordinatore, che aveva la gestione completa delle convenzioni, dal contatto con il dirigente dell'ente locale all'organizzazione del lavoro degli operatori, dalla gestione dei rapporti con gli enti alla rendicontazione e le relazioni. Per ogni progetto il coordinatore era responsabile in toto, non c'erano figure di staff. Inoltre erano presenti le figure del Presidente e dei Vicepresidente che si occupava dell'amministrazione. I coordinatori erano 6/7.

Si è pensato di alleggerire il lavoro del coordinatore perché era troppo oneroso, creando sei responsabili di funzione. Parte di quelli che svolgevano il ruolo di coordinatori sono diventati responsabili di funzione; in più sono stati individuati nuovi coordinatori. Oggi ci sono in totale 140 operatori e 10 coordinatori. Noi sei vecchie guardie abbiamo fatto un lavoro interno e abbiamo individuato le nuove aree di responsabilità funzionali: tecnica, ricerca e sviluppo, risorse umane, commerciale & marketing, direzione generale (che comprende l'amministrazione) e presidenza.

È stato molto bello ed interessante il percorso che abbiamo seguito per arrivarci; abbiamo fatto più incontri fra di noi e, anche con il supporto di Sodalitas, abbiamo chiarito cosa volevamo, quali erano le nuove responsabilità dei coordinatori e dei nuovi responsabili di funzione, individuando le competenze necessarie. Poi ci siamo dati i voti: ciascuno si è autovalutato ed è stato valutato dagli altri e poi abbiamo anche condiviso le valutazioni. Io mi sono riconosciuta nel ruolo di Responsabile Risorse Umane individuato dai colleghi, che peraltro avevo indicato anche io come adatto a me. Abbiamo

proseguito in gruppo costruendo le nostre e job description e quelle dei coordinatori, coinvolgendo nel processo anche loro. Io mi sono ritrovata in questo ruolo solo avendo l'esperienza di coordinatore.

Il presidente ed io abbiamo suddiviso il carico di lavoro inerente alla parte contrattualistica relativa alle risorse umane. Attualmente seguo buona parte dei contatti con il consulente che si occupa della elaborazione dei cedolini e delle assunzioni di tutti i lavoratori. Mi occupo inoltre di selezione, formazione, supervisione e aggiornamento del personale.

Tra questi aspetti la selezione occupa gran parte del mio tempo (quasi il 50 per cento), con periodi di maggiore concentrazione di questa attività. Faccio circa 100 colloqui all'anno per il reclutamento degli educatori e degli ASA, anche perché c'è abbastanza turn over dovuto ai cambiamenti delle convenzioni con i vari comuni, e c'è stato un aumento graduale delle attività: inseriamo circa 40 operatori all'anno.

La selezione è l'area in cui mi reputo più competente ed è anche l'area più critica, perché abbiamo sempre cercato di puntare sulla qualità dell'operatore.

La formazione inizialmente non era nella mia area, ma poi abbiamo deciso di dividerla con l'area tecnica. Nello specifico ci sono state difficoltà nel definire i confini di competenza. Essendo prima tutti responsabilizzati su tutto, ci sembrava di "scaricare" sugli altri pezzi di lavoro. Sempre in gruppo abbiamo quindi ripreso e aggiornato le job descriptions.

Anche con i coordinatori abbiamo chiarito quali sono le reciproche responsabilità nella gestione degli operatori, quali meccanismi di coordinamento sono funzionali a prevenire i problemi e le difficoltà. Il prossimo passo da fare è far decollare il sistema gestionale di cui ci siamo dotati ma che per mancanza di tempo non riusciamo ad alimentare.

Dall'anno scorso stiamo cercando di lavorare per obiettivi, dopo un lungo percorso di riflessione negli ultimi tre anni. Siamo in una fase sperimentale e quindi esistono alcuni aspetti da approfondire anche a livello dirigenziale.

Che tipo di reazioni ci sono state in cooperativa rispetto a questo nuovo ruolo?

Le reazioni sono state di tipo diverso. La presenza del Responsabile delle Risorse Umane ha alleggerito il carico lavorativo sia a livello di responsabili di funzione sia a livello di coordinamento.

Esistono delle contraddizioni: a volte sono vissuta come la persona che si occupa delle pratiche e questo non mi piace. Anche la collaborazione con i coordinatori non sempre è ottimale e spesso vengo coinvolta solo sul problema finale. A volte mi manca un feedback positivo sul lavoro fatto, su un collaboratore ben inserito. È una modalità nostra: sempre concentrati sull'operatività.

Con il trasloco recente nella nuova sede, è inoltre migliorata la collaborazione/contatto con gli altri responsabili e coordinatori. Nell'ultimo periodo il trasloco e il cambio di convenzioni non ci hanno garantito la continuità dei nostri incontri sull'organizzazione facilitati dal direttore generale. Con questo nuovo modello il rischio è di non avere la visione d'insieme e quindi è importante dedicare del tempo a scambiarci informazioni e a confrontarci.

Il nostro programma futuro è concentrato sulla formazione e sullo sviluppo delle competenze nostre e dei coordinatori. È cambiata anche la richiesta degli enti che stipulano le convenzioni: un tempo c'era meno richiesta di entrare nella progettualità, e alla cooperativa era chiesto di occuparsi dell'erogazione di un servizio già impostato e definito. Negli ultimi anni i comuni chiedono una partnership diversa, che

consenta di entrare nel merito dei progetti e di sviluppare idee di miglioramento.

Secondo lei sarebbe stato possibile l'inserimento di un responsabile Risorse Umane dall'esterno?

Sarebbe stata indispensabile la conoscenza del mondo della cooperazione sociale e fondamentale la condivisione delle linee guida e degli orientamenti della cooperativa. Un'esperienza profit avrebbe potuto aiutarci dal punto di vista degli aspetti organizzativi, dove noi non abbiamo abitudine o conoscenze specifiche essendo in materia degli autodidatti.

Quali sono i suoi programmi e aspettative per il futuro?

Vorremmo iniziare a lavorare sulla valutazione e l'incentivazione degli operatori. È capitato sporadicamente in passato di premiare comportamenti eccellenti. Io sono favorevole all'introduzione di un sistema premiante più strutturato per dare un ulteriore stimolo di crescita agli educatori. Per gli ASA è molto più difficile individuare spazi di propositività.

Vorrei, alleggerendomi della parte amministrativa e procedurale, essere più presente nella formazione e nella gestione delle risorse, in particolare sullo sviluppo delle competenze degli operatori e sull'individuazione delle aree di miglioramento.

Il mio ruolo è stato accolto positivamente da buona parte degli operatori; sanno che esisto, mi chiamano e mi vengono a parlare dei loro bisogni personali, lavorativi e familiari. Cerco sempre di dare una risposta positiva, se possibile. I nostri lavoratori sono anche soci; penso sia fondamentale fare degli incontri individuali e di gruppo in corso d'anno. L'anno scorso abbiamo anche introdotto un questionario sulla soddisfazione

degli operatori: hanno risposto in pochi ma intendiamo riproporlo a settembre e farlo seguire da incontri.

La nostra è una cooperativa con una forte presenza femminile, poche sono le figure maschili, e attualmente solo una riveste un ruolo dirigenziale.

Qual è la gratificazione più grossa che ha in questo lavoro e quale al contrario la preoccupazione?

La gratificazione più grande la trovo nel rapporto con gli altri, ed è coerente con la scelta già fatta di lavorare nel sociale: conoscere le persone, capire le loro motivazioni, inserirli in cooperativa.

Io sono capitata in questa cooperativa per caso, ma poi ho scelto di restarci. Avevo vinto il concorso 10 anni fa come assistente sociale, ma ho scelto di non entrare nel pubblico perché qui ho la possibilità di crescere insieme all'organizzazione e di sperimentarmi. A volte però mi pesa il carico di lavoro.

Consiglierebbe questo ruolo ad altri? Si immagina un'evoluzione dopo questa esperienza?

In questo momento mi sento appena entrata nel ruolo e vorrei farlo bene, poi si vedrà se ci saranno altre possibilità, in cooperativa, di provare altre funzioni.

Il responsabile sociale (di inserimento lavorativo) delle cooperative sociali di tipo B

Descrizione del ruolo

Il responsabile sociale delle coop. B ha tradizionalmente la responsabilità di garantire il ruolo sociale della cooperativa attraverso lo sviluppo di azioni di “visibilità” sul territorio volte a promuoverlo, la definizione e la diffusione fra i soci di coerenti comportamenti organizzativi, il presidio dei processi di inserimento e la loro pianificazione, per ricercare l’equilibrio fra gli aspetti “commerciali” e quelli sociali della cooperativa e fra gli interessi della persona svantaggiata, degli enti committenti e dei soci, nel rispetto dei vincoli statutari e normativi.

Egli deve dunque:

- contribuire al conseguimento della missione della cooperativa e della sua funzione sociale, assicurando il mantenimento delle caratteristiche istituzionali e delle condizioni di tenuta economica, attraverso la definizione e la diffusione di coerenti comportamenti organizzativi, il controllo dell’equilibrio numerico fra soci e persone in inserimento, la corretta pianificazione degli inserimenti e dei fine percorso, la cura della relazione con gli enti invianti, l’individuazione di opportunità di mercato coerenti;
- assicurare l’efficace realizzazione degli inserimenti lavorativi attraverso la definizione di progetti personalizzati e finalizzati allo sbocco lavorativo, in accordo con i servizi competenti, il presidio dei processi di inserimento, il coordinamento degli

operatori/tutor coinvolti nei percorsi, la gestione “positiva” delle problematiche emergenti con la persona svantaggiata, nel rispetto della normativa e delle procedure di riferimento;

- sviluppare e promuovere azioni volte a promuovere la sensibilizzazione dei soci della cooperativa sui temi dell’area sociale e creare le condizioni di un clima interno favorevole alla realizzazione di efficaci processi di inserimento, predisponendo le adeguate e coerenti attività formative attraverso l’individuazione, la diffusione e il mantenimento degli strumenti e delle metodologie da utilizzare nei percorsi di inserimento lavorativo;
- assicurare un adeguato processo di selezione degli inserimenti valutando attentamente le esigenze e le caratteristiche delle persone da inserire e la loro funzionalità rispetto alle attività e alle capacità gestionali e di “assorbimento” della cooperativa;
- promuovere il ruolo sociale della cooperativa nel territorio partecipando ai tavoli politici, sviluppando efficaci azioni di “marketing” e di visibilità sociale, mantenendo stretti contatti con gli enti e i servizi competenti e con le aziende private del territorio e rispondendo alle loro esigenze sia attraverso i progetti della cooperativa, sia sviluppando partnership che connettano le potenzialità presenti nelle cooperative del consorzio e favoriscano lo scambio di informazioni e di esperienze;
- assicurare la redazione del bilancio sociale, definendo e acquisendo gli indicatori di contabilità sociale utili alla sua elaborazione e a rendere visibile il valore aggiunto “sociale” fornito al territorio.

Per svolgere al meglio i compiti appena descritti, il responsabile sociale nelle coop. B deve non solo disporre di conoscenze specifiche ed aggiornate, ma deve anche acquisire familiarità con numerose attività e procedure. Ecco una sintesi di questi elementi:

- normativa di riferimento (L.381/1991 – L.68/1999 - misure alternative alla detenzione, ecc.);
- normativa e contrattualistica del lavoro;
- tessuto e realtà economico - sociale del territorio (enti e servizi, aziende private, partners);
- potenzialità offerte dalla rete;
- storia, attività tipiche e principali processi di lavoro della cooperativa;
- tipologie di svantaggio e disagio sociali;
- tecniche di orientamento al lavoro;
- redazione del bilancio sociale;
- definizione, pianificazione e gestione dei progetti di inserimento;
- tecniche di colloquio (interviste di selezione, valutazione, motivazionali);
- tecniche di gestione delle risorse.

Criteri di valutazione della posizione e della performance

Qualitativi

- continuità delle convenzioni con aziende private e con enti pubblici;
- qualità delle commesse di lavoro assegnate (ricaduta sul raggiungimento degli scopi sociali, innovazione, ecc.);
- aumento della capacità produttiva del personale;
- soddisfazione della persona inserita.

Competenze più rilevanti

Il responsabile sociale delle coop. di tipo B deve sviluppare competenze:

A. relative alla realizzazione della mission

- *flessibilità*
- *fiducia in se stessi*
- *pensiero concettuale*
- *iniziativa*
- *integrità e coerenza*

B. relative alla relazione

- *impatto e influenza*
- *costruzione di una rete di relazioni*
- *consapevolezza organizzativa*
- *empatia e comprensione interpersonale*

C. relative alla gestione interna

- *team leadership*
- *sviluppo degli altri*

A. Competenze relative alla realizzazione della mission



Flessibilità

Con *flessibilità* ci si riferisce alla capacità del responsabile sociale delle coop. B di adattarsi e lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi. Lavorare con flessibilità significa pertanto: comprendere e apprezzare differenti o contrastanti prospettive su un problema; promuovere o accettare facilmente cambiamenti nella propria organizzazione o nel proprio ruolo; adattare il proprio approccio alle mutate caratteristiche del contesto.

Il responsabile sociale delle coop. B, in questo ambito:

- si adatta a diversi interlocutori e a diverse situazioni;
- sa adottare approcci differenti e rivedere i propri programmi “in tempo reale” per far fronte agli imprevisti.

Fiducia in se stessi

Con *fiducia in se stessi* ci si riferisce alla capacità del responsabile sociale delle coop. B di portare a termine o risolvere compiti o problemi nuovi o impegnativi, e di scegliere autonomamente l'approccio più efficace, avendo fiducia nella propria abilità e consapevolezza dei propri limiti.

Il responsabile sociale delle coop. B, in questo ambito:

- ha fiducia nelle proprie capacità, nei propri progetti, nelle decisioni prese autonomamente o sulla base di proprie intuizioni;
- confida nella propria abilità ad individuare e scegliere le persone che possono inserirsi con successo nella cooperativa, integrandosi in modo armonico con gli altri;
- valuta con obiettività le proprie capacità e sa riconoscere i propri errori, dai quali trae spunto per migliorarsi.

Pensiero concettuale

Con *pensiero concettuale* ci si riferisce alla capacità del responsabile sociale delle coop. B di identificare schemi e connessioni tra situazioni non collegate in modo ovvio, e individuare gli aspetti cruciali di situazioni complesse o che sono ad esse sottostanti. Questa capacità richiede ragionamento creativo, concettuale o induttivo.

Il responsabile sociale delle coop. B, in questo ambito:

- può contare su una buona concettualizzazione per pianificare percorsi di sviluppo adeguati;
- nell'affrontare le problematiche quotidiane è in grado di elaborare le varie informazioni a disposizione, di crearsi un quadro d'insieme efficace al fine di trovare soluzioni

concrete e di illustrare agli altri in modo semplice la situazione.

Iniziativa

Con *iniziativa* ci si riferisce alla capacità del responsabile sociale delle coop. B di identificare problemi, ostacoli e opportunità, anticipandoli e agendo di conseguenza per risolverli e cogliere opportunità attuali o future.

Il responsabile sociale delle coop. B, in questo ambito:

- sa cogliere le opportunità, anche di business, coerenti con la mission;
- guarda al lungo periodo e immagina le possibili evoluzioni di mercato e le probabili conseguenze delle proprie scelte.

Integrità e coerenza

Con *integrità e coerenza* ci si riferisce alla capacità del responsabile sociale delle coop. B: di agire in modo coerente con ciò che si dice essere importante; di comportarsi con la consapevolezza di essere ‘figli della propria storia’, non in maniera disincantata ma offrendo credibilità anche rispetto alle proprie incoerenze; di comunicare le intenzioni, le idee, le sensazioni in modo aperto e diretto e di richiedere onestà e trasparenza, anche in situazioni delicate.

Il responsabile sociale delle coop. B, in questo ambito:

- contribuisce allo sviluppo e alla promozione dell’identità culturale e valoriale della sua cooperativa anche e soprattutto verso l’esterno;
- esprime con azioni e comportamenti la cultura sociale, lo stile e i valori della cooperativa, mostrandosi disponibile a rinunciare a vantaggi anche elevati -

personali e/o per la propria organizzazione - se le condizioni non sono eticamente corrette, evitando di impegnare la struttura su progetti non allineati alla missione e ai valori anche se potenzialmente vantaggiosi.

B. Competenze relative alla relazione



Costruzione della rete dei rapporti

Con *costruzione della rete dei rapporti* ci si riferisce alla capacità del responsabile sociale delle coop. B di sviluppare e/o mantenere un patrimonio relazionale per ottenere con continuità risultati per l'organizzazione.

Il responsabile sociale delle coop. B, in questo ambito:

- crea e sviluppa una rete di connessioni nell'ambito in cui opera allo scopo di realizzare la mission della cooperativa;

- sviluppa nuovi contatti, attiva alleanze e mantiene rapporti già esistenti per ottenere commesse e supporti finalizzati alla realizzazione dei progetti e all'ampliamento dell'ambito di azione della cooperativa;
- mantiene e sviluppa una rete di relazioni interne per creare una sinergia e una maggiore efficacia nella gestione dei singoli progetti.

Impatto e influenza

Con *impatto e influenza* ci si riferisce alla capacità del responsabile sociale delle coop. B di persuadere, convincere, influenzare gli altri in modo da ottenere che questi collaborino o sostengano i programmi dell'ente.

Il responsabile sociale delle coop. B, in questo ambito:

- utilizza strategie e tattiche per convincere e influenzare gli altri in modo da ottenere consenso e collaborazione per la realizzazione dei progetti nel proprio ambito di competenza;
- è capace di adattare la propria comunicazione ad interlocutori interni ed esterni di differente livello culturale e capacità espressiva.

Consapevolezza organizzativa

Con *consapevolezza organizzativa* ci si riferisce alla capacità del responsabile sociale delle coop. B di comprendere le relazioni di potere all'interno dell'organizzazione propria o di altri (beneficiari, donatori, istituzioni etc.). Per sviluppare consapevolezza organizzativa è necessario anche identificare i reali decisori e/o coloro che possono influenzare le decisioni, e

di prevedere in che modo nuovi eventi e situazioni avranno effetto sugli individui e sui gruppi dell'organizzazione.

Il responsabile sociale delle coop. B, in questo ambito:

- identifica i reali decisori e i personaggi chiave all'interno della rete e nelle organizzazioni con cui si interfaccia.

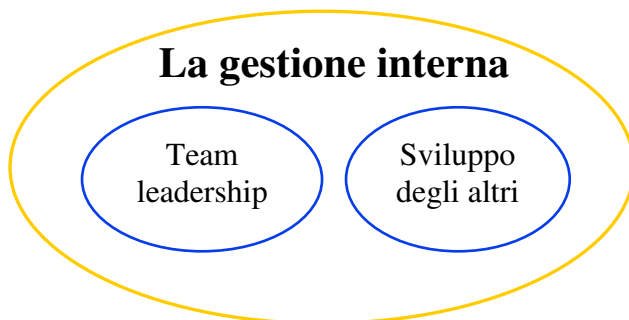
Empatia e comprensione interpersonale

Con *empatia e comprensione interpersonale* ci si riferisce alla capacità del responsabile sociale delle coop. B di stare nelle relazioni, creando situazioni di interscambio di pensieri, motivazioni, sentimenti e preoccupazioni. Ciò implica la volontà continua di formare gli altri e se stessi non solo con le azioni, ma soprattutto con la presenza e con la consapevolezza di "esserci".

Il responsabile sociale delle coop. B, in questo ambito:

- è dotato di una particolare capacità di ascolto e di comprensione dell'altro che gli consente di entrare in empatia e di trovare la modalità migliore per mantenere uno scambio costruttivo e per aiutare l'altro a capirsi e a capire gli altri.

C. Competenze relative alla gestione interna



Team leadership

Con *team leadership* ci si riferisce alla capacità del responsabile sociale delle coop. B di assumere il ruolo di guida di un team o di un gruppo.

Il responsabile sociale delle coop. B, in questo ambito:

- è un punto di riferimento per gli operatori, e in quanto tale deve dimostrarsi capace di trasmettere la mission della cooperativa, di guidare e motivare le persone verso la realizzazione della stessa, di promuovere la collaborazione e l'efficacia lavorativa dei gruppi di lavoro, costituiti da persone spesso molto diverse per caratteristiche, ruoli, esperienze, comportamenti;
- ricorda regole e obiettivi e si preoccupa di farli rispettare, gestendo eventuali conflitti e arrivando anche ad attuare interventi “duri” quando è necessario.

Sviluppo degli altri

Con *sviluppo degli altri* ci si riferisce alla capacità del responsabile sociale delle coop. B di favorire, nel lungo periodo, l'apprendimento e lo sviluppo delle persone, con un

appropriato livello di analisi dei bisogni, di riflessione, di impegno.

Il responsabile sociale di coop. B, in questo ambito:

- si occupa della crescita professionale delle persone che coordina, quindi ne individua le esigenze formative, pianifica e realizza percorsi di apprendimento personalizzati, monitora le evoluzioni e apporta eventuali correttivi, fornisce il supporto necessario per superare le difficoltà e migliorare le performances.

Ruoli sociali emergenti

Il volontario professionale Sodalitas

Descrizione del ruolo

Il volontario professionale Sodalitas ha tradizionalmente la responsabilità di partecipare allo sviluppo, alla visibilità e alla reputazione dell'Associazione apportando il proprio contributo professionale ed esperienziale nella ricerca di nuovi soci, nel mantenimento di efficaci relazioni con opinion leader e con il mondo imprenditoriale e del Nonprofit, nonché promuovendo e partecipando alle attività istituzionali, formative e consulenziali dell'Associazione nel rispetto di quanto stabilito dallo Statuto e dal Codice Etico.

Egli deve dunque:

- sviluppare e mantenere un'ampia rete di relazioni e rapporti di lungo periodo con aziende e organizzazioni nonprofit, pubbliche istituzioni e scuole, al fine di cogliere le aree di interesse e le opportunità di realizzazione di nuove iniziative e nuovi progetti coerenti con gli scopi e gli obiettivi dell'Associazione;
- progettare e implementare progetti allineati alle esigenze di cambiamento e miglioramento organizzativo e culturale poste dalle organizzazioni nonprofit che si rivolgono a Sodalitas per un supporto, attraverso un'attenta analisi delle esigenze e una definizione di approcci, metodi e strumenti adeguati al contesto e allo scopo;
- contribuire alla diffusione fra le imprese (socie e non) dei concetti, degli approcci e delle metodologie CSR attraverso interventi di sensibilizzazione, lo sviluppo e l'implementazione di iniziative, il mantenimento di relazioni;

- contribuire all'ampliamento della base associativa attraverso lo sviluppo di contatti e relazioni con imprese sensibili ai temi della CSR e attraverso l'inserimento e l'affiancamento di nuovi soci volontari, nel rispetto dei valori professionali ed etici dell'Associazione;
- contribuire alla crescita del mondo nonprofit trasferendo il know how personale - opportunamente adattato al particolare contesto del nonprofit e mantenuto costantemente aggiornato - fornendo consulenza su temi specifici e realizzando progetti;
- contribuire al successo degli interventi formativi dell'Associazione, coordinando o partecipando al processo di pianificazione, progettazione, organizzazione ed erogazione degli stessi;
- contribuire allo sviluppo, alla visibilità e alla reputazione dell'Associazione rappresentando Sodalitas in diversi contesti, promuovendo o partecipando a convegni, iniziative, premi, tavoli sul disagio nella società, ecc., mantenendo relazioni con opinion leader, istituzioni, media, nonché ricercando e sviluppando partnership;
- partecipare alla vita dell'Associazione e alla sua governance, svolgendo gli incarichi assunti.

Per svolgere al meglio i compiti appena descritti, il volontario professionale Sodalitas deve non solo disporre di conoscenze specifiche ed aggiornate, ma deve anche acquisire familiarità con numerose attività e procedure. Ecco una breve sintesi di questi elementi:

- strumenti e processi organizzativi;
- processi di influenza e consenso e di aggregazione di consenso;
- pianificazione e conduzione di progetti;
- caratteristiche e linguaggi del terzo settore;

- conoscenza del territorio;
- gestione di riunioni e presentazioni in pubblico;
- negoziazione;
- analisi e lettura dei contesti organizzativi;
- gestione e conduzione di gruppi;
- comunicazione.

Criteria di valutazione della posizione e della performance

- **Attività di relazione:** livello di interlocuzione - quantità di persone che si riescono a coinvolgere o associare, grado partecipazione soci, complessità dei progetti e iniziative avviate;
- **Iniziative:** originalità dei temi sviluppati;
- **Corsi:** qualità - feedback valutazione da allievi - indice reiterazione dei corsi;
- **Accoglienza dei volontari:** grado di partecipazione alle attività dell'Associazione;
- **Relazioni con le imprese:** partecipazione persone delle imprese alle iniziative (convegni, programmi Sodalitas, CSR) - quante vengono – quanti relatori – quanti progetti – riassociazioni;
- **Progetti avviati:** quantità e qualità risorse dedicate ai progetti – project management;
- **Qualità della documentazione** a supporto della patrimonializzazione e diffusione delle conoscenze.

Competenze più rilevanti

Il volontario professionale Sodalitas deve sviluppare competenze:

A. relative alla consulenza

- *orientamento al servizio*
- *orientamento al risultato*
- *iniziativa*
- *expertise*
- *lavoro in team e collaborazione*

B. relative alla relazione

- *impatto e influenza*
- *costruzione di rapporti*
- *consapevolezza organizzativa*
- *empatia e comprensione*

C. relative all'ideazione e alla persona

- *pensiero concettuale*
- *orientamento strategico*
- *ricerca di informazioni*
- *integrità e coerenza*
- *flessibilità*

A. Competenze relative alla consulenza



Orientamento al servizio

Con *orientamento al servizio* ci si riferisce alla capacità del volontario professionale di concentrare i propri sforzi sull'individuazione e la soddisfazione delle esigenze dei beneficiari/interlocutori, per rispondere in modo efficace ai loro bisogni e per costruire relazioni durature e di reciproca soddisfazione.

Il volontario professionale Sodalitas, in questo ambito:

- segue le domande, le richieste e i reclami degli interlocutori;
- mantiene una comunicazione chiara con l'interlocutore sulle reciproche aspettative;
- verifica la soddisfazione dell'interlocutore;
- distribuisce informazioni utili all'interlocutore;
- conosce e/o ricerca informazioni sui reali bisogni, espressi e non, dell'interlocutore;
- ha un'ottica di lungo termine nel soddisfare le esigenze del beneficiario;

- agisce come un fidato consulente;
- si costruisce un'opinione autonoma circa le esigenze, i problemi, le opportunità, le possibilità di realizzazione dell'interlocutore e agisce in base a questa opinione (es. raccomanda approcci nuovi e differenti, ma più appropriati di quelli richiesti).

❖ Esempio

“Per ottenere la collaborazione delle aziende è necessario lavorare a stretto contatto con loro: così, per i progetti che propongo cerco di comprendere le loro esigenze organizzative e i loro tempi, programmando e comunicando il dettaglio delle varie fasi da affrontare, anticipando anche i tempi del lavoro, se necessario, in modo da agevolarli”.

Orientamento al risultato

Con *orientamento al risultato* ci si riferisce alla capacità del volontario professionale di porsi e lavorare per raggiungere obiettivi che vadano oltre quanto mediamente atteso. Questa capacità implica la volontà di eccellere nel miglioramento continuo della performance (qualità, efficacia, efficienza), nell'ottenere risultati significativi, nel fare qualcosa che nessuno ha mai fatto prima (innovazione).

Il volontario professionale Sodalitas, in questo ambito:

- cerca di svolgere bene o correttamente il proprio lavoro;
- si concentra su metodi nuovi e più precisi per raggiungere gli obiettivi definiti;
- apporta specifici cambiamenti al sistema o ai propri metodi di lavoro per migliorare la performance;
- è attento ai costi delle iniziative che intraprende e ottimizza le limitate e/o insicure risorse per l'ottenimento dei risultati;

- rispetta il budget, quando previsto, definito per le iniziative di sua competenza;
- propone con continuità e determinazione nuove iniziative e progetti.

❖ Esempi

“Prima facevo dei corsi per chi era appena arrivato, ma poco dopo vedevo che queste nuove risorse “sfuggivano” presto, così mi sono organizzato per:

- *abolire i corsi;*
- *intensificare i colloqui iniziali;*
- *rilasciare i documenti che descrivono l’identità di Sodalitas (bilancio sociale, codice etico, patto tra Sodalitas e volontari, etc.);*
- *affidare ai giovani un tutor;*
- *organizzare dei momenti formativi all’interno di diversi team di lavoro”.*

“Le risorse erano scarse ma credevo molto in quel progetto, e così mi sono imbarcato”.

Iniziativa

Con *iniziativa* ci si riferisce alla capacità del volontario professionale di identificare problemi, ostacoli, opportunità, anticipandoli e agendo di conseguenza per risolverli e cogliere opportunità attuali o future e superare le resistenze del contesto.

Il volontario professionale Sodalitas, in questo ambito:

- riconosce le opportunità e i problemi attuali e agisce di conseguenza;
- supera gli ostacoli e affronta i problemi attuali;
- agisce con rapidità e con determinazione in situazioni di crisi;

- intraprende azioni per creare opportunità o evitare crisi future con largo anticipo.

❖ Esempi

“Dovevo lanciare un progetto pilota nelle scuole organizzando stage specifici per i ragazzi all’interno delle aziende. Poiché gli interlocutori (aziendale e scolastico) non riuscivano a trovare un accordo, decisi di occuparmene personalmente stendendo completamente il progetto, compresi i tempi e le modalità”.

“Ho cominciato a cercare contributi a sostegno del progetto: ma nessuno aveva le informazioni utili. Non mi sono fermata e mi sono imbarcata in questa impresa comunque, nonostante le difficoltà e le richieste difficili che le aziende mi facevano”.

Expertise

Con *expertise* ci si riferisce alla capacità del volontario professionale di dar valore e diffondere nuove conoscenze, esperienze e innovazioni nel proprio lavoro e per aggiungere valore all’attività dell’Associazione e migliorarne i risultati. Ciò implica non soltanto il desiderio di sviluppare continuamente la propria professionalità e di esplorare nuovi campi e soluzioni, ma soprattutto quello di trasferire all’esterno - a vantaggio dell’intera organizzazione e in una visione non egoistica - i propri patrimoni di esperienza e conoscenza.

Il volontario professionale Sodalitas, in questo ambito:

- si mantiene aggiornato e amplia il raggio delle proprie conoscenze sulle novità metodologiche e tecnologiche che interessano le aree di competenza;
- applica le proprie conoscenze, adattandole al contesto e allo scopo, nell’implementazione delle iniziative e dei progetti, per migliorare l’efficacia del proprio lavoro e

- di quello altrui, nonché per risolvere in modo innovativo problemi complessi o nuovi;
- dimostra fiducia nelle proprie capacità e le pone al servizio degli altri;
 - trasferisce agli altri tutto quanto sa per risolvere specifici problemi;
 - intravede prima degli altri potenziali problemi, ostacoli, rischi e opportunità sulla base delle conoscenze di cui dispone e dell'abilità con cui le padroneggia.

Lavoro in team e collaborazione

Con *lavoro in team e collaborazione* ci si riferisce al desiderio del volontario professionale di lavorare in modo collaborativo con gli altri, di far parte di un team, di lavorare insieme e non separatamente o in modo competitivo, nonché alla capacità di confrontarsi direttamente con gli altri, dividersi le responsabilità e il lavoro del gruppo, ed assumerne il ruolo di guida.

Il volontario professionale Sodalitas, in questo ambito:

- tiene gli altri membri del team informati e aggiornati su ciò che accade nel gruppo;
- condivide tutte le informazioni pertinenti o utili;
- agisce per promuovere la collaborazione e la coesione;
- agisce per superare le tensioni e le criticità;
- sollecita idee e opinioni per prendere decisioni o stendere programmi e promuove la collaborazione del team.

❖ Esempio

“Il momento non era facile. Una persona del gruppo di lavoro faceva resistenze e la tensione era aumentata. Parlai dell'importanza del gruppo e della solidarietà che doveva

esserci tra di noi. Riuscimmo a lavorare senza urtare la persona che era in disaccordo”.

B. Competenze relative alla relazione



Impatto e influenza

Con *impatto e influenza* ci si riferisce alla capacità del volontario professionale di persuadere, convincere, influenzare gli altri (all'interno o all'esterno dell'Associazione) in modo da ottenere collaborazione e sostegno verso i propri programmi.

Il volontario professionale Sodalitas, in questo ambito:

- prepara attentamente i dati, utilizza diversi modi di argomentare la discussione o la presentazione per fare appello agli interessi degli altri;
- anticipa gli effetti di azioni sulla propria immagine presso l'interlocutore;
- anticipa le reazioni altrui e si prepara ad affrontarle;
- fa da tramite tra il mondo profit e nonprofit;

- usa più modalità per influenzare i propri interlocutori, adattandole di volta in volta;
- influenza gli altri attraverso esperti o terzi e sviluppa supporto alle proprie idee al di fuori di situazioni ufficiali o formalizzate;
- mette insieme soggetti diversi e li concentra su un tema comune per ottenere consenso e influenzarli;
- fa “lobbying”;
- finalizza azioni e parole alla ricerca dello scambio di “felicità”.

❖ Esempio

“Si era deciso di definire il Codice Etico con un gruppo di persone. Poiché uno di loro ci confidò le sue perplessità, cercai di non cedere troppo alla drammatizzazione davanti al gruppo, spiegando invece i benefici del lavoro. Così li convinsi a iniziare”.

Costruzione di rapporti

Con *costruzione di rapporti* ci si riferisce alla capacità del volontario professionale di sviluppare e/o mantenere reti di contatti per ottenere con continuità risultati per l’Associazione, aumentarne la visibilità e la reputazione esterna, ottenere risorse, ampliare la base associativa.

Il volontario professionale Sodalitas, in questo ambito:

- sviluppa e mantiene con regolarità rapporti, anche informali, con una vasta cerchia di persone;
- ha molte relazioni in luoghi e organizzazioni diverse di cui si avvale regolarmente per l’attuazione delle iniziative e dei progetti;
- stabilisce contatti con imprese, organizzazioni nonprofit, istituzioni;

- mantiene buoni rapporti con le persone e le organizzazioni che possono rivelarsi utili allo sviluppo dell'Associazione;
- crea alleanze/collaborazioni con partner e istituzioni locali;
- avvia attività ideate per sviluppare o rafforzare le relazioni con altri.

❖ Esempio

“Mi capita di essere coinvolto, a volte e inizialmente quasi in modo inconsapevole, su tematiche del tutto nuove e con persone che non conoscevo prima. Queste relazioni pian piano evolvono come ‘bolle’ e, di conseguenza, mi ritrovo a gestire numerose ‘bolle’ di relazione, diverse fra loro. A questo punto devo stare attento a gestirle tutte con efficacia anche per evitare che si allarghino troppo e non riesca più a seguirle con regolarità, facendole ‘scoppiare’”.

Consapevolezza organizzativa

Con *consapevolezza organizzativa* ci si riferisce alla capacità del volontario professionale di comprendere le relazioni di potere all'interno dell'organizzazione propria o di altri (Profit, Nonprofit, Istituzioni ecc.). Ciò implica la capacità di identificare i reali decisori e/o coloro che possono influenzare le decisioni e di prevedere in che modo nuovi eventi e situazioni avranno effetto sull'Associazione e sulle iniziative da essa promosse.

Il volontario professionale Sodalitas, in questo ambito:

- identifica gli opinion leader, i personaggi chiave e chi influenza le decisioni;

- riconosce i vincoli organizzativi e del contesto anche non esplicitati (ciò che non è possibile fare in certe posizioni o in certe situazioni);
- riconosce cultura, valori, linguaggio, ecc. della propria e di altre organizzazioni e fa leva su ciò che produce migliori risposte.

❖ Esempio

“Sapevo che quel socio, peraltro molto esperto e stimato, sarebbe stato estremamente rigoroso dal punto di vista metodologico, rischiando di far rallentare fortemente la realizzazione del progetto che era decisamente innovativo e ‘strategico’ per l’organizzazione. Allora convinsi gli altri membri del gruppo di lavoro a seguire un approccio ‘sperimentale’ che salvaguardasse i punti fondamentali del metodo ma che saltasse ‘pragmaticamente’ alcuni passaggi, il che ci consentì di ottenere gli obiettivi attesi nei tempi previsti, con un livello qualitativo più che soddisfacente.”

Empatia e comprensione interpersonale

Con *empatia e comprensione interpersonale* ci si riferisce alla capacità del volontario professionale di ascoltare e capire accuratamente gli interlocutori e comprenderne pensieri, motivazioni, sentimenti e preoccupazioni anche non apertamente o completamente espressi.

Il volontario professionale Sodalitas, in questo ambito:

- ascolta con attenzione l’interlocutore;
- comprende pensieri, preoccupazione e sentimenti (esistenti e non detti) altrui e le ragioni che ne stanno alla base;

- ha curiosità ed è disponibile a capire gli altri (interlocutori di diversa cultura, livello organizzativo, età, ecc.);
- si mette in sintonia, sulla stessa “lunghezza d’onda”; stabilisce una connessione empatica con diversi interlocutori;
- trasmette agli interlocutori la sensazione di essere concentrato sui loro problemi;
- è indulgente e paziente nei confronti di interlocutori in difficoltà;
- ricerca una “sintonia di felicità” con l’interlocutore.

❖ Esempi

“Durante l’incontro con l’Associazione mi sono messo in atteggiamento di ascolto e ho cercato di capire il clima inespreso. Così ho cercato di capire i bisogni che loro stessi fanno fatica a capire o esplicitare”.

“Spesso, all’interno dell’Associazione, o all’esterno, ci si confronta con situazioni di contorno difficili (età, diversità di esperienze, di esigenze, di valori, ecc.) ma cerco, comunque, di assumere un atteggiamento empatico verso i problemi e le persone, di essere ‘felice’ entrando in sintonia con l’altrui ‘felicità’, anche nei casi in cui non condivido necessariamente il programma o la finalità”.

C. Competenze relative all'ideazione e alla persona



Pensiero concettuale

Con *pensiero concettuale* ci si riferisce alla capacità del volontario professionale di identificare schemi e connessioni tra situazioni non collegate in modo ovvio, e individuare gli aspetti cruciali di situazioni complesse o che sono ad esse sottostanti. Tale capacità richiede ragionamento creativo, concettuale o induttivo.

Il volontario professionale Sodalitas, in questo ambito:

- si accorge quando una situazione è simile a una precedente e identifica le somiglianze e le differenze;
- rende chiare, semplici e/o comprensibili idee o situazioni complesse;
- assembla idee, questioni, osservazioni in chiare e utili spiegazioni;
- sa identificare le priorità reali;
- usa metafore e analogie per spiegare i concetti e traduce il significato di questioni tecniche in un linguaggio semplice e comprensibile.

Orientamento strategico

Con *orientamento strategico* ci si riferisce alla capacità del volontario professionale di inquadrare le iniziative di breve periodo in un'ottica di lungo periodo e di comprendere come il mondo esterno influenzi le strategie e le scelte dell'Associazione.

Il volontario professionale Sodalitas, in questo ambito:

- valuta e collega le attività quotidiane o a breve termine nel contesto della strategia dell'Associazione o di una prospettiva di lungo termine;
- considera come gli obiettivi di breve periodo consentano di raggiungere quelli di lungo;
- considera le possibili opportunità e i progetti in un quadro ampio o pensa alle applicazioni a lungo termine delle attività correnti;
- comprende l'impatto dell'esterno sulle strategie interne; è consapevole di come i cambiamenti e i futuri sviluppi dell'esterno possano influenzare l'organizzazione, le sue politiche attuali, i processi e i metodi.

Ricerca di informazioni

Con *ricerca di informazioni* ci si riferisce alla curiosità e al desiderio implicito del volontario professionale di sapere di più su cose, persone o problemi. Ciò può comportare l'insistere per ottenere informazioni esatte, il porre una serie di domande per risolvere discrepanze, oppure l'esaminare il contesto per cogliere opportunità potenziali o informazioni varie utili per il futuro.

Il volontario professionale Sodalitas, in questo ambito:

- pone domande direttamente a coloro che sono in grado di fornire le informazioni più corrette in relazione alla situazione;

- approfondisce un problema o una situazione andando oltre le domande di routine;
- ricerca in modo organico informazioni da varie fonti inclusi giornali, riviste, pubblicazioni e banche dati, per esempio per acquisire conoscenze tecniche nell'ambito di intervento del progetto;
- utilizza reti e altre fonti per ottenere informazioni utili allo sviluppo di nuove iniziative e progetti.

❖ Esempi

“Ho dovuto fare lo sforzo di imparare i linguaggi del terzo settore, così diverso dalla realtà aziendale. Mi sono costruito delle nuove competenze e ho imparato ad indirizzare il mio sforzo”.

“Per fare questo lavoro devo sempre alimentare la mia curiosità intellettuale”.

Integrità e coerenza

Con *integrità e coerenza* ci si riferisce alla capacità del volontario professionale di agire in modo coerente con la missione e i valori dell'Associazione, con il suo Codice Etico e con ciò che si dice essere importante ("fare ciò che si predica"). Integrità e coerenza significa inoltre comunicare le intenzioni, le idee, le emozioni in modo aperto e diretto e gradire onestà e trasparenza.

Il volontario professionale Sodalitas, in questo ambito:

- agisce pubblicamente in linea con la missione dell'Associazione;
- agisce in base ai valori anche quando sono associati a costi e rischi significativi;

- è attento a evitare conflitti di interesse e/o possibili incompatibilità nell'ambito della propria attività e a tutelare gli interessi dell'Associazione;
- è disponibile a rinunciare a vantaggi anche elevati, personali e/o per la propria realtà organizzativa, se le condizioni non sono eticamente corrette;
- evita di impegnare la struttura su progetti non allineati alla missione anche se potenzialmente vantaggiosi.

Flessibilità

Con *flessibilità* ci si riferisce alla capacità del volontario professionale di adattarsi e di lavorare efficacemente in una vasta gamma di situazioni e con varie persone o gruppi. Ciò implica la comprensione e l'apprezzamento di prospettive diverse ed opposte su un problema, adattando il proprio modo di pensare alle mutevoli esigenze di una situazione, e accettando con facilità i cambiamenti all'interno della propria organizzazione o nei requisiti del proprio ruolo.

Il volontario professionale Sodalitas, in questo ambito:

- dimostra disponibilità a cambiare idea o percezione in base a nuove informazioni o a prove contrarie;
- capisce il punto di vista altrui;
- decide come fare una cosa a seconda della situazione;
- modifica il piano, gli obiettivi o il progetto di base (cioè, ciò che sta cercando di realizzare) per adeguarsi alla situazione e raggiungere l'obiettivo.

Cambia il contesto. Ritratto di due “funzioni sociali”

L’approccio per competenze ha avuto applicazione anche in altri contesti “sociali”; citiamo in particolare i lavori condotti da Isfol⁵ e da HayGroup che, sin dal 2004, hanno iniziato un percorso di analisi su figure sociali particolari: i Mentori e gli Operatori dei centri diurni per malati psichici.

In questo ultimo caso, poiché all’interno dei Centri operano ruoli professionali ben distinti fra loro, l’obiettivo del lavoro è stato quello di individuare le competenze “trasversali” che, di fatto, “appartengono” a tutti questi ruoli e costituiscono una base di riferimento comune, indipendentemente dall’effettivo ruolo professionale ricoperto.

⁵ Isfol: Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori;
www.isfol.it

1. Il Mentoring. Solidarietà sociale in azione

Premessa

Già nel 1999 Isfol ha dedicato una serie di riflessioni sulle funzioni che svolgono gli operatori che affiancano i soggetti più a rischio di esclusione sociale (tossicodipendenti, detenuti, giovani drop out, ecc..). Le professioni sociali, scaturite storicamente partendo dai mestieri e, di conseguenza, partendo da filiere diverse, tendono a ricostituirsi attorno a campi di attività, obiettivi e interessi comuni. Nel corso degli ultimi vent'anni, l'emergenza della nuova questione sociale e della presa di coscienza collettiva del fenomeno dell'esclusione sociale, ha condotto alla costruzione di un insieme d'identità comuni, costituito attorno alla definizione di "lavoro sociale". Con la denominazione di *lavoratore sociale* vengono indicati gli assistenti del servizio sociale, gli educatori specializzati, i professionisti dell'inserimento socio-lavorativo che operano con un obiettivo comune, mirato alla lotta contro l'esclusione.

Alcuni degli aspetti che caratterizzano questa identità comune delle professioni sociali stanno anche divenendo propri di molti altri professionisti che si occupano di risorse umane con forti problemi che le allontanano dal mondo del lavoro. È il caso degli psichiatri, dei formatori, degli specialisti in risorse umane, ma anche di tutti coloro che, pur provenendo da altri contesti professionali, intervengono nei processi di presa in carico e di accompagnamento dei soggetti con forti difficoltà di inserimento, ad esempio dei tossicodipendenti, degli ex-detenuti, dei diversamente abili. Anche questi operatori declinano modalità relazionali e competenze sociali condivise con quelle proprie dei lavoratori sociali.

Nel 2004, Isfol ed Hay Group hanno iniziato un percorso di analisi sulle competenze di figure sociali particolari, identificate con il nome di Mentori.

Il Mentore non è espressione di un ruolo professionale specifico, ma di una **“funzione” sociale** svolta di solito da persone che, parallelamente, conducono un'altra attività lavorativa.

Il Mentore pertanto è quella persona che, su base volontaria ed avendo acquisito un bagaglio di esperienze positive che possono servire da modello o semplicemente d'aiuto ad un'altra persona bisognosa di supporto, motivazione e soluzioni (Mentee), instaura con il Mentee un processo di sostegno personale (uno-a-uno).

Il Mentore dunque fornisce conoscenze e competenze a chi le richiede e può essere rappresentato da un pensionato, da un dirigente di azienda, da uno studente, da una casalinga, da un professore, ecc... ed operare quindi in contesti diversi: nella formazione, in azienda o in ambito sociale.

In particolare, la persona adeguata allo svolgimento del ruolo di Mentore in ambito sociale deve essere sostenuta da una forte motivazione nei confronti delle persone con difficoltà di inserimento lavorativo e sociale, e deve credere nella loro possibilità di successo. La sua integrità morale e la sua onestà hanno una riconoscibilità sociale: il suo operato in contesti spesso problematici fa sì che nel Regno Unito e in Irlanda, ad esempio, sia necessario il “police check” per poter svolgere la funzione di mentore.

Le ragioni che hanno giustificato l'interesse per la figura di Mentore sono da ricercarsi nella volontà di comprendere le caratteristiche e la complessità di una funzione che, nonostante si esprima in diversi campi, raramente in Italia ha trovato occasioni per essere studiata.

Isfol ed Hay Group hanno analizzato “La funzione di Mentoring nelle carceri” e “La funzione di Mentoring per l'inserimento socio-lavorativo dei tossicodipendenti”.

Obiettivo dei lavori ed elementi differenzianti

Obiettivo dei lavori è stato identificare le caratteristiche e le competenze della funzione di Mentore, evidenziando le differenze rispetto:

- al contesto nel quale il Mentore agisce (il carcere, “la strada”, le cooperative sociali, ecc.);
- agli scopi della funzione di Mentore (reinserimento sociale, prevenzione/supporto alle situazioni di tossicodipendenza);
- ai tempi di realizzazione degli scopi (continui/discontinui; durata: spot o annuale, ecc.),
- al profilo del Mentore nelle carceri (volontario, guardia carceraria), per la strada (operatori sociali, volontari), nelle cooperative sociali (volontari-famigliari di ex tossicodipendenti);
- al profilo del Mentee, cioè la persona di cui il Mentore si prende cura (ad esempio condannati in carcere, persone sulla soglia della tossicodipendenza, famigliari di tossicodipendenti, ecc.).

Processo di lavoro

Per condurre i lavori è stata utilizzata la metodologia dell'Expert Panel⁶ (HayGroup), integrata con interviste gestite direttamente da Isfol.

I partecipanti agli Expert Panel, individuati da Isfol con il supporto di alcune associazioni per il sostegno a persone in difficoltà (es. Gruppo Abele) sono state:

- per il panel sul “Mentore nelle carceri”, volontari operanti nelle carceri (maschili e femminili) d'Italia;
- per i panel sul “Mentore per l'inserimento socio-lavorativo dei tossicodipendenti”, operatori sociali e volontari.

Le persone coinvolte nelle interviste di Isfol sono infine fondatori e volontari dell'associazione FACT – Famiglie Associate Contro la Tossicodipendenza.

Conclusioni

I risultati di questi lavori sono, in estrema sintesi, di due ordini:

- i Mentori, pur possedendo professionalità e back-ground diversi, mettono in campo competenze sociali e relazionali identiche;
- la identificazione di queste competenze permette di programmare interventi formativi ad hoc che potranno facilitare lo sviluppo dei processi di mentoring.

I lavori, infatti hanno permesso di arricchire il panorama dei ruoli/funzioni sociali che hanno un forte impatto sulla socialità nel suo complesso, identificando particolari dimensioni relazionali (quali, per esempio, la capacità di “Comunicare la propria esperienza di vita”) che implicano il mettersi in gioco in prima persona, il coraggio di “esserci” e gestire un rapporto

⁶ Per una definizione di Expert Panel si veda la nota a pagina 19.

difficile che, per essere efficace, dovrà sempre essere a due vie. Il mentore, infatti, influenza e viene influenzato in quanto è parte di una relazione (contesto più ampio dove si esprime la sua funzione) nella quale l'emotività, la consapevolezza di avere dei limiti e la propria esperienza di vita sono dimensioni che un buon Mentore sa ascoltare, gestire e trasmettere nei momenti opportuni.

2. L'operatore dei centri diurni per malati psichici

Premessa

Nel corso dell'anno 2007 Isfol ed Hay Group hanno realizzato un lavoro sulla figura professionale degli Operatori dei centri diurni per malati psichici, nell'ambito del "Programma per il sostegno e lo sviluppo dei percorsi integrati di inserimento socio-lavorativo dei soggetti con disturbo psichico (Pro.P) - terza Area - Formazione degli operatori".

Obiettivo del lavoro e competenze trasversali

Obiettivo del lavoro è stato identificare le competenze trasversali degli operatori dei Centri Diurni Riabilitativi (CDR) del Lazio i quali, pur rivestendo differenti ruoli/responsabilità professionali (Infermiere, Psicologo, Psichiatra, Operatore Cooperativa, Assistente Sociale, Formatore, Volontario, Educatore, Maestro d'arte) hanno in comune lo scopo del loro lavoro. Questo è sintetizzabile nella definizione di "Supportare l'inserimento sociale e lavorativo del paziente", aiutandolo fondamentalmente a ristabilire:

- la **relazione** con se stesso e con gli altri;
- una **connessione** equilibrata fra emotività e razionalità, sentimento e ragione.

Caratteristica rilevante in questo lavoro è stata la **diversità** dei CDR esaminati, in termini di dimensioni, composizione degli operatori, risorse, contesto in cui operano, ecc. Quest'ultimo, in particolare, è molto complesso e possiede numerose e variegata

aree di criticità (es. utente/paziente che non collabora/partecipa alle attività; difficoltà di creare rete con gli altri servizi, etc.).

La diversità professionale del ruolo e l'insieme delle caratteristiche "organizzative" esercitano la loro influenza sul lavoro specifico degli operatori creando fra loro, anche a parità di ruolo professionale, delle differenze sul piano pratico od operativo.

Nonostante ciò, è stato possibile rilevare e descrivere le caratteristiche personali comuni agli operatori, ossia quelle competenze trasversali che consentono di apprezzare e riconoscere la complessità di questo ruolo al di là delle differenze professionali.

Nel modello creato gioca un ruolo fondamentale la dimensione della comunicazione, capace di legare insieme le competenze individuate (Realizzare il progetto – Instaurare fiducia - lavorare in Team - Trovare soluzioni), facilitandone la loro efficace implementazione.

Processo di lavoro

L'analisi è stata condotta applicando le metodologie HayGroup di individuazione delle competenze su un ampio campione di operatori (Expert Panel), rappresentanti le diverse figure professionali operanti nei CDR, coinvolti in un specifico workshop finalizzato a cogliere le caratteristiche organizzative tipiche del ruolo e i relativi comportamenti (competenze). L'Expert Panel era composto da 23 operatori dei CDR del Lazio, così suddivisi per figura professionale: 2 assistenti sociali, 2 coordinatori di cooperative sociali, 3 educatori, 3 infermieri, 1 maestro d'arte, 4 operatori di cooperative sociali, 3 psichiatri, 3 psicologi, 1 tirocinante, 1 volontario.

Conclusioni

I risultati del lavoro, condivisi e integrati da una platea più ampia di operatori che hanno partecipato a una sessione “attiva” di condivisione, saranno utilizzati in specifici incontri di progettazione delle iniziative formative e di sviluppo di queste competenze.

Appendice.

Il dizionario delle competenze

Sono elencate qui di seguito, in ordine alfabetico, le competenze specifiche relative ai ruoli descritti nel volume.

Per ogni competenza vengono indicati gli elementi che la caratterizzano. I comportamenti da seguire per “attuare” la competenza possono variare da ruolo a ruolo.

Comprensione interpersonale/empatia

La capacità di stare nelle relazioni, creando situazioni di interscambio di pensieri, motivazioni, sentimenti e preoccupazioni anche non apertamente o completamente espressi. Questa capacità è espressione della consapevolezza di formare gli altri e se stessi non solo con le azioni ma, soprattutto, con la presenza e con la convinzione di “esserci”.

Consapevolezza organizzativa

La capacità di comprendere la natura e i limiti del proprio ente di appartenenza, nonché le relazioni di potere all’interno dell’organizzazione propria o di altri (beneficiari, donatori, istituzioni ecc.). Per sviluppare consapevolezza organizzativa è necessario anche identificare i reali decisori e/o coloro che possono influenzare le decisioni, e prevedere in che modo nuovi eventi o situazioni avranno effetto sugli individui e sui gruppi d’interesse dell’organizzazione.

Costruzione di rapporti/della rete di relazioni

La capacità di sviluppare e/o mantenere un patrimonio relazionale per ottenere con continuità risultati per l’organizzazione.

Creare motivazione

La capacità di creare motivazione ed entusiasmo verso un obiettivo comune, nonché di agire per promuovere comportamenti e stili di gestione finalizzati al miglioramento del clima organizzativo e delle performance.

Direttività

La capacità di governare le relazioni, tentando di identificare e monitorare i rischi di “deriva”, avendo presente gli interessi dell’altro ma utilizzando in maniera appropriata l’autorevolezza derivante dalla propria posizione. Ciò implica la consapevolezza del fatto che, nel rapporto con l’utente, la relazione è asimmetrica e comporta l’assunzione responsabile di una direzione adatta alla situazione.

Empatia

Si veda *Comprensione interpersonale*.

Expertise

La capacità di acquisire e sviluppare continuamente nuove esperienze per aggiungere valore all’attività dell’organizzazione. Tale capacità implica la necessità di aggiornarsi con l’uso di strumenti e modalità per aumentare le conoscenze - anche quelle normative - e trasmettere agli altri il know how appreso.

Fiducia in se stessi

La capacità di portare a termine o risolvere compiti o problemi nuovi o impegnativi, e di scegliere autonomamente l’approccio più efficace, avendo fiducia nella propria abilità e consapevolezza dei propri limiti.

Flessibilità

La capacità di adattarsi e di lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi. Lavorare con flessibilità significa pertanto: comprendere e apprezzare differenti o contrastanti prospettive su un problema; promuovere o accettare facilmente cambiamenti nella propria organizzazione o nel proprio ruolo; adattare il proprio approccio alle mutate caratteristiche del contesto.

Identificazione con l'organizzazione/la causa

La capacità di allineare i propri comportamenti alle esigenze, alle priorità e agli obiettivi dell'organizzazione. Tale capacità implica l'agire in modo da promuovere la causa o soddisfare le esigenze dell'organizzazione. La sua applicazione può portare il professionista ad anteporre la missione aziendale alle proprie preferenze.

Impatto e influenza

La capacità di persuadere, convincere, influenzare gli altri all'interno (per esempio il board) o all'esterno dell'organizzazione (per esempio i donatori) in modo da ottenere che questi collaborino o sostengano i programmi dell'ente.

Tale capacità si basa sulla consapevolezza di avere uno specifico impatto o effetto sugli altri e di poterlo usare, senza distorsioni o abusi, per comunicare credibilità e fiducia in merito ad un programma da realizzare, ad una specifica impressione da dare, ad una serie di comportamenti che l'altro dovrebbe adottare nell'ambito del proprio percorso educativo (utente) o del proprio lavoro (collaboratori, enti).

Iniziativa

La capacità di identificare problemi, ostacoli e opportunità, anticipandoli e agendo di conseguenza per risolverli e cogliere opportunità attuali o future.

Integrità e coerenza

La capacità di agire in modo coerente con ciò che si dice essere importante ("fare ciò che si predica"); la capacità di comunicare le intenzioni, le idee, le sensazioni in modo aperto e diretto; il gradire onestà e trasparenza, anche in situazioni delicate o durante negoziazioni difficili con partner esterni.

Lavoro in team e collaborazione

La capacità di lavorare in modo cooperativo con un team, di lavorare insieme, di “essere” del/nel gruppo e gestire ciò che il gruppo fa emergere (competitività, conflittualità, criticità, coesione, ecc.); la capacità di confrontarsi direttamente con gli altri, di dividersi le responsabilità e il lavoro del gruppo, mantenendo un costante collegamento con il proprio lavoro e quello degli altri componenti.

Orientamento al risultato

La capacità di lavorare per raggiungere mete e obiettivi che vadano oltre quanto mediamente atteso; la capacità di far riferimento ad elevati standard qualitativi; la volontà di eccellere nel miglioramento continuo della performance (qualità, efficacia, efficienza), nell’ottenere risultati significativi e “rischiosi” (imprenditorialità), nel fare qualcosa che nessuno ha mai fatto prima (innovazione).

Orientamento al servizio

La capacità di sincronizzare gli interessi di chi riceve con quelli di chi dona, nonché di aiutare e supportare

beneficiari/donatori/enti nella soddisfazione delle loro esigenze.

Orientamento strategico

La capacità di collegare i concetti e la visione a lungo termine con il lavoro quotidiano, nonché di comprendere come il mondo esterno impatti le strategie, e come queste, a loro volta, influenzino le scelte.

Pensiero analitico

La capacità di comprendere una situazione scomponendola in parti più piccole, o di individuare le implicazioni di una situazione procedendo passo dopo passo. L'applicazione di tale metodo prevede: la scomposizione sistematica delle parti di un problema, di una situazione, ecc.; il confronto sistematico tra caratteristiche e aspetti diversi; la definizione di priorità su basi razionali; l'identificazione delle sequenze temporali, delle relazioni causa-effetto e di quelle del tipo "se... allora".

Pensiero concettuale

La capacità di identificare schemi e connessioni tra situazioni non collegate in modo ovvio, e individuare gli aspetti cruciali di situazioni complesse o che sono ad esse sottostanti. Questa capacità richiede ragionamento creativo, concettuale o induttivo.

Presidio del ruolo

La capacità di perimetrare il proprio ruolo attraverso l'ascolto e il controllo delle proprie emozioni. Ciò implica la capacità di mantenere un livello di energia molto elevato anche in condizioni di stress prolungato.

Ricerca di informazioni

La capacità di raccogliere informazioni per conoscere meglio cose, persone o argomenti. L'applicazione di tale metodo prevede che il professionista: ponga domande al di là di quelle routinarie o insite nel lavoro; adotti l'atteggiamento di scavare (o fare pressione) per ricavare informazioni esatte; risolva le discrepanze facendo una serie di domande; esplori l'"ambiente" ad ampio raggio alla ricerca di potenziali opportunità o di informazioni eterogenee utilizzabili in futuro.

Senso di appartenenza all'organizzazione

La capacità di allineare i propri comportamenti professionali alle esigenze, priorità e obiettivi dell'organizzazione. Ciò implica l'agire in modo da promuovere gli obiettivi o soddisfare le esigenze dell'organizzazione.

Sviluppo degli altri

La capacità di favorire, nel lungo periodo, l'apprendimento e lo sviluppo delle persone, con un appropriato livello di analisi dei bisogni, di riflessione, di impegno. Il focus va posto sull'intento e sull'effetto dello sviluppo dell'autonomia e della capacità di relazione da parte dell'utente.

Team leadership

La capacità di assumere il ruolo di guida di un team o di un gruppo.

Hanno contribuito alla realizzazione del volume: oltre 30 professionisti di Organizzazioni Nonprofit Italiane; Maria Teresa Scherillo, curatrice della pubblicazione, Diana Didoni, Marina Sangalli, Piermaria Tongiorgi, Franco Tosoni (per Sodalitas); Irene Chiodin, Luciano Chiussi e Marco Galbiati (per HayGroup).

Si ringrazia Maddalena Cassuoli per il supporto fornito.

La realizzazione grafica della copertina è di Roberto Lanterio.

Stampato nel mese di novembre 2007 da Presscolor.

C'è uno specifico del nonprofit? Le professioni fanno parte di questo specifico? Quali le competenze più richieste? E quali quelle caratterizzanti? **Nonprofit, Mercato del Lavoro, Competenze e altre storie** mette a fuoco, a partire da un lavoro condotto empiricamente sul campo, le competenze centrali per cinque ruoli professionali chiave del Terzo settore: fundraiser, educatore, responsabile di area/progetti, manager di rete, responsabile risorse umane nel nonprofit, cui si aggiunge il responsabile sociale di inserimento lavorativo delle cooperative B.

Per ognuno di questi profili viene disegnata la mappa delle competenze più rilevanti e viene condotto un approfondimento sui "dilemmi etici" con cui si confronta più frequentemente chi agisce questi ruoli all'interno delle organizzazioni.

Ogni capitolo è poi arricchito da testimonianze di protagonisti.

Ulteriori approfondimenti sono dedicati a nuovi ruoli di "cittadinanza solidale" quali il mentoring e l'operatore dei centri diurni per malati psichici. Il risultato è uno strumento aggiornato e utilissimo per chi debba orientarsi in un universo, il nonprofit, assai vivace e continuamente in evoluzione.

L'Osservatorio sulle Risorse Umane nel Nonprofit, promosso congiuntamente da Hay Group e da Sodalitas, dal 2002 accompagna le organizzazioni nonprofit ad acquisire conoscenze e a sviluppare competenze e strumenti specifici per valorizzare le proprie persone, dai volontari ai collaboratori, dai coordinatori e dirigenti ai giovani in servizio civile.

Accanto a incontri e seminari di approfondimento, l'Osservatorio conduce un'indagine biennale dedicata ad approfondire temi di particolare rilevanza e attualità.

Hay Group fornisce servizi di consulenza in materia di gestione e sviluppo delle risorse umane, aiutando le organizzazioni e le direzioni d'impresa a realizzare le loro strategie attraverso le persone.

Sodalitas, Associazione per lo Sviluppo dell'Imprenditoria nel Sociale, offre dal 1995 competenze, professionalità e qualità al Terzo Settore e affianca le imprese nella promozione di iniziative sociali.