

Facoltà di Economia

Corso di Laurea in

Economia Aziendale

Tesi in Organizzazione aziendale

**“LA MOTIVAZIONE DEI LAVORATORI
VOLONTARI NELLE ONLUS”**

RELATORE
Chiar.mo Prof. Maurizio Decastri
Matr. 146211

CANDIDATO
Gianluca Baldrati

ANNO ACCADEMICO 2009-2010

Indice

Introduzione	p. 4
CAPITOLO 1	
Lo sviluppo delle teorie motivazionali: i principali autori	
1.1 Chester J. Barnard e Clark L. Hull	7
1.2 Abraham Maslow e Frederick Herzberg	17
1.3 Douglas McGregor	28
1.4 David McClelland	30
1.5 Chris Argyris	33
1.6 Victor H. Vroom	37
1.7 Burrhus Frederic Skinner	40
1.8 Sviluppi recenti	43
CAPITOLO 2	
Il volontariato nelle ONLUS	
2.1: Cenni di storia sul volontariato	56
2.2 Le ONLUS: organizzazioni di volontariato e cooperative sociali	57
2.3 La comunità di S. Egidio	63
2.4 La Cecilia società cooperativa sociale ONLUS	65
CAPITOLO 3	
Studio della motivazione al lavoro dei volontari	
3.1 Peculiarità riscontrate nelle cooperative sociali	68
3.2 Le motivazioni dei volontari	71
3.3 Le relazione tra i volontari e l'organizzazione	74
Conclusioni	76

Appendice	78
Riferimenti bibliografici	79

Introduzione

Il percorso tematico che si intende seguire in questo lavoro parte dall'analisi di due autori della prima metà del Novecento, Chester J. Barnard e Clark L. Hull, i quali hanno avuto il merito per primi di avviare gli studi sul tema della motivazione al lavoro. Sulla base delle considerazioni da loro svolte, su tale tema si sarebbe poi sviluppato un vero e proprio corpo teorico, di cui, tra gli studiosi più illustri che ne fanno parte, abbiamo analizzato le riflessioni di Abraham H. Maslow, che fu il primo ad aver dato un inquadramento teorico ai principali aspetti attinenti alla motivazione al lavoro, grazie alla teoria della gerarchia dei bisogni. Altra figura di grande importanza è stata quella di Frederick Herzberg, il quale formulò la teoria motivazione-igiene, complementare alle teorizzazioni di Maslow. Agli inizi degli anni Sessanta del Novecento, quindi, il tema della motivazione al lavoro acquisì una grande diffusione, diventando oggetto della riflessione di altri autori, tra cui ricordiamo Douglas McGregor, David McClelland, Chris Argyris, Victor Vroom e Burrhus Frederic Skinner.

Nell'evoluzione del pensiero sulla motivazione al lavoro si evince come tutti gli autori trattati tendano a distaccarsi dall'approccio tradizionale, antecedente agli studi di Barnard e di Hull, che vedeva nella minaccia di licenziamento o di riduzione salariale l'unica soluzione per motivare il singolo lavoratore.

Tenendo in considerazione l'analisi svolta dai suddetti autori attraverso i loro modelli, nel testo si indaga su una categoria di lavoratori, quella dei volontari, poiché questi ultimi presentano una motivazione al lavoro sospinta da bisogni del

tutto diversi da quelli che gli autori classici hanno indicato come validi per i lavoratori tradizionali.

L'aspetto di maggior rilievo che conduce al distacco da tali posizioni è la considerazione della retribuzione, visto che quest'ultima non è percepita come fattore determinante per la soddisfazione e la motivazione al lavoro, dal momento che per i lavoratori volontari non è prevista.

A conferma della nostra riflessione, in base a delle interviste effettuate, verranno considerate le posizioni presentate da alcuni lavoratori volontari che svolgono la loro attività in organizzazioni non lucrative di utilità sociale (ONLUS) con cui si è entrati in contatto.

Ulteriori conferme del superamento delle teorie classiche, che avvalorano l'ipotesi da noi sostenuta, sono i riscontri che si possono rintracciare negli sviluppi recenti in tema motivazionale, i quali prendono avvio dalle teorie dinamiche della motivazione e si sviluppano nell'ambito del comportamento discrezionale, di cui fanno parte il concetto di *commitment* (cittadinanza) e soprattutto quello d'identificazione organizzativa. È proprio quest'ultima, che tende a sostituire la scala dei valori personali dell'individuo con la scala dei valori e degli obiettivi dell'organizzazione, ad apportare il distacco più marcato dal contributo delle teorie classiche.

Il lavoro si struttura in tre capitoli. Nel primo sono esposte le teorie classiche riguardanti il tema della motivazione al lavoro, partendo dall'analisi degli autori Barnard e Hull, fino ad arrivare alle trattazioni più recenti sull'argomento in questione. Nel secondo capitolo, invece, viene presentata la categoria dei volontari, con alcuni cenni storici su come si sia evoluta nel tempo; inoltre sono

illustrate le due ONLUS con cui si ha avuto modo di interagire per portare a termine l'indagine. Nel terzo capitolo, infine, sono esposti e commentati i risultati ottenuti dall'indagine, i quali sono messi in relazione con il contenuto delle principali teorie analizzate.

Nel corso della stesura della tesi ho contratto debiti di riconoscenza nei confronti di alcune persone che desidero qui ricordare. Per la disponibilità prestatami e i consigli fornitomi ringrazio Stefano Sacconi, Pino Bongiorno, Claudia Arcieri, Alessandro Moschetta, Giosuè Pasqua, Serena Bertolone, Fabrizio Antolini. Un ringraziamento particolare, quindi, va a mio zio Saverio Scarpellino, con il quale ho discusso gran parte dei temi affrontati. Naturalmente, di qualsiasi errore e omissione presente nel testo rimango l'unico responsabile.

Capitolo 1

Lo sviluppo delle teorie motivazionali: i principali autori

1.1 Chester J. Barnard e Clark L. Hull

Il XX secolo è stato caratterizzato dalla nascita e dall'evoluzione delle teorie sull'impresa e in particolare delle teorie cosiddette motivazionali. Gli studi condotti sul tema delle relazioni tra la persona e l'impresa hanno portato alla formazione di numerosi schemi di analisi differenti: questa tematica «da taluni è vista in termini di problema di integrazione, di contratto psicologico, oppure di equilibrio tra contributi ed incentivi, o di progettazione di una struttura organizzativa di controllo; altri ancora, fanno specialmente ricorso ai concetti di bisogno, di motivazione o di clima organizzativo. In pochi casi i caratteri più ricorrenti dei sistemi organizzativi sono messi in discussione»¹.

Il primo autore che si prende in considerazione è Chester J. Barnard (1886-1961), il quale ha offerto un contributo fondamentale per la teoria dell'organizzazione e ha contemporaneamente favorito lo sviluppo di percorsi teorici che hanno trovato, nell'organizzazione, un punto di riferimento. In particolare, Barnard ha ricoperto ruoli importanti riguardo alla teoria d'impresa, tra cui un «ruolo di transizione rispetto ai percorsi di studio precedenti e contemporanei con riguardo al passaggio dalla teoria tradizionale incentrata sui concetti di *Scientific Management* alle teorie basate sugli studi comportamentali dell'impresa» o *Human Relations*, «che pongono l'individuo al centro dell'organizzazione. [...] Un ruolo di precursore rispetto a specifici e focalizzati filoni di studio quali la

¹ Giuseppe Airoidi, *I sistemi operativi*, Giuffrè, Milano, 1980, p. 71.

teoria dei bisogni dell'individuo, [...] rispetto ai quali Barnard, pur non contribuendo da un punto di vista teorico-tecnico, costituisce senza dubbio un riferimento dal punto di vista concettuale»².

Nel suo libro “*The Functions of the Executive*” (1938), Barnard tratta le funzioni che il dirigente industriale svolge all'interno dell'azienda cooperativa, caratterizzata dalla collaborazione degli individui per il superamento dei limiti individuali; è da questo bisogno di cooperazione che nascono le organizzazioni formali, che si distinguono da quelle informali per la presenza di un fine condiviso dai componenti dell'organizzazione e per la decisione di cooperare nel tentativo di raggiungerlo³.

Appare chiaro come alla base del sistema cooperativo vi sia la definizione di un obiettivo finale o strategico da cui dipendono due condizioni particolari che sono determinanti ai fini della sopravvivenza del sistema stesso: a) l'efficacia, ossia la capacità del sistema di perseguire il suo obiettivo finale, inteso come produzione di un bene o servizio; b) l'efficienza, ovvero la possibilità per il sistema di soddisfare nel *continuum* le motivazioni individuali dei partecipanti ad esso.⁴ A tale proposito, l'Autore vuole intendere l'efficienza dell'azione cooperativa come «la risultante dell'efficienza individuale, inerente al grado di soddisfacimento

² Lorenzo Carlesi, “*The Functions of the Executive*” nella teoria della gestione e organizzazione d'impresa, in Roberto Cafferata (a cura di), *Cooperare in impresa. Studi sul pensiero di Chester Barnard, Quaderni di studi sull'impresa*, Giappichelli, Torino, 2004, p. 14.

³ Debora Tomasi, *Organizzazione del lavoro, motivazione ed autorità in Chester J. Barnard*, in R. Cafferata (a cura di) *op. cit.*

⁴ L. Carlesi, *op. cit.*

dell'individuo rispetto alle motivazioni e agli obiettivi che lo avevano condotto a partecipare al sistema»⁵.

Risulta più che mai evidente come Barnard tenda a porre al centro del sistema organizzativo la figura dell'uomo lavoratore che opera e contribuisce al raggiungimento del fine ultimo sulla base degli incentivi che l'organizzazione offre nei suoi confronti; il rapporto che si viene ad instaurare fra l'individuo e l'organizzazione si formalizza nella teoria dei contributi-incentivi⁶. Partendo dalla distinzione tra i fini dell'organizzazione e i moventi personali, Barnard riconosce una disfunzione fra di essi e, a tale proposito, ritiene che il dirigente debba intervenire assolvendo la funzione di mediatore fra la necessità dell'organizzazione stessa e la necessità della singola persona; il fine che deve perseguire il dirigente è quello di far accettare all'individuo le comunicazioni inviategli sulla base dei fini dell'organizzazione, utilizzando, a secondo delle necessità, degli "incentivi". Tale strumento risulta indispensabile se si vuole stimolare le persone ad impegnarsi e ad offrire il proprio "contributo" (prestazione di lavoro produttivo e altri sforzi di tipo fisici e mentali). L'Autore distingue poi gli incentivi in *materiali* (ricompense di carattere pecuniario) e *non materiali* (ricompense che aumentano la gratificazione e il prestigio o danno soddisfazioni di carattere morale), sottolineando che per un individuo non sono importanti solo quelli di carattere materiale⁷: «un obiettivo esclusivamente economico può essere perseguito fintanto che non si superi il livello di

⁵ Giuliana Lanci, *Le condizioni di efficacia e di efficienza secondo Chester J. Barnard. Analisi del pensiero e sviluppi nella teoria dei sistemi cooperativi*, in R. Cafferata, (a cura di), *op. cit.*, p. 31.

⁶ Sara Poggesi, *La prospettiva sistemica nell'opera di Chester J. Barnard*, in R. Cafferata (a cura di), *op. cit.*

⁷ D. Tomasi, *Organizzazione del lavoro*, *cit.*

sussistenza ma, oltrepassata tale soglia, entrano in gioco altri elementi, tra i quali si ricordano gli stimoli di carattere personale non materiale, le gratificazioni morali, la compatibilità sociale, le condizioni di comunione»⁸.

Un'ulteriore analisi è volta all'individuazione dell'aspetto *oggettivo* e dell'aspetto *soggettivo* degli incentivi, da cui scaturisce, per l'organizzazione, una duplice possibilità: a) l'utilizzo del *metodo degli incentivi* per quanto riguarda l'aspetto oggettivo, ossia la categoria dei beni materiali in generale, tra cui vi rientra il denaro; b) l'utilizzo del *metodo della persuasione* per quanto riguarda l'aspetto soggettivo, che raccoglie tutti i processi volti a cambiare l'atteggiamento di un individuo.

Riguardo al metodo degli incentivi, questo si articola in due categorie:

- incentivi *specifici*, che possono essere offerti ad una persona specifica;
- incentivi *generali*, che, al contrario, non si possono offrire ad una specifica persona⁹.

Della prima categoria di incentivi fanno parte:

- a) *gli incentivi materiali*, in cui Barnard fa confluire «denaro, oggetti o condizioni fisiche che sono offerti all'individuo come incentivi ad accettare l'impiego, remunerazione per il servizio, ricompensa per il contributo»¹⁰. Per l'Autore questi incentivi materiali sono necessari per far raggiungere alle persone il livello di sussistenza ma, una volta soddisfatta questa necessità, la forza di tali incentivi si riduce significativamente ed è quindi necessario l'intervento di altri incentivi, che

⁸ S. Poggese, *La prospettiva sistemica*, cit., p. 47.

⁹ D. Tomasi, cit.

¹⁰ *Ibid.*, p. 65.

spingano tali persone a continuare ad offrire il proprio contributo all'organizzazione;

- b) *le opportunità personali non materiali*. Sono una forma di incentivi non materiali di carattere personale, volti ad aumentare il prestigio di un individuo e il potere personale;
- c) *le condizioni fisiche*. Riguardano l'ambiente di lavoro che deve risultare sicuro e piacevole se si vuole stimolare la cooperazione¹¹;
- d) *le gratificazioni morali*, spiegate come «la capacità delle organizzazioni di soddisfare ideali personali comunemente attinenti a relazioni non materiali, future o altruistiche»¹². È l'incentivo che riesce ad influenzare più di tutti le persone nello scegliere se contribuire o meno allo sforzo cooperativo.
- e) *l'associazione attraente*. È l'incentivo consistente nella compatibilità sociale; non lo si può offrire in maniera esplicita alle persone e lo si nota solo in caso di mancanza.

Barnard tende a precisare che i contributi offerti dalle persone e quindi l'energia per le organizzazioni, sono concessi solo come risposta agli incentivi, che risultano essere l'unico motivo per cui gli individui sono indotti a cooperare. Di qui si sarebbe aperta, a partire dagli anni Cinquanta del secolo scorso, la trattazione sulla motivazione al lavoro, che avrebbe attratto studiosi di diverse discipline, con lo scopo di scardinare l'approccio tradizionale, che vedeva nella minaccia di licenziamento o della riduzione salariale l'unica motivazione al

¹¹ *Ibid.*

¹²«Barnard» cit. in D. Tomasi, *op. cit.*, p. 66.

lavoro per le persone. La prima formalizzazione teorica sul tema della motivazione al lavoro si deve all'americano Abraham Maslow (1908-1970) che elaborò la *Teoria della gerarchia dei bisogni*¹³.

Nella seconda categoria di incentivi, quelli generali, rientrano:

- a) *l'adattamento delle condizioni a metodi e atteggiamenti abituali*. Ci si riferisce al rifiuto che tendono a manifestare le persone, nei confronti di nuovi membri che sono stati addestrati a metodi diversi e che detengono atteggiamenti diversi dalla norma;
- b) *l'opportunità di una partecipazione estesa*. È una forma di incentivo indiretto, dato che lo si percepisce quando si realizza che il risultato del lavoro dipende dallo sforzo di cooperazione da parte di tutti i componenti il gruppo di lavoro.
- c) *Le condizioni di "comunione"*. È l'incentivo che consiste nel sentirsi a proprio agio nel relazionarsi con le altre persone.

Per quanto riguarda il metodo della persuasione, questo origina dal problema che risulta comune in tutte le organizzazioni, ossia la mancanza di un set di incentivi. Nel momento in cui un'organizzazione non è in grado di offrire una giusta combinazione di incentivi per i propri collaboratori, può ricorrere alla persuasione affinché le persone cambino i propri desideri. Il ricorso alla persuasione può avvenire attraverso tre diversi modi, che sono:

1. *la creazione di condizioni coercitive*. La coercizione viene utilizzata sia per riuscire ad ottenere i contributi di una persona, sia per escludere dei

¹³ D. Tomasi, *cit.*

contributi indesiderati che potrebbero essere causa di inefficienza del sistema cooperativo;

2. *la razionalizzazione dell'opportunità*. Vengono razionalizzati gli incentivi rispetto a due livelli: a) *razionalizzazione generale*, che è espressione dell'organizzazione sociale nel suo insieme; b) *razionalizzazione specifica*, che si manifesta nel tentativo di convincere i singoli individui, o gruppi di individui, a cooperare e conformarsi ai vincoli dell'organizzazione.
3. *l'inculcazione di moventi*. È una modalità che sfrutta i processi informali, quali l'imitazione, i consigli o gli atteggiamenti abituali, al fine di condizionare gli individui agli incentivi¹⁴.

Il sistema elaborato da Barnard sulla teoria contributi-incentivi viene racchiuso nell'espressione "economia degli incentivi", con la quale l'Autore vuole sottolineare le difficoltà incontrate dalle organizzazioni nel trovare ed offrire incentivi o nell'esercitare la persuasione. Questa situazione di difficoltà, infatti, si riscontra non solo nelle organizzazioni rientranti nella sfera economica, ma anche in tutte le altre forme organizzative in cui i membri offrono il proprio contributo ricevendo, in cambio, degli incentivi. Per chiarire ulteriormente tale aspetto, Barnard presenta tre organizzazioni con fini estremamente diversi:

- a) *l'organizzazione industriale*. Il fine non è il perseguimento del profitto, ma la produzione di beni e servizi (a parere dell'Autore). Gli individui, perché contribuiscano alla produzione di beni e servizi, devono percepire degli incentivi che possono anche essere dei beni materiali; per tale

¹⁴ *Ibid.*

ragione verrà loro distribuita una parte della produzione con il limite, a carico dell'organizzazione, di non concedere una quantità di beni che sia superiore alla propria produzione per non rischiare di non poter più offrire incentivi con il conseguente decadimento dell'organizzazione.

- b) *l'organizzazione politica*. Il fine è offrire ai propri membri una gratificazione morale e una soddisfazione sociale; questo tipo di incentivo risulta determinante per la sopravvivenza di questa organizzazione, anche se non devono mancare ricompense materiali e prestigio.
- c) *l'organizzazione religiosa*. Gli incentivi sono in larga parte di tipo morale anche se non mancano quelli di tipo materiale¹⁵.

Sintetizziamo i punti essenziali della teoria di Barnard nel seguente modo:

- 1) l'organizzazione è un sistema di comportamenti sociali adottati da un certo numero di persone che sono i partecipanti all'organizzazione;
- 2) ogni partecipante riceve incentivi dall'organizzazione in cambio dei quali offre il proprio contributo al processo produttivo;
- 3) ogni partecipante permane nell'organizzazione fin tanto che gli incentivi che gli vengono offerti valgono, almeno, quanto i contributi che gli vengono chiesti;
- 4) i contributi apportati dai vari partecipanti sono la fonte da cui l'organizzazione trae gli incentivi da offrire agli stessi;
- 5) l'organizzazione perdura e continua ad esistere finché i contributi che essa riceve sono sufficienti a fornire incentivi tali da mantenere gli stessi contributi¹⁶.

¹⁵ *Ibid.*

Tra le spinte che hanno portato all'evoluzione delle teorie motivazionali, oltre al notevole contributo apportato da Chester J. Barnard, non può non essere menzionato Clark L. Hull (1884-1952) che fu uno tra i maggiori esponenti del neocomportamentismo e che ebbe il merito di introdurre il concetto di "motivazione" nella psicologia accademica attraverso la *teoria dell'apprendimento*.

Lo sviluppo della sua teoria ebbe un percorso evolutivo riscontrabile nelle opere di maggior rilievo, tra cui ricordiamo *Principles of behaviour: an introduction to behavior theory* del 1943, *Essentials of behavior* del 1951 e *a behavior system* del 1952.

Nell'elaborazione della sua teoria, Hull si avvale della concezione di apprendimento teorizzata da Edward Lee Thorndike (1874-1949), il quale «postula un apprendimento quando un dato stimolo si manifesta frequentemente in una situazione di contiguità temporale con una data risposta, e quando la risposta è accompagnata da una sensazione piacevole. Fondamentali perché questo avvenga sono i fattori di rinforzo, che possono essere primari (ossia indispensabili perché la situazione abbia luogo) e secondari (vale a dire fattori associati in qualche modo alla situazione pur non essendo essenziali)»¹⁷.

Volendo Hull descrivere il comportamento di un individuo, non ritenne sufficiente il concetto di abitudine, che si manifesta con l'associazione tra lo stimolo e la risposta debitamente rinforzata, ma considerò un'ulteriore variabile

¹⁶ G. Airoidi, *I sistemi operativi*, cit.

¹⁷ Giorgio Ostinelli, *Motivazione e comportamento. Le variabili psicologiche necessarie per raggiungere obiettivi*, Erickson, Trento, 2005, p. 54.

non direttamente osservabile, la pulsione. Quindi, affinché la risposta possa avvenire, questa deve dare luogo nello stesso tempo a una riduzione pulsionale.

La pulsione viene utilizzata per spiegare l'esistenza di bisogni nell'individuo, tant'è che viene considerata una rappresentazione psicologica del bisogno. Sulla relazione tra bisogno e pulsione Hull dichiarò: «poiché un bisogno, sia attuale che potenziale, di solito precede e accompagna l'azione di un organismo, spesso si dice che il bisogno motiva o promuove l'attività associata. Per questa caratteristica motivazionale, i bisogni sono considerati produttori di impulsi (drives) animali primari. [...] I maggiori bisogni primari [...] includono il bisogno di cibi di vario tipo (fame), il bisogno di acqua (sete), il bisogno di aria, il bisogno di evitare traumi ai tessuti (dolore), il bisogno di mantenere una temperatura ottimale, il bisogno di defecare e di mangiare, il bisogno di riposo (dopo un esercizio protratto) e il bisogno di attività (dopo una protratta inazione)»¹⁸.

Sulla base di queste considerazioni, si possono trarre le seguenti conclusioni:

1. il comportamento è costituito da due componenti, una direzionale espressa dall'apprendimento e una energetica data dalla pulsione;
2. quando si concretizza l'apprendimento l'intensità della pulsione deve diminuire, a parità di comportamento;
3. la pulsione risulta necessaria dato che in sua assenza il comportamento non avviene; l'apprendimento da solo risulta, quindi, insufficiente per spiegare il comportamento.

¹⁸ "Hull" cit. in G. Ostinelli, *op. cit.*, p. 55.

La teoria fin qui presentata fu oggetto di studio per molti psicologi i quali condussero numerosi esperimenti i cui risultati costrinsero Hull a modificare parzialmente i principi della sua teoria. Inizialmente, infatti, l'Autore credeva che un livello sufficiente di ricompensa bastasse per incrementare la forza del legame stimolo-risposta, non considerando che la quantità della ricompensa avesse effetti sul livello dell'apprendimento. Riconsiderando tale aspetto, a seguito delle constatazioni potute fare sugli esperimenti condotti da altri psicologi, Hull dovette aggiungere una nuova variabile: l'incentivo. In particolare giunse a considerare la prestazione come una funzione costituita non solo dall'apprendimento (abitudine) e dalla pulsione (drive), ma anche dell'incentivo, poiché l'entità di quest'ultimo agisce non solo sull'apprendimento ma sull'intero comportamento.¹⁹

1.2 Abraham Maslow e Frederick Herzberg

Lo psicologo americano Abraham Maslow (1908-1970) fu l'esponente più importante tra coloro che hanno trattato la motivazione al lavoro, di cui è stato il primo a inquadrarne, in maniera teorica, i principali aspetti. Tra le sue opere, le principali risultano essere *Motivation and personality* del 1954 e *Toward a psychology of being* del 1951.

Ponendo al centro della sua analisi l'individuo, proseguendo l'approccio degli autori prima trattati, Maslow ritenne che per capire la motivazione è necessario analizzare primariamente i bisogni fondamentali dell'individuo, che viene visto come una totalità complessa che non può essere semplificata, ad esempio, a

¹⁹ G. Ostinelli, *op. cit.*

dinamiche stimolo-risposta²⁰. Tale analisi venne racchiusa nella teoria della gerarchia dei bisogni, in cui questi ultimi sono stati, appunto, classificati secondo un ordine gerarchico:

1. *bisogni fisiologici*. Sono i bisogni fondamentali, quali il bere, il mangiare, il vestirsi, e costituiscono il livello di sussistenza per l'individuo, dato che sono funzionali al suo mantenimento fisico e alla sopravvivenza. Per tale ragione sono collocati alla base della scala gerarchica e, di conseguenza, ogni altro bisogno di ordine superiore sarà anteposto a questi;
2. *bisogni di sicurezza*. Si distinguono in: bisogni di sicurezza *fisica*, secondo cui l'individuo necessita di lavorare in condizioni che non minaccino la propria incolumità fisica; bisogni di sicurezza *psicologica*, ossia una condizione stabile di lavoro; bisogni di *equità*, cioè la protezione del lavoratore da comportamenti arbitrari che possano verificarsi all'interno di un'azienda.
3. *bisogni di socialità (o appartenenza)*. Riguardano la ricerca di relazioni con i propri colleghi, cercando di acquisire un posto all'interno del gruppo.
4. *bisogni di stima*. Per l'individuo la ricerca della stima è rivolta sia verso i propri colleghi (o verso le persone che lo circondano), sia verso se stesso: in questo caso si parla di autostima.
5. *Bisogni di autorealizzazione (o achievement)*. La realizzazione della persona costituisce l'apice della scala. Il raggiungimento di questo livello

²⁰ *Ibid.*

corrisponde, per l'Autore, alla coincidenza tra l'immagine che si ha di sé e la situazione reale²¹.

Posta questa classificazione dei bisogni, è stata condotta un'ulteriore distinzione, che identifica i bisogni fisiologici e di sicurezza come i bisogni di ordine *inferiore*, mentre quelli di socialità, di stima e di autorealizzazione sono individuati come bisogni di ordine *superiore*.

Sulla base di queste classificazioni, Maslow ha individuato le regole di funzionamento dei bisogni, oggetto di critiche, secondo cui il bisogno di livello superiore emerge solo quando quello di livello inferiore è stato soddisfatto; per soddisfazione Maslow intende una gratificazione adeguata, ossia un appagamento che non corrisponde a una gratificazione totale. A riguardo l'Autore scrive: «per esempio, se dovessi dare dei valori percentuali alla soddisfazione dei vari bisogni, direi che il cittadino medio è soddisfatto per l'85% per quanto riguarda i suoi bisogni fisiologici, il 70% per quelli di sicurezza, il 50% per i suoi bisogni di appartenenza, il 40% per i suoi bisogni di autorealizzazione»²². Inoltre ritiene che un bisogno, una volta appagato, perda di intensità e quindi perda la propria forza motivante.

Si può notare come Maslow si sia avvicinato molto al pensiero barnardiano nel quale, pur mancando una definizione categorica dei legami tra i diversi bisogni, vi è un elenco del tutto simile. Infatti Barnard identificava negli incentivi materiali, che soddisfano le “necessità fisiologiche”, il punto di partenza, ma affermava anche che, una volta ottenuti, perdessero notevolmente la loro forza

²¹ Debora Tomasi, *La motivazione al lavoro*, in *id.* (a cura di), *Organizzazione d'azienda*, Giappichelli, Torino, 2006.

²² Andrea Rugiadini, *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1979.

facendo emergere l'esigenza di passare alla somministrazione di un altro tipo di incentivi. Tale parallelismo è rappresentato nella Figura 1 in cui accanto ai bisogni individuati da Maslow e posti in ordine gerarchico, sono collocati gli incentivi individuati da Barnard²³.

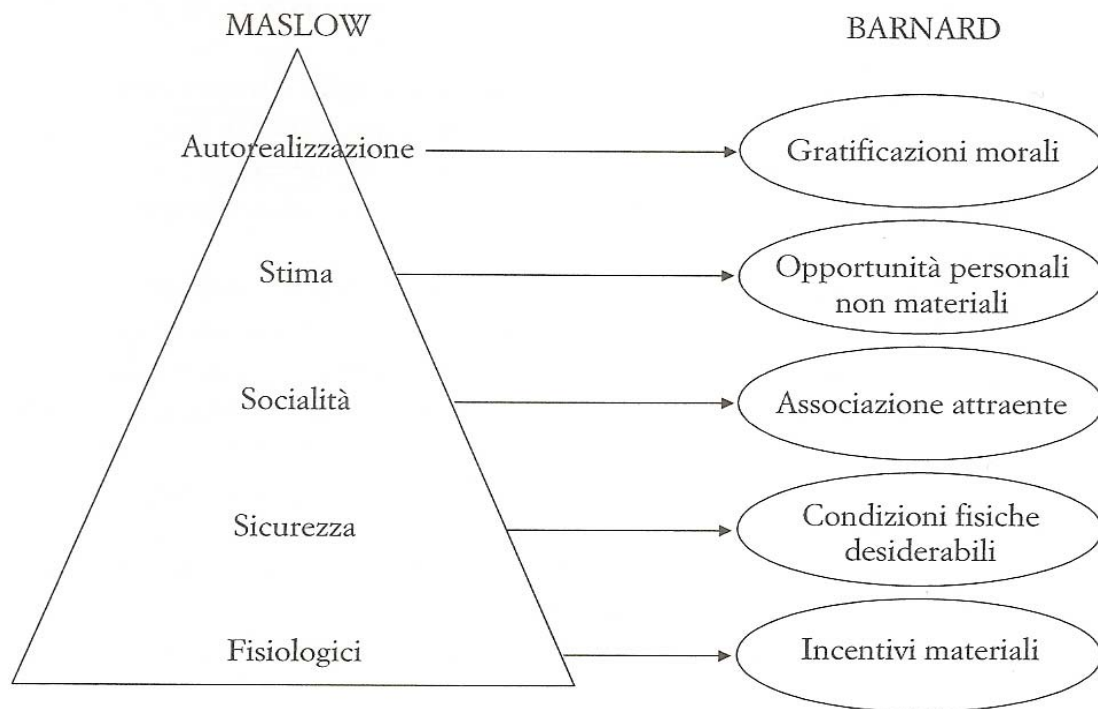


Figura 1 - La scala dei bisogni di Maslow e gli incentivi di Barnard

Un'ulteriore considerazione fatta da Maslow, sta nella definizione che viene data ai primi quattro bisogni denominati bisogni-D (*D-need*) mentre il quinto è denominato bisogno-B (*B-need*); D sta a significare *deprivation* e quindi bisogni dovuti a delle carenze, mentre B sta per *being*, ossia il bisogno che è funzione dell'essere e della sua realizzazione²⁴. Quest'ultimo risulta essere un bisogno prettamente umano la cui soddisfazione non è possibile per tutti; a tale proposito

²³ D. Tomasi, *Organizzazione del lavoro, motivazione cit.*

²⁴ G. Ostinelli, *op. cit.*

Maslow introduce il concetto di salute dell'individuo, la quale non è data in partenza ma bisogna raggiungerla gradualmente e afferma che sano «è colui che giunge alla gratificazione di tutti i cinque livelli della gerarchia dei bisogni»²⁵. Inoltre, i presupposti per arrivare a questa condizione sono presenti in ogni individuo ma solo alcuni riescono a raggiungerla e ciò avviene solo in età avanzata.

Indubbiamente il modello proposto da Maslow è di grande importanza per l'interpretazione delle dinamiche motivazionali e rivendicative dei rapporti di lavoro. Si provi ad immaginare una fabbrica con salari molto bassi e frequenti infortuni sul lavoro; in questo caso offrire un ambiente sociale migliore o un lavoro più stimolante non susciterebbe alcun interesse e, probabilmente, apparirebbe come una provocazione per eludere il reale bisogno di percepire paghe più alte e di ottenere condizioni di lavoro più sicure. All'opposto, si immagini un'occupazione con elevati salari, un ambiente fisico confortevole, adeguati riconoscimenti sociali, ma con un lavoro monotono, piatto e incapace di coinvolgere le persone che lo vanno ad eseguire. Secondo lo schema di Maslow, in questi casi, l'aumento ulteriore di stipendi o l'assegnazione di ulteriori prestigiosi simboli di status, non sarebbe efficace per combattere la diffusa insoddisfazione provocata dal lavoro in sé.; il problema più sentito dall'Autore diventa quello di riprogettare le mansioni se non l'intera struttura organizzativa, in modo da raggiungere un equilibrio più avanzato tra i bisogni umani e la motivazione al lavoro²⁶.

²⁵ *Ibid.*, p. 187.

²⁶ Giuseppe Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano, 2008.

Una teoria che risulterà complementare a quella della gerarchia dei bisogni, è stata elaborata dall'americano Frederick Herzberg (1923-2000) che è stata definita come teoria motivazione-igiene. Il modello si ritrova nelle opere di maggiore importanza tra cui *Job attitudes: research and opinion* del 1957, *The motivation to work* del 1959 e *Work and the nature of man* del 1966.

Le considerazioni fatte da Herzberg sono partite dagli studi da lui condotti, sulla realtà lavorativa nell'area di Pittsburgh²⁷, per ricercare i fattori che stanno all'origine dei sentimenti di soddisfazione e insoddisfazione del lavoro. Analizzando i risultati della sua ricerca, l'Autore riscontrò che i fattori che maggiormente contribuiscono a generare soddisfazione riguardano i contenuti del lavoro, mentre i fattori che generano insoddisfazione sono per lo più rappresentati dall'ambiente lavorativo e dalla remunerazione. Sulla base di questa analisi, Herzberg formalizza la sua teoria distinguendo due grandi categorie di fattori²⁸: *fattori motivazionali*, che riguardano il contenuto interno al lavoro e sono rappresentati dalla riuscita della prestazione, dal riconoscimento per la riuscita, dal lavoro in sé, dalla responsabilità e dall'avanzamento e dalla crescita delle qualifiche del lavoratore; *fattori igienici*, che riguardano le condizioni esterne al lavoro, quindi le condizioni di lavoro, il salario, le relazioni interpersonali, la supervisione tecnica e la politica aziendale. Al riguardo, viene utilizzata dall'Autore una metafora medica secondo cui «l'igiene ha la funzione di evitare l'azione negativa di agenti patogeni esterni (elementi estrinseci),

²⁷ Sugli esperimenti condotti da Herzberg cfr. G. Ostinelli, *op. cit.*

²⁸ G. Bonazzi, *op. cit.*

mentre la salute vera e propria dell'individuo è determinata unicamente dai suoi comportamenti sani (elementi intrinseci)»²⁹.

Questa metafora aiuta meglio a capire la tesi sostenuta da Herzberg secondo cui i fattori igienici, in quanto tali, non possono procurare un'effettiva soddisfazione, ma la loro presenza è necessaria per evitare l'insoddisfazione del lavoratore; ne consegue che un miglioramento di questo tipo di fattori può comportare soltanto una minore insoddisfazione che non si tradurrà mai in una soddisfazione in senso positivo. Se si vuole ottenere una soddisfazione reale in positivo bisognerà ricorrere ad altri fattori che riguardino la natura stessa del lavoro e che stimolino la motivazione per lo svolgimento di tale lavoro; per raggiungere tale fine si deve, quindi, agire sui fattori motivazionali che se migliorati aumenteranno la motivazione al lavoro, mentre se saranno assenti mancherà la motivazione ma non si provocherà insoddisfazione. Posta questa distinzione, Herzberg individua nell'ambiente lavorativo, due diverse categorie di persone distinte in base a due tipologie di atteggiamenti manifestati nei confronti del lavoro: una prima categoria è costituita dai "ricercatori di motivazione", i quali cercano soprattutto una soddisfazione intrinseca al lavoro che possa permettergli di ottenere una crescita psicologica, non accontentandosi soltanto del benessere economico, della sicurezza, del conforto dell'ambiente fisico o della gradevolezza dei colleghi o compagni di lavoro; la seconda categoria è costituita dai "ricercatori di igiene" che, contrariamente ai primi, non si curano della soddisfazione intrinseca al lavoro ma sono attenti solo agli aspetti esterni al lavoro in sé, ossia alla remunerazione, all'ambiente, ecc. Tra le due categorie, per l'Autore, soltanto i

²⁹ G. Ostinelli, *Motivazione e comportamento. Le variabili cit.*, p. 282.

ricercatori di motivazione possono provare la reale soddisfazione del lavoro, mentre i ricercatori di igiene, nell'ipotesi migliore, potranno solo essere "non insoddisfatti".

La situazione ideale che potrebbe presentarsi ai ricercatori di motivazione e che Herzberg definisce di "salute mentale", è quella in cui il lavoro riesca a soddisfare contemporaneamente sia le esigenze di crescita psicologica dell'individuo, sia le esigenze "igieniche"; se invece ci si trova in una situazione in cui il lavoro garantisce i fattori igienici ma non dà motivazione, il ricercatore di motivazione si sentirà non realizzato; all'opposto se il lavoro fa percepire una soddisfazione psicologica ma non è in grado di soddisfare sufficientemente i livelli minimi della sfera di igiene, il ricercatore di motivazione viene definito da Herzberg "infelice". Per quanto riguarda i ricercatori di igiene, non essendo rilevante la presenza o assenza dei fattori motivazionali, l'Autore li classifica: o come "inadatti", se si trovano a compiere un lavoro che dia motivazioni che non vengono da loro apprezzate; o come soggetti in sofferenza mentale se si trovano costretti a svolgere un lavoro che sia stimolante ma che sia privo dei requisiti di igiene che loro ricercano. Infine vi è un'ultima figura individuata da Herzberg che è il "tipo monastico" che si riscontra quando il soggetto trascura tanto la soddisfazione intrinseca del lavoro quanto le condizioni di igiene.

Le motivazioni al lavoro presentate da Herzberg, scaturiscono, a parer suo, dai bisogni superiori dell'individuo quali l'autorealizzazione, il riconoscimento sociale, la discrezionalità nell'esecuzione del lavoro e la continua crescita psicologica che sta a riassumere i bisogni precedenti. Perché tale crescita

psicologica possa verificarsi nel concreto, l'Autore delinea una situazione ideale composta da sei condizioni riguardanti l'esecuzione al lavoro:

1. *l'ampliamento della conoscenza*. Il lavoro deve essere uno stimolo continuo per l'apprendimento di nuove nozioni teoriche e pratiche in modo da mantenere viva l'intelligenza;
2. *l'aumento delle relazioni*. La conoscenza non deve essere manualistica ma deve diventare uno strumento autonomo di ulteriore conoscenza e di comprensione intelligente della realtà, ossia cercare di scoprire nuovi nessi logici tra gli aspetti differenti del conosciuto;
3. *la creatività*. Non deve essere limitata ai soli aspetti più spettacolari e originali del lavoro, ma si deve diffondere in ogni conoscenza e decisione dell'individuo;
4. *l'efficacia in condizioni di incertezza*. Riguarda il potenziamento della responsabilità e dell'autonomia decisionale dei soggetti, dato che ci si riferisce alla capacità di decidere autonomamente quando ci si trova in situazione non previste dai modelli di comportamento prefissati;
5. *la crescita reale*. La crescita psicologica deve riguardare le azioni compiute dall'individuo come tale e non da altri individui con cui il primo si identifica per ragioni affettive o ideologiche;
6. *il principio di individuazione*. La crescita psicologica deve riguardare l'individuo nella sua interezza e non solo in quanto membro di un'organizzazione. Non si può considerare vera crescita psicologica se

l'individuo trova la propria dimensione umana solo nel lavoro, ossia si aliena nel proprio ruolo professionale³⁰.

Nel modello di Maslow e a seguire da quello di Herzberg, si nota come entrambe le teorie risultino strettamente collegate nel classificare, uno le classi di bisogni e l'altro le categorie di fattori, nell'ambito dell'interpretazione del sistema motivazionale. In particolare i fattori motivanti possono essere interpretati come risposta ai bisogni superiori, in quanto, entrambi gli autori, credono che la crescita psicologica dell'individuo, in particolare l'autorealizzazione, si ottenga soprattutto in presenza di una mansione che preveda dei compiti dai contenuti interessanti i cui risultati siano poi riconosciuti e apprezzati. Al contrario, i fattori igienici si possono collegare ai bisogni fisiologici, di sicurezza e di socialità, in quanto la retribuzione prima, le condizioni di lavoro e le politiche d'impresa dopo, le condizioni dell'ambiente fisico (in termini di lay-out) e le relazioni interpersonali per ultime, sono elementi facenti parte dell'ambiente lavorativo ed esterni al contenuto specifico della mansione³¹. Nello specifico, partendo dalla base della piramide di Maslow, troveremo che per soddisfare i bisogni fisiologici, l'impresa dovrà offrire al lavoratore una retribuzione che permetterà a quest'ultimo di acquistare beni e servizi volti al soddisfacimento del bisogno in questione; appagato il bisogno fisiologico, le persone avvertono un nuovo bisogno, quello di sicurezza, che come analizzato in precedenza, si scompone in sicurezza fisica, psicologica e di equità. Riprendendo i fattori igienici di Herzberg, tale bisogno è soddisfabile

³⁰ G. Bonazzi, *Storia del pensiero*, cit.

³¹ A. Rugiadini, *op. cit.*

dall'impresa attraverso l'utilizzo delle seguenti leve: l'*ambiente fisico*, che deve garantire l'incolumità fisica delle persone; i *contratti*, che assicurino l'equità di trattamento; l'*attuazione di regole chiare sulla struttura organizzativa e sui sistemi operativi*, ad esempio esplicitando i rapporti gerarchici o il sistema di carriera; gli *stili di direzione o il comportamento manageriale*, ossia gli atteggiamenti dei manager nei confronti dei propri subordinati.

Una volta soddisfatti adeguatamente questi primi due livelli di bisogno, emergerà il bisogno di socialità, quindi di relazioni tra le persone, a cui l'azienda può far fronte con le seguenti leve: l'*ambiente fisico*, cercando di rimuovere gli ostacoli all'interazione tra le persone curando il lay-out degli spazi; le *strutture e le occasioni di interazione extra aziendali*, cercando di creare occasioni che permettano l'incontro tra le persone anche al di fuori dell'orario lavorativo; l'*identificazione* dell'individuo con l'azienda, in modo che possa sentirsi parte del gruppo di lavoro; i *lavori di gruppo*, che permettono alle persone di conoscersi e interagire fra loro; la *formazione*, che può favorire l'interazione fra le persone. Soddisfatto anche questo bisogno, troviamo il bisogno di stima, inteso sia come accrescimento della propria autostima che come ricerca della stima delle altre persone. Le leve su cui può operare l'azienda per soddisfarlo sono: gli *stimoli di status o di prestigio*; il *feedback*, che un superiore gerarchico fornisce al proprio collaboratore; il *contenuto della mansione*, assegnando obiettivi stimolanti che non risultino banali (definiti da Herzberg "compiti ricchi").

L'ultimo bisogno a cui si giunge è quello dell'autorealizzazione, in cui l'individuo esprime tutte le proprie potenzialità e che può essere assecondato

dall'azienda attraverso lo studio del contenuto delle mansioni da assegnare in modo che sia il più possibile adeguato alle competenze del lavoratore³².

1.3 Douglas McGregor

Douglas McGregor (1906-1964) diede il suo apporto allo studio della motivazione al lavoro elaborando un modello che si sofferma sulle ipotesi circa la natura del lavoro e il ruolo dei capi; il modello, meglio conosciuto come “Teoria X e Teoria Y”, venne esposto nell’opera *The Human Side of Enterprise* del 1960.

McGregor, partendo dagli atteggiamenti dei capi rispetto ai fenomeni organizzativi, sosteneva che ogni capo avesse delle influenze sul modo di lavorare di se stesso e dei propri subordinati, sulla base di una serie di ipotesi e generalizzazioni sul comportamento organizzativo; queste generalizzazioni vennero racchiuse nelle due teorie, la “Teoria X” e la “Teoria Y”, di cui riportiamo le rispettive ipotesi³³.

Secondo la Teoria X:

- all'essere umano non piace il lavoro e se può lo eviterà;
- data la sua predisposizione, la massima parte delle persone deve essere controllata e minacciata se si vuole farla lavorare duramente;
- le stesse persone preferiscono essere dirette, non vogliono caricarsi di responsabilità, sono poco ambiziose e desiderano la sicurezza nel lavoro più di ogni altra cosa.

³² D. Tomasi, *La motivazione al lavoro*, cit.

³³ A. Rugiadini, *Organizzazione d'impresa*, cit.

Queste assunzioni generano sia il management duro, che utilizza le punizioni e controlli severi, sia il management soft che mira all'armonia nel lavoro. Ma entrambe queste figure risultano essere sbagliate perché l'uomo, più che delle ricompense finanziarie, ha anche bisogno di livelli di motivazione di ordine superiore, come la possibilità di realizzare se stesso. Tuttavia, la particolarità della Teoria X, sta nel fatto che il management, pur non dando al proprio gruppo di lavoro questa possibilità, riesce ad ottenere dai lavoratori un comportamento adeguato in termini di performance attesa.

Secondo la Teoria Y, invece:

- compiere uno sforzo fisico e mentale nel lavoro risulta naturale tanto quanto il gioco o il riposo;
- il controllo e le punizioni non sono gli unici mezzi per favorire lo sforzo delle persone mirato al raggiungimento degli obiettivi organizzativi; l'uomo guiderà se stesso per perseguire gli obiettivi sui quali è impegnato;
- se il lavoro risulterà offrire adeguate ricompense e sarà soddisfacente, si otterrà un maggior impegno al raggiungimento dei risultati organizzativi da parte dei lavoratori;
- l'individuo, secondo le proprie attitudini, impara non solo ad eseguire ma anche ad assumersi delle responsabilità;
- le capacità di immaginazione, di creatività e di ingegnosità, distribuite in maniera diffusa tra le varie persone, possono essere utilizzate per risolvere i problemi organizzativi;

- secondo le attuali condizioni della compagine industriale, le potenzialità intellettuali dell'essere umano medio sono utilizzate solo parzialmente³⁴.

Queste due teorie si presentano come due diversi tipi di convinzioni e ipotesi sul comportamento organizzativo a cui corrisponderanno diversi comportamenti, più o meno rigidi, adottati dalla figura del capo. Sebbene siano presentati in maniera neutra, McGregor mostra una propensione maggiore per la Teoria Y di cui, però, sottolinea la difficoltà di implementazione nell'azienda; infatti «egli sottolinea che l'applicazione della Teoria Y comporta un notevole coinvolgimento e una sincera convinzione da parte della direzione e che un approccio parziale risulta più dannoso che una chiara accettazione della Teoria X»³⁵.

1.4 David McClelland

L'americano David McClelland (1917-1998), allievo di Hull, ebbe il merito di aver ideato una procedura sperimentale con cui è possibile rilevare, con una certa attendibilità e validità, la motivazione al successo presente nei singoli individui. Tra le sue opere principali ricordiamo *Personality* del 1951, *The achieving society* del 1961 e *Human motivation* del 1988.

Il primo passo compiuto da McClelland fu quello di distinguere, nell'ambito della personalità dell'individuo, i motivi, i tratti e lo schema mentale. I *motivi* sono la spiegazione del perché le persone si comportino in un certo modo, i *tratti* sono la manifestazione di come l'individuo tenda ad adattarsi a situazioni ricorrenti e lo *schema mentale* è l'insieme di idee, valori, attitudini e attribuzioni

³⁴ Cfr. http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_03_mcgregor.html

³⁵ A. Rugiadini, *op. cit.*, p. 377.

che l'individuo esprime nei propri confronti e verso il mondo. Quindi il motivo si configura come il motore del comportamento, mentre il tratto rappresenta la modalità e, infine, lo schema mentale è il bagaglio di conoscenze di sé e del mondo³⁶.

La teoria elaborata da McClelland analizza il comportamento degli individui partendo dalla descrizione di tre tipi di bisogni, poiché questi ultimi vengono identificati alla base delle motivazioni, che giustificano il comportamento stesso delle persone. I tre bisogni descritti dall'Autore sono:

- *il bisogno di successo (n-achievement)*. Le persone con questo bisogno presentano un'elevata motivazione al successo e, pertanto, nella loro attività lavorativa, cercano, da una parte di ottenere degli obiettivi che siano raggiungibili ma allo stesso tempo sfidanti, e dall'altra la possibilità di fare carriera nel lavoro. Un ulteriore aspetto è la grande necessità di feedback e il bisogno di raggiungere l'autorealizzazione,
- *il bisogno di potere (n-power)*. Chi possiede questo bisogno risulta essere motivato dall'autorità, che produce un bisogno di poter influenzare, di condurre, di prevalere e di avere un impatto sulle idee delle altre persone. Vi è anche la motivazione e il bisogno ad ottenere un incremento dello status e del prestigio personale;
- *il bisogno di affiliazione (n-affiliation)*. Chi presenta questo bisogno mira ad instaurare delle relazioni e a generare delle interazione con altre persone; si è in presenza della necessità di essere tenuti in grande considerazione dagli altri.

³⁶ G. Ostinelli, *op. cit.*

Questi tre tipi di bisogni sono presenti in vario modo in ogni lavoratore e manager e, a seconda della combinazione di questi elementi, si delineano lo stile e il carattere delle persone.

A parere di McClelland i soggetti che presentano un forte bisogno di affiliazione perdono in obiettività, poiché le loro decisioni sono influenzate dalla volontà di essere apprezzati dalle altre persone; chi, invece, presenta una prevalenza del bisogno di potere, mirerà a raggiungere un ruolo di leadership nell'organizzazione di cui fa parte senza, però, possedere un adeguato grado di flessibilità e le giuste capacità di relazione interpersonale. Alla luce di ciò, solo le persone mosse da un bisogno di successo potranno ottenere soddisfazione dal proprio lavoro e potranno rappresentare dei buoni leader per l'organizzazione, anche se tenderanno a fare troppo affidamento sul proprio gruppo di lavoro, poiché considerano i propri colleghi simili e mossi dalla stessa motivazione di successo, anche se gran parte delle persone non sono così. Per confermare quest'ultimo aspetto è utile considerare un esperimento condotto da McClelland in cui veniva chiesto ai partecipanti di lanciare un anello su un paletto dalla distanza che ritenevano loro più congeniale; gran parte delle persone lanciarono l'anello da una distanza casuale, chi da vicino, chi da più lontano, ma solo un piccolo gruppo di persone, che secondo l'Autore erano fortemente motivate al successo, misurarono con attenzione la distanza da cui tirare in modo da creare una situazione stimolante che non fosse né troppo facile né troppo difficile. È interessante notare che esiste un parallelismo nella biologia conosciuto come il "principio del sovraccarico", in cui chi pratica sollevamento pesi deve compiere esercizi che siano sufficientemente impegnativi per aumentare la muscolatura ma

che non siano così impegnativi da provocare danni fisici; allo stesso modo McClelland ha individuato la stessa necessità di una “sfida equilibrata” nelle persone motivate al successo smentendo così le supposizioni e i preconcetti che vedevano queste persone più propense al rischio. Infatti, una persona motivata al successo tende a fissare degli obiettivi che sa di poter raggiungere sulla base delle proprie capacità e del proprio impegno.

Altre caratteristiche che accomunano le persone motivate al successo sono le seguenti:

- il successo è ritenuto più importante rispetto ai premi materiali o di tipo finanziario;
- il conseguimento dell’obiettivo da raggiungere procura una soddisfazione personale maggiore di quanto procurino le lodi e riconoscimenti;
- il compenso finanziario è considerato come uno strumento di misurazione del successo raggiunto;
- la sicurezza e lo status non sono dei fattori motivanti di primaria importanza;
- il feedback, altro elemento per misurare il livello di successo raggiunto, deve essere sull’operato svolto e non sugli atteggiamenti tenuti³⁷.

1.5 Chris Argyris

Chris Argyris (1923) è colui che ha posto maggiormente in evidenza il contrasto tra le esigenze dell’individuo e le esigenze dell’organizzazione. La sua teoria si

³⁷ Cfr. <http://www.businessballs.com/davidmcclelland.html>

ritrova principalmente in due sue opere: *Personality and Organization* del 1957 e *Integrating the Individual and the Organization* del 1964.

L'elaborazione teorica di Argyris parte dall'analisi della crescita psicologica dell'individuo che consiste nel passaggio dallo stato di immaturità infantile allo stato di maturità della fase adulta. Alcune trasformazioni fondamentali caratterizzano il passaggio:

- da uno stato di passività a uno stato di attività;
- da uno stato di dipendenza a uno di indipendenza;
- dalla capacità di agire solo in poche forme alla capacità di rispondere agli stimoli in modi differenti;
- dall'attenzione per interessi vaghi e superficiali alla cura di interessi più profondi;
- da prospettive di breve termine a prospettive temporali più lunghe;
- dalla disponibilità ad accettare posizioni subordinate al desiderio di ricoprire una posizione d'uguaglianza se non di superiorità;
- da una scarsa consapevolezza di sé ad un alto grado di consapevolezza, con una crescita di autocoscienza e di controllo su se stesso.

In sostanza, per l'individuo, il raggiungimento della condizione adulta significa «l'acquisizione di una serie di capacità positive che si contrappongono allo stato di infanzia: attività, indipendenza, capacità di ricerca e di adattamento, interessi continuativi e profondi, capacità di programmare il proprio futuro, di assumere responsabilità e di conoscere le potenzialità del proprio Ego»³⁸. Ovviamente queste dimensioni si collocano lungo un continuum in cui l'individuo

³⁸ G. Bonazzi, *Storia del pensiero... cit.*, p. 103.

raggiungerà diversi gradi di maturità fino a raggiungere la piena realizzazione nella fase adulta. Il grado di maturità dipende, inoltre, dalla capacità dell'individuo di permettere ad altri soggetti di raggiungere la stessa maturità, poiché quest'ultima viene intesa come una condizione sociale di reciproca interazione e non come una condizione solitaria ed egoistica; è fondamentale per la maturità psicologica dell'individuo, non inibire la crescita di altri soggetti verso la loro maturità.

Poste queste condizioni, è inevitabile che anche le organizzazioni, che sono costituite dagli uomini per raggiungere fini collettivi, debbano essere strutturate per favorire queste esigenze. A tale proposito Argyris fa la seguente osservazione: « [...] Se i principi delle organizzazioni formali fossero applicati letteralmente, gli individui si troverebbero a lavorare in una situazione ove: (a) essi hanno scarso controllo sul loro ambiente lavorativo; (b) ci si aspetta che siano passivi, dipendenti e subordinati; (c) ci si aspetta che operino secondo prospettive di breve periodo; (d) sono indotti a sviluppare e ad apprezzare l'uso di poche e limitate capacità; (e) si richiede che producano in condizioni che portano a scarsa stima di sé ed al crollo psicologico [...]»³⁹.

Siccome le organizzazioni moderne sono ispirate ai principi classici del management, che Argyris considera in aperto contrasto con le esigenze di crescita e di maturazione psicologica, si pone un vincolo all'individuo che tende a restare in uno stato psicologicamente arretrato e infantile. La razionalità è la caratteristica principale delle organizzazioni formali e, in particolare, dalla razionalità degli obiettivi dell'impresa scaturiscono i quattro principi classici

³⁹ G. Airoidi, *I sistemi operativi*, op. cit., p. 97.

comuni a tutte le organizzazioni: la specializzazione dei compiti, la gerarchia, l'unità di comando e la sfera di controllo.

La specializzazione dei compiti sebbene renda più efficiente il rendimento lavorativo, tende a frenare la spinta naturale dell'uomo verso la ricerca delle novità e al contempo, non permettere di sviluppare tutte le capacità individuali. Allo stesso modo la gerarchia, l'unità di comando e la sfera di controllo se da un lato garantiscono il corretto funzionamento dell'organizzazione, dall'altro rendono gli individui passivi e subordinati, con poche responsabilità e con un controllo minimo sul proprio lavoro quotidiano.

Dal contrasto tra i principi classici che guidano il funzionamento delle organizzazioni e l'esigenza di crescita umana degli individui, si generano delle conseguenze negative negli individui. Questi sembrano presentare sensi di frustrazione e di fallimento, tendono a fare progetti in un'ottica di brevissimo periodo condizionati a circostanze che sfuggono al proprio controllo, si manifestano forme di rivalità e si è propensi al conflitto. La soluzione che propone Argyris per uscire da questa situazione è la ridefinizione dei compiti lavorativi che, tuttavia, non deve avvenire per via gerarchica e formale, ma deve avvenire attraverso la formazione di gruppi informali di lavoro che possano autogestirsi in modo partecipativo e democratico. Dalla direzione aziendale, ciò che si aspetta l'Autore, non è la distruzione della propria organizzazione formale, ma un impegno per consentire e incoraggiare lo sviluppo di spazi interni autogestiti dove l'autorità è eletta e legittimata dagli stessi dipendenti. Il fine a cui mira Argyris, quindi, è la creazione di una nuova cultura e sensibilità aziendale più vicina alle esigenze umane «sulla base dell'assunzione che quanto

più quelle esigenze sono soddisfatte, tanto più aumenta il livello qualitativo delle prestazioni umane, e in definitiva la potenziale eccellenza dell'organizzazione»⁴⁰.

1.6 Victor H. Vroom

Victor H. Vroom (1932) elabora una teoria motivazionale, meglio conosciuta come Teoria dell'Aspettativa, in cui ritiene che la motivazione dipenda oltre che dal bisogno, come avviene in altri autori trattati, da altre variabili quali l'aspettativa e la valenza. La sua teorizzazione si ritrova nelle opere principali quali *Some Personality Determinants of the Effects of Participation* del 1960 e *Work and Motivation* del 1964.

L'idea di fondo di Vroom è che i bisogni, nella maggior parte dei lavoratori, tendono ad essere simili e, da soli, non sono sufficienti per spiegare il comportamento motivato dell'individuo; infatti la motivazione, secondo l'Autore, dipende dalle aspettative e dagli obiettivi che il lavoratore pone sul proprio lavoro. Per questa ragione, vengono introdotte due nuove variabili: la *valenza* e l'*aspettativa*. La prima è il peso che ogni singolo individuo assegna agli obiettivi che si vogliono raggiungere; la seconda è la probabilità che percepisce ogni individuo sulla possibilità che si verifichi o meno il risultato atteso; si ottiene, così, una nuova interpretazione della motivazione che è data dal prodotto di queste due variabili.

$$\text{Motivazione} = \text{Aspettativa} \times \text{Valenza}$$

⁴⁰ G. Bonazzi, *op. cit.*, p. 104.

Approfondendo le due variabili, avremo che l'aspettativa consiste in una previsione fatta soggettivamente dall'individuo circa la probabilità che egli possa raggiungere uno o più risultati attraverso uno sforzo energetico applicato al lavoro. In ogni soggetto, il risultato o i risultati hanno una certa valenza, ossia un valore che viene assegnato in base alla scala di valori interna ad ogni individuo e che dipende dalla formazione avuta e dall'esperienza maturata; appare chiaro, quindi, il legame esistente tra le due variabili in quanto l'aspettativa non è completa se non le si associa la valenza che ognuno dei risultati previsti ha per l'individuo. A riguardo Vroom identifica almeno due ordini di risultati: di primo e di secondo livello. Il risultato di secondo livello lo si può considerare come l'obiettivo finale a cui mira lo sforzo motivazionale e risulta essere condizionato dai risultati intermedi, ossia quelli di primo livello, a cui l'individuo giunge. In questa occasione si introduce il concetto di strumentalità dei risultati che è fondamentale per determinare se quest'ultimo avrà una valenza positiva o negativa; infatti «se un certo esito ci permette di raggiungere determinati altri esiti appetibili, allora la valenza risultante sarà positiva, in caso contrario essa sarà evidentemente negativa»⁴¹. In conclusione la valenza del risultato finale (quello di secondo livello) sarà dunque funzione della valenza dei risultati di primo livello.

Per rendere più chiaro il modello esposto, riportiamo il seguente esempio. «Supponiamo che un lavoratore voglia ottenere maggior potere nell'ambiente di lavoro (risultato di II livello). Questo risultato/obiettivo dipende dal raggiungimento di altri risultati di ordine inferiore; i quali hanno diversa forza

⁴¹ G. Ostinelli, *op. cit.*, p. 304.

strumentale nei confronti del risultato finale. Risultato di primo livello sono una maggiore remunerazione, una ricerca di approvazione dei membri del gruppo, uno status maggiore. Come si può notare due risultati (remunerazione e status) sono strumentali al maggior potere, mentre il desiderio di socialità ha con il risultato finale una relazione inversa. La valenza del risultato finale sarà la somma delle valenze di strumentalità dei tre risultati di primo livello»⁴².

La soddisfazione del lavoratore è quindi strettamente collegata al raggiungimento dei risultati per cui si è motivati ad agire, ma il suo conseguimento non dipenderà soltanto dagli interventi sulle variabili organizzative e di contesto (ad esempio il miglioramento dei rapporti o delle condizioni di lavoro), ma soprattutto da come il sistema di bisogni, aspettative e aspirazioni personali dell'individuo "peserà" tali variabili.

La soluzione che propone Vroom alle organizzazioni per agire sulla motivazione del lavoratore, è duplice: da un lato, cercare di aumentare la valenza positiva che il lavoratore attribuisce al risultato rendendo, ad esempio, i risultati più desiderabili; dall'altro, agire sull'aspettativa mirando al rafforzamento della connessione tra il lavoro e il risultato, ossia fare in modo che l'individuo possa attendersi, con un certo grado di certezza, il raggiungimento dei risultati per mezzo del proprio lavoro⁴³.

⁴² A. Rugiadini, *op. cit.*, p. 145.

⁴³ *Ibid.*

1.7 Burrhus Frederic Skinner

Burrhus F. Skinner (1904-1990) ha apportato un interessante contributo nell'analisi del comportamento di un individuo inserito in un contesto organizzativo. La sua teoria si ritrova nelle sue opere principali, quali *Beyond Freedom and Dignity* del 1971, *About Behaviorism* del 1974 e *Walden Two* del 1976.

Nell'elaborare la sua teoria, Skinner trovò un notevole spunto nell'esperimento condotto da Edward L. Thorndike volto ad analizzare la relazione temporale tra il comportamento e le sue conseguenze. Tale esperimento consisteva nel rinchiudere in una gabbia un gatto affamato che sarebbe potuto uscire solo girando un chiavistello e avrebbe, così, potuto raggiungere del cibo che era stato posizionato al di fuori della gabbia. Le osservazioni fatte da Thorndike si focalizzarono sul comportamento del gatto il quale sembrava compiere il gesto di girare il chiavistello in maniera "innata"; inoltre, ripetendo l'esperimento più volte, osservò che il gesto veniva compiuto dal gatto più velocemente sostenendo che, evidentemente, un altro comportamento nella gabbia era stato "acquistato".

Skinner sostiene che per formulare adeguatamente un'interazione tra un organismo e l'ambiente, bisogna sempre tenere in considerazione tre elementi: «1) la situazione in dipendenza della quale si verifica una risposta, 2) la risposta stessa e 3) il rinforzo che ne consegue»⁴⁴. Egli identifica l'interrelazione di questi tre elementi nelle "contingenze di rinforzo", intese come occasioni in cui ad una determinata risposta ha fatto seguito una ricompensa.

⁴⁴ Burrhus Frederic Skinner, *50 anni di comportamentismo: un'analisi teorica della contingenza di rinforzo*, I.L.I.-Mondadori, Milano, 1972, p. 46.

Nello studiare il comportamento, inteso come la risposta ad uno stimolo, Skinner introduce il concetto di probabilità. Riprendendo l'esito dell'esperimento di Thorndike, Skinner dice: «il verificarsi approssimativamente simultaneo di una risposta e di certi eventi nell'ambiente (di solito da essa generati) muta l'organismo che risponde, aumentando la probabilità che risposte dello stesso tipo si verificano nuovamente»⁴⁵.

Analizzando il comportamento di un individuo, Skinner definisce il concetto di comportamento "operante" per identificare le risposte che operano direttamente sull'ambiente e che scaturiscono spontaneamente dall'individuo. Inoltre viene introdotto il concetto di "rinforzo", in sostituzione del concetto di "ricompensa", per indicare il rafforzamento di una risposta; è, infatti, su tali argomenti che Skinner elabora una teoria innovativa che pone l'accento anche sul ritmo di una risposta (ossia la frequenza), visto come una proprietà del comportamento. Il comportamento "operante" di un individuo risulta essere manipolabile se si agisce sulla leva del rinforzo, la quale permette di aumentare o diminuire le due proprietà caratterizzanti il comportamento quali, la probabilità che si verifichi un determinato comportamento atteso e la rispettiva frequenza con cui quel comportamento si ripresenterà. A tal riguardo, sulla relazione che sussiste tra le due proprietà del comportamento, Skinner sostiene: «La probabilità che un organismo risponderà in un dato tempo viene dedotta dal ritmo di risposta»⁴⁶. Quindi, quando si verifica una risposta e la si rinforza, si aumenta la probabilità

⁴⁵ *Ibid.*, p. 145.

⁴⁶ *Ibid.*, p. 159.

che si verifichi nuovamente in presenza di stimoli simili; tale processo viene definito “condizionamento attivo”.

Gli strumenti che si hanno a disposizione per influenzare il comportamento sono delle forme di incentivi che vengono individuate dall’Autore come il rinforzo, positivo o negativo, e la punizione. Il rinforzo è positivo quando la conseguenza di un determinato comportamento soggetto allo stimolo, risulta piacevole e gradita all’individuo aumentando, così, la probabilità che quel comportamento venga ripetuto; il rinforzo è negativo quando l’aumento della probabilità che il comportamento si ripeta è dovuto alla rimozione di una situazione spiacevole per l’individuo nel momento in cui quello manifesta il comportamento desiderato. La punizione, infine, è quando lo stimolo agendo sul comportamento, genera una conseguenza che risulta spiacevole per l’individuo riducendo, così, la probabilità che venga ripetuto il comportamento indesiderato⁴⁷.

La teoria di Skinner la si ritrova anche in una delle sue opere maggiori come *Walden Two* in cui viene descritta una comunità utopistica, Walden Two, situata negli Stati Uniti. Le caratteristiche di questa comunità sono la vita condotta assieme agli altri individui: si vive in edifici costruiti in modo razionale ma non lussuoso, si svolgono attività professionali ma non si percepisce nessun salario, tutti contribuiscono al benessere comune in base alle proprie possibilità e capacità.

La teoria del rinforzo emerge nel momento in cui viene spiegato come avviene l’educazione e l’addestramento degli individui all’interno della comunità. Nel modello, infatti, i sentimenti, le sensazioni, le emozioni, devono essere

⁴⁷ *Ibid.*

“addomesticati” in funzione di comportamenti razionalmente determinati. La stessa motivazione viene considerata, dall’Autore, in maniera simile poiché viene intesa come la risultante dell’apprendimento ottenuto mediante l’apprendimento. In sostanza i comportamenti degli individui non sono considerati come una manifestazione della propria personalità indipendente e creativa, ma come aspetti modellabili a piacere a seconda della configurazione dell’ambiente. Ecco a riguardo un piccolo estratto dell’opera di Skinner: «Adesso [...] se abbiamo il potere di creare qualsiasi situazione che possa far piacere a una persona o eliminarne qualsiasi altra che abbia l’effetto contrario, siamo in grado di controllare il suo comportamento. Quando egli esprime delle condotte che sono esattamente quelle che noi desideriamo, semplicemente creiamo una situazione che gli faccia piacere, o ne eliminiamo una che gli causi dispiacere. Come risultato, la probabilità che egli si comporti in quel modo si accresce, che è proprio quello che vogliamo noi. In termini tecnici, ciò viene chiamato “rinforzo positivo”»⁴⁸.

1.8 Sviluppi recenti

Le trattazioni più recenti sul tema della motivazione al lavoro sono caratterizzate da un notevole distacco dai contenuti della letteratura classica descritti sopra. In particolare, nei lavori cronologicamente a noi più vicini si è propensi ad analizzare l’individuo all’interno delle organizzazioni, approfondendo concetti come quelli di *commitment*, cittadinanza e identificazione organizzativa, secondo i quali le persone tendono ad assumere comportamenti spontaneamente

⁴⁸ Cit. in G. Ostinelli, *motivazione e comportamento*, cit, p. 49.

convergenti con gli obiettivi dell'organizzazione a cui afferiscono, al di là dei fattori più o meno motivanti tradizionalmente considerati dalla letteratura.

Il tema dell'identificazione organizzativa (*organizational identification*) è stato introdotto e trattato per la prima volta da Herbert Simon nel 1947 nel capitolo decimo del suo *Administrative Behaviour*. Secondo Simon l'identificazione è il meccanismo attraverso cui l'individuo fa propri gli obiettivi dell'organizzazione; tuttavia egli stesso afferma che «il fondamento psicologico dell'identificazione è ancora oscuro»⁴⁹, per cui la spiegazione e la definizione che vengono fornite sono abbastanza generiche. Ma il contenuto di maggior rilievo dell'opera di Simon riguarda le conseguenze comportamentali degli individui identificati, poiché un individuo che si identifica è preposto a prendere decisioni secondo valori organizzativi e, quindi, nel momento in cui l'organizzazione gli offre sviluppo, prestigio e successo, l'individuo cerca la conservazione dell'organizzazione. In sostanza Simon parla dell'identificazione in termini di utilità e sottolinea come «le forze psicologiche di identificazione possono contribuire a piuttosto che ostacolare il corretto processo di formazione della decisione»⁵⁰ anche se presenta i potenziali aspetti negativi dell'identificazione, ossia la possibilità che si generino difficoltà nel prendere decisioni corrette o che si possano rinforzare le possibili resistenze al cambiamento.

Mancando un'analisi dettagliata e puntuale sull'identificazione, Simon riprende le idee sull'importanza di quest'ultima e sulla sua influenza sulle decisioni organizzative insieme a James March nel libro *Organizations* (1958), in cui viene

⁴⁹ "Simon" cit. in M. Bergami, *L'identificazione con l'impresa, comportamenti individuali e processi organizzativi*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1996, p. 39.

⁵⁰ *Ibid.*

presentato uno schema analitico dettagliato ed esauriente sui processi di identificazione. Entrambi concordarono sulla teoria precedentemente esposta da Simon, affermando che tanto più forte è l'identificazione dell'individuo col gruppo, tanto più probabile è che i suoi obiettivi si conformino alla sua percezione delle norme di gruppo. Lo schema analitico apportò due aspetti innovativi: l'indicazione di quelli che sono definiti i principali oggetti di identificazione e, secondo, i fattori che influenzano la forza dell'identificazione.

Gli oggetti di identificazione sono quattro: «1) organizzazioni esterne all'organizzazione stessa (cioè, identificazione extra-organizzativa); 2) la stessa organizzazione considerata (identificazione organizzativa); 3) le attività di lavoro comprese nella mansione (identificazione con il compito); 4) i sottogruppi all'interno dell'organizzazione considerata (identificazione con il sottogruppo)»⁵¹; tali oggetti sono coerenti all'identificazione dei gruppi sociali sostenuta dalla *Social Identity Theory*.

Riguardo ai fattori che influenzano la forza dell'identificazione, i due autori ne individuano cinque, ognuno dei quali comporta un diverso tipo di influenza, così spiegato:

- 1) maggiore è il prestigio percepito del gruppo, più forte è la tendenza dell'individuo ad identificarsi con esso e viceversa;
- 2) maggiore è il grado con cui sono percepiti gli obiettivi come condivisi tra i membri del gruppo, più forte è la tendenza dell'individuo a identificarsi con il gruppo e viceversa;

⁵¹ “March e Simon” cit. in M. Bergami, *op. cit.*, p. 40.

- 3) maggiore è la frequenza delle interazioni tra l'individuo e i membri del gruppo, più forte è la tendenza a identificarsi con il gruppo e viceversa;
- 4) più grande è il numero di bisogni individuali soddisfatti nel gruppo, più forte è la tendenza dell'individuo a identificarsi con il gruppo e viceversa;
- 5) minore è l'entità della concorrenza tra i membri del gruppo e l'individuo, più forte è la tendenza dell'individuo a identificarsi con il gruppo e viceversa.

Alla luce di queste premesse, considerando l'identificazione con l'organizzazione, March e Simon sottolineano come la durata di servizio in un'organizzazione ne incrementi l'intensità; a livello di conseguenze essi ritengono che «quanto più forte è l'identificazione con l'organizzazione, tanto più debole è la propensione a lasciarla volontariamente»⁵². È utile notare come su questa ipotesi si basi una parte significativa dello studio che collega l'identificazione all'*organizational commitment*.

L'*organizational commitment* comprende gli studi, sviluppatasi dai primi anni Sessanta a oggi, che hanno favorito la comprensione dell'identificazione con l'organizzazione. Tali studi sono stati caratterizzati da una grande partecipazione di numerosi autori, ma contemporaneamente da una certa mancanza di precisione e di rigore. Porter, Strees, Mowday e Boulian (1974), come ha scritto Bergami, hanno descritto il *commitment* in termini di «identificazione e impegno di un individuo verso i valori e gli obiettivi di un'organizzazione»⁵³. Sebbene dalla definizione si possa supporre una certa sovrapposizione tra identificazione e

⁵² *Ibid.*, p. 42.

⁵³ M. Bergami, *op. cit.*, p. 45.

commitment, vi è una profonda distinzione in quanto il *commitment* riguarda il senso di impegno, la natura del legame, il motivo per cui l'individuo permane nell'organizzazione, mentre l'identificazione riguarda la relazione tra partecipazione all'organizzazione e identità individuale. Lo stesso Porter propone una profonda distinzione in quanto il *commitment* è caratterizzato «a) dalla condivisione e accettazione dei valori e obiettivi dell'organizzazione da parte dell'individuo; b) dalla sua volontà di impegnarsi nell'interesse dell'organizzazione; c) dal desiderio di mantenere la *membership*. Questa formulazione comprende internalizzazione, intenzioni di comportamento e affetto, ma non identificazione»⁵⁴. Infine, una caratteristica peculiare è che l'identificazione è riferita all'organizzazione, mentre l'internalizzazione e il *commitment* possono non esserlo, ossia i valori e gli obiettivi che un individuo condivide con un'organizzazione si possono ritrovare anche in organizzazioni diverse, per cui un individuo con alto *commitment* potrebbe trasferirsi in un'altra organizzazione senza gravi sacrifici per i propri valori e obiettivi; allo stesso modo un individuo molto identificato che lascia l'organizzazione deve necessariamente subire una qualche perdita.

Al fine di superare la ridondanza teorica di questa definizione, O'Reilly e Chatman (1986) individuarono tre presupposti indipendenti che spiegavano l'attaccamento psicologico di un individuo all'organizzazione che allo stesso tempo possono rappresentare dimensioni separate del *commitment*: a) *compliance* o coinvolgimento strumentale per ricompense estrinseche e specifiche, b) *identification* o coinvolgimento basato sul desiderio di affiliazione, c)

⁵⁴ *Ibid.*, p. 46.

internalization o coinvolgimento derivante dalla convergenza tra valori individuali e organizzativi. Si giunse, infine, a una concettualizzazione più puntuale di *organizational commitment* con Allen e Meyer (1990) che distinsero tre dimensioni:

- Il *commitment affettivo*, che descrive l'attaccamento affettivo dell'individuo all'organizzazione e coincide con quanto detto da Porter.
- Il *commitment calcolativo*, che esprime la propensione dell'individuo a permanere nell'organizzazione, sulla base del calcolo dei costi che si dovrebbe sostenere nel lasciarla.
- Il *commitment normativo*, che scaturisce da tensioni normative personali che spingono l'individuo a restare nell'organizzazione.

Un'ulteriore spiegazione di cosa sia l'identificazione, è stata proposta da Anshforth e Mael (1989) che hanno applicato i concetti della *Social Identity Theory* all'organizzazione. Prima di esporre tale spiegazione è bene richiamare alcuni concetti chiave di questa teoria.

La teoria dell'identità sociale nasce dagli studi condotti da Tajfel e Turner a partire dal 1972 e si evolve intorno a tre tematiche principali che sono: la categorizzazione, l'identificazione e il confronto sociale.

La categorizzazione consiste nel suddividere la società in alcune categorie sociali eterogenee che sono tra loro in relazione reciproca di potere e di status; queste categorie si generano sulla base della divisione delle persone secondo criteri di nazionalità, classe, professione, sesso, religione, mentre il potere e lo status si riferiscono al fatto che alcune categorie hanno più prestigio di altre. Una categoria ha senso solo se vista in contrasto con un'altra e un individuo può

partecipare contemporaneamente a più categorie tranne a quelle mutuamente esclusive (ad esempio se è cattolico non può essere protestante). Lo stesso Turner ci dice che «un gruppo sociale è dato da due o più individui che condividono una identificazione sociale comune e che quindi si percepiscono come appartenenti alla medesima categoria sociale»⁵⁵.

Altro aspetto importante della teoria dell'identità sociale è l'identificazione, che è utile per spiegare la dinamica tra l'appartenenza a un gruppo e l'identità sociale. Turner spiega che il concetto in sé è costituito da due elementi: l'identità personale e l'identità sociale. La personale si riferisce ad autodescrizioni sulla base di caratteristiche individuali (caratteristiche fisiche, aspetti della personalità, ecc.), mentre l'identità sociale denota descrizioni in termini di appartenenza a categorie (nazione, religione, gruppi politici, ecc.). Sulla base di questa distinzione si può dare un significato a numerosi comportamenti degli individui rispetto ad altri gruppi e ciò consente di comprendere il motivo per cui i membri di un gruppo mostrano di frequente un'uniformità nel comportamento e negli atteggiamenti. Mostrandosi membri di un gruppo, infatti, gli individui stabiliscono un'associazione tra essi stessi i vari attributi e le norme comuni che incontrano nel far parte di quel gruppo. È inevitabile, quindi, che «analogamente a quanto avviene quando vengono attribuite a persone percepite come componenti un altro gruppo le caratteristiche di quel gruppo, gli individui vedono anche se stessi come esseri relativamente intercambiabili con gli altri nel proprio gruppo»⁵⁶.

⁵⁵ "Turner" cit. in M. Bergami, *op. cit.*, p. 53.

⁵⁶ M. Bergami, *op. cit.*, p. 58.

Ultimo aspetto di massima rilevanza della teoria dell'identità sociale è il confronto sociale. Quando un individuo svolge un confronto sociale fra gruppi, ossia tra se stesso come membro del gruppo e gli altri come *outgroup*, tende a massimizzare le distinzioni tra i due gruppi accentuando quanto più possibile le differenze che riflettono caratteristiche positive del proprio gruppo di appartenenza. Nel compiere tale valutazione, l'individuo è guidato da una forte motivazione auto valutativa e differenziando i due gruppi sulla base delle caratteristiche positive del proprio, acquisisce una positiva *distintività* e quindi una positiva *identità sociale* rispetto all'*outgroup*. Quello che vuole proporre la teoria dell'identità sociale è l'esistenza di una motivazione all'autostima che è soddisfatta in un contesto intergruppo attraverso la massimizzazione delle differenze favorevoli al proprio gruppo. È per questo che la stessa teoria sostiene che «le persone sono portate a identificarsi maggiormente con i gruppi la cui *membership* contribuisce ad incrementare l'autostima, in quanto il bisogno di una positiva percezione di sé viene visto come una delle forze che stanno alla base dei processi di identificazione»⁵⁷.

Sulla base di questi principi si è sviluppata un'ulteriore teoria, conosciuta come *Paradigma del gruppo minimo*, secondo la quale le discriminazioni tra i gruppi nascono a prescindere da competizioni esplicite o da ostilità precedenti tra i gruppi. Tajfel chiarisce che i comportamenti discriminatori apparentemente ingiustificati, sono il risultato del processo di differenziazione tra le categorie. Siccome le categorie sociali sono utili per semplificare un ambiente che risulta essere troppo complesso, affinché queste svolgano tale funzione, devono

⁵⁷ *Ibid.*, p. 107.

discriminare i membri da i non membri, in modo da rendere più netta la distinzione tra le categorie per facilitarne il riconoscimento e la risposta.

Come anticipato, i primi ad applicare la *Social Identity Theory* alle teorie organizzative furono Ashforth e Mael nel 1989. Essi individuano nell'organizzazione un gruppo umano significativo in cui i partecipanti possono identificarsi, inserendo la propria membership organizzativa nel concetto di sé. In particolare i due autori affermano che «l'appartenenza a un'organizzazione non è un fatto neutrale per l'autostima dell'individuo; quando tale appartenenza incrementa l'autostima dell'individuo, questi fa quel salto psicologico che inserisce tale appartenenza nel concetto di sé, al fine di prendere parte al successo e allo status dell'organizzazione»⁵⁸. I fondamenti su cui si poggia questo contributo sono: a) l'identificazione con l'organizzazione è vista come un processo cognitivo percettivo (non è necessariamente associato con un comportamento specifico), b) identificarsi con l'organizzazione significa provare personalmente il suo successo o fallimento, c) l'identificazione col gruppo si distingue dalla internalizzazione perché fa riferimento al concetto di sé in termini di categorie sociali (*io sono*), mentre l'internalizzazione concerne l'assimilazione di valori, atteggiamenti, principi guida, nel concetto di sé (*io credo*).

Coerentemente alla *Social Identity Theory*, Ashforth e Mael individuano tre aspetti fondamentali che portano l'individuo ad identificarsi con l'organizzazione. Il primo è la *distintività* dei valori e delle pratiche dell'organizzazione, che serve a differenziare il gruppo dagli altri e a renderlo unico; il secondo è il *prestigio* dell'organizzazione, che è la base

⁵⁸ *Ibid.*, p. 71.

dell'affermazione secondo cui attraverso il confronto intergruppo l'identificazione aumenta l'autostima; il terzo è l'importanza dell'outgroup a cui si associa l'identificazione con l'organizzazione, poiché la consapevolezza dell'esistenza dell'outgroup rinforza la coscienza di far parte dell'organizzazione. L'ultimo apporto innovativo sul tema dell'identificazione con l'organizzazione, lo si deve al lavoro di Dutton, Dukerich e Harquail che, partendo da quanto teorizzato da Ashforth e Mael, hanno proposto una sistematizzazione dell'identificazione. Gli aspetti più originali di tale studio sono l'inserimento del concetto di *immagini organizzative* e la costituzione di uno schema teorico del processo di identificazione. Ciò che sostengono queste autrici è che «l'intensità dell'identificazione organizzativa dipende dall'attrattività di alcune immagini organizzative, definite come rappresentazione dell'organizzazione possedute dai lavoratori a livello individuale, che interessano la loro sfera cognitiva e, più mediatamente, la loro sfera emozionale»⁵⁹. Bisogna considerare, in particolare, due immagini: la “percezione dell'identità organizzativa” (*perceived organizational identity*) e la “percezione dell'immagine esterna” (*construed external image*). Tanto maggiore è l'attrattività dell'identità organizzativa e dell'immagine esterna, tanto più forte è l'identificazione del partecipante all'organizzazione.

In particolare l'*identità organizzativa percepita* descrive il modo con cui l'individuo percepisce l'identità organizzativa, ossia l'insieme di attributi centrali, durevoli e distintivi dell'organizzazione. Tale identità esprime, quindi, quanto sono attraenti per il concetto di sé dell'individuo, le caratteristiche proprie

⁵⁹ M. Bergami, *L'identificazione con l'impresa...*, op. cit., p. 75.

dell'organizzazione; perciò un individuo percepirà attrattiva l'identità organizzativa della propria impresa quando, lavorando in essa, incrementerà la sua autostima e il suo senso di distintività. Infatti le imprese che presentano caratteristiche fortemente distintive, o perché realizzano prodotti o servizi innovativi o perché godono di un buon marchio, sono attrattive a livello individuale in quanto consentono all'individuo di evidenziare la propria distinzione nei vari ambienti sociali.

L'altro concetto chiave è l'*immagine esterna percepita* la quale si riferisce alle percezioni dei membri dell'organizzazione che essi hanno su come gli *outsiders* vedono l'organizzazione. Infatti il rapporto che i membri hanno con l'organizzazione non dipende soltanto dal giudizio diretto, ma è anche influenzato dall'opinione degli *outsiders*, dato che i lavoratori sono generalmente fieri di appartenere a un'impresa con una buona immagine esterna, mentre sono sensibilmente disturbati se la reputazione è poco positiva. Il perché avvenga ciò, è dovuto al fatto che quando i membri dell'organizzazione pensano che la reputazione esterna sia positiva, l'affiliazione all'organizzazione si riflette positivamente sulla loro identità sociale, in quanto va ad incrementare la loro autostima basata sul successo e sulla competenza. «L'immagine esterna fornisce importanti informazione ai membri dell'organizzazione su come gli *outsiders* li valutano in base a questa loro affiliazione organizzativa e quando il giudizio degli *outsiders* è favorevole essi tendono a presentarsi in pubblico utilizzando la propria appartenenza organizzativa»⁶⁰.

⁶⁰M. Bergami, p. 97.

L'ultimo concetto affrontato dalla letteratura più recente è quello della cittadinanza organizzativa. Questo tema si sviluppa partendo dall'ipotesi che la discriminazione *ingroup/outgroup*, sebbene porti le persone ad assumere comportamenti competitivi verso i componenti di gruppi esterni, contemporaneamente le spinge ad atteggiamenti più positivi e collaborativi nei confronti dei membri del gruppo. Ma osservando i comportamenti dell'individuo, non solo verso i partecipanti del suo stesso gruppo, ma verso tutto il contesto organizzativo, si può constatare che, se il soggetto è fortemente identificato, questo sentirà la propria identità e il proprio destino legati a quelli dell'organizzazione in cui opera e sarà ragionevole attendersi che egli sia interessato al futuro di quell'organizzazione e si impegni spontaneamente per essa. Per l'impresa tale interpretazione implicherebbe che i dipendenti non dovrebbero essere più controllati in maniera gerarchica e costrittiva, dato che essi stessi sarebbero in grado di contribuire autonomamente al perseguimento di risultati positivi per l'organizzazione.

A riguardo Smith, Organ e Near (1983) si sono focalizzati sulla categoria di comportamenti che riguardano la dedizione ad attività innovative e spontanee che vanno al di là delle prescrizioni di ruolo, definendoli *comportamenti di cittadinanza organizzativa*, ossia l'insieme di quei comportamenti non retribuiti che sono al di sopra e vanno al di là del ruolo prescritto e scaturiscono dalla discrezione dell'individuo.

Quindi, per concludere, «quando i membri di un'organizzazione sono fortemente identificati, il loro senso di sopravvivenza è legato alla sopravvivenza dell'organizzazione, per cui si ipotizza che al crescere dell'identificazione con

l'organizzazione gli individui assumano comportamenti a favore dell'organizzazione che vanno al di là delle prescrizioni di ruolo, al fine di migliorare la reputazione dell'organizzazione, raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione, fornire idee innovative e facilitare la socializzazione dei nuovi membri»⁶¹.

⁶¹ *Ibid.*, p. 109.

Capitolo 2

Il volontariato nelle ONLUS

2.1 Cenni di storia sul volontariato

Con l'intenzione di indagare la motivazione al lavoro di una particolare categoria di lavoratori, quella dei volontari (evidenziandone così eventuali punti di incontro o di divergenza con la letteratura precedentemente trattata), in questo capitolo approfondiamo le organizzazioni di volontariato, le onlus e tra queste, nello specifico, le cooperative sociali.

La figura del volontario affonda le sue radici già nel secondo secolo d.C., quando il buddismo, in India, indicava ad ogni individuo di assumere nei comportamenti una connotazione decisamente improntata all'apertura nei confronti della collettività e del prossimo. Nei secoli successivi, in tutto il mondo, si sono susseguiti eventi che hanno portato alla ribalta forme di volontariato, sia per la nascita di strutture religiose di ispirazione cristiana con una spiccata tendenza ad aiutare i più deboli e i più bisognosi, sia a causa di opere e di azioni compiute da figure di spicco della cultura cattolica, che avrebbero successivamente ottenuto grandi riconoscimenti da parte della Chiesa, che nella maggior parte dei casi li ha consacrati santi.

E' solo giungendo ai nostri giorni che la figura del volontario ha ottenuto un riconoscimento di tipo giuridico. Nel 1991 nel nostro Paese veniva approvata la "legge quadro sul volontariato", dando così una regolamentazione ufficiale a questa categoria di soggetti attivi nell'ambito della società civile. Nel frattempo, in tutte le regioni italiane si sono sviluppate molte associazioni di volontariato e

tante altre forme organizzative che prevedono la partecipazione di lavoratori volontari, con un impegno che varia in diversi settori, dalla tutela dell'ambiente alla prevenzione e cura dei tossicodipendenti, dal sostegno ai disabili alla valorizzazione dell'arte e della cultura.

Per definire dettagliatamente l'attività del volontariato riprendiamo la "legge quadro del volontariato" n. 266 dell'11 agosto 1991 e in particolare l'art. 2, che specifica per l'appunto tale attività. Secondo la norma si considera attività di volontariato quella prestata in modo personale, spontaneo e gratuito, tramite l'organizzazione di cui il volontario fa parte, senza fini di lucro anche indiretto ed esclusivamente per fini di solidarietà; inoltre l'attività di volontariato non può essere retribuita in alcun modo, nemmeno dal beneficiario. Al volontario possono essere soltanto rimborsate dall'organizzazione di appartenenza le spese effettivamente sostenute per l'attività prestata, entro limiti preventivamente stabiliti dalle organizzazioni stesse. Infine, il titolo di volontario risulta essere incompatibile con qualsiasi forma di rapporto di lavoro subordinato o autonomo e con ogni altro tipo di rapporto avente contenuto patrimoniale che si dovesse intrattenere con l'organizzazione di cui si fa parte.

2.2 Organizzazioni di volontariato, ONLUS e cooperative sociali

Un'organizzazione di volontariato, a livello normativo, viene considerata tale quando è un organismo costituitosi liberamente e svolge l'attività sopra descritta avvalendosi in modo determinante e prevalente delle prestazioni personali, volontarie e gratuite dei propri aderenti. Tale organizzazioni sono libere di assumere la forma giuridica che ritengono più adeguata per il perseguimento dei

propri fini, salvo il limite di compatibilità con lo scopo solidaristico. Inoltre, negli accordi degli aderenti, nell'atto costitutivo e nello statuto, devono essere espressamente previsti l'assenza di fini di lucro, la democraticità della struttura, l'elettività e la gratuità delle cariche associative nonché la gratuità delle prestazioni fornite dagli aderenti, i criteri di ammissione e di esclusione di questi ultimi, i loro obblighi e diritti. Tuttavia, è anche ammesso che le organizzazioni di volontariato possano assumere lavoratori dipendenti o avvalersi di prestazioni di lavoro autonomo esclusivamente nei limiti necessari al loro regolare funzionamento oppure nei limiti occorrenti a qualificare o specializzare l'attività da esse svolta. Infine l'attività di volontariato viene svolta attraverso l'utilizzo di strutture proprie o, nei casi previsti dalla legge, nell'ambito di strutture pubbliche o convenzionate.⁶²

Alla luce di quanto detto, le organizzazioni di volontariato rientrano nell'ambito delle organizzazioni "*non profit*" o, ancora meglio, vengono classificate come ONLUS (Organizzazione non lucrativa di utilità sociale).

Le ONLUS sono una categoria in cui vengono fatti rientrare alcuni soggetti giuridici per riservare loro un particolare regime fiscale in relazione allo scopo non lucrativo che li accomuna. Tale qualifica può essere assunta da: associazioni riconosciute e non riconosciute, comitati, società cooperative, fondazioni e altri enti di carattere privato. In particolare ci sono alcune categorie di enti che assumono automaticamente la qualifica di ONLUS (le cosiddette *ONLUS di diritto*) e vi rientrano: le organizzazioni di volontariato purché iscritte nei registri regionali delle organizzazioni di volontariato e purché si limitino a svolgere

⁶² http://www.edscuola.it/archivio/norme/leggi/1266_91.html

esclusivamente attività commerciali e produttive marginali; le organizzazioni non governative; le cooperative sociali; i consorzi di cooperative sociali formati esclusivamente da cooperative sociali.

In riferimento alla tipologia delle cooperative sociali, queste ultime sono state istituite con la legge n. 381 del 1991, che individuava nella società cooperativa lo strumento idoneo per il perseguimento di finalità sociali e di promozione umana, da realizzare sia attraverso la gestione di servizi sociosanitari ed educativi, sia attraverso attività produttive, mediante le quali permettere l'integrazione lavorativa di persone socialmente svantaggiate. Le cooperative sono state suddivise in due categorie: quelle di tipo A, che, perseguendo l'interesse generale della comunità alla promozione umana, svolgono attività di gestione di servizi sociosanitari ed educativi; quelle di tipo B, che attraverso l'organizzazione di diverse tipologie di attività, agricole, industriali, commerciali o di servizi, sono finalizzate invece all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati.⁶³

Pertanto, nelle cooperative sociali, lo scopo mutualistico «si concretizza non soltanto nello svolgimento di un'attività organizzativa in favore di determinati soggetti esterni beneficiari, offrendo loro dei servizi che al settore dell'economia lucrativa non conviene erogare, o comunque garantendo loro condizioni più vantaggiose di quelle offerte dal settore privato, ma anche offrendo sul mercato beni o servizi avvalendosi del contributo di soci lavoratori rientranti nella categoria di soggetti svantaggiati: i quali, proprio attraverso la partecipazione

⁶³ <http://www.noprofit.org>

attiva alla cooperativa, ritrovano la dignità dal punto di vista lavorativo»⁶⁴. È chiaro come la cooperativa sociale, al pari delle altre organizzazioni *non profit*, riesca a coniugare l'attività di produzione di beni e servizi per il mercato con l'esistenza di operatori mossi da finalità differenti da quella del perseguimento del massimo interesse individuale.

In generale le cooperative sociali si occupano della gestione dei servizi sociosanitari ed educativi e sviluppano attività lavorative finalizzate all'inserimento di persone svantaggiate sia sul piano fisico che su quello psichico, operando anche tramite convenzioni con i servizi dell'assistenza pubblica. Per lo svolgimento di tali attività, le cooperative sociali possono avvalersi di soci volontari che, in numero non superiore alla metà dei soci, prestano gratuitamente la loro prestazione lavorativa all'interno della cooperativa. I soci volontari non percepiscono alcuna forma di retribuzione per l'attività svolta e godono soltanto di una piena tutela assicurativa contro gli infortuni sul lavoro e sulle malattie professionali, avendo comunque diritto al rimborso delle spese eventualmente sostenute. Conseguentemente, nei loro confronti non si applicano le leggi in materia di lavoro subordinato o autonomo.⁶⁵

Alla luce di quanto detto, una peculiarità delle cooperative sociali è la possibilità di caratterizzarsi per un assetto proprietario *multistakeholder*, che riflette una convergenza di differenti categorie di portatori di interesse. In effetti la base sociale può essere composta da diverse categorie di soci: i soci prestatori, cioè

⁶⁴ S. Scarpellino, *La cooperativa di lavoro nella teoria economica*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2009, p. 119.

⁶⁵ <http://www.noprofit.org>

coloro che ottengono un'utilità economica dalla partecipazione alla cooperativa a fronte dell'attività professionale o amministrativa che forniscono; i soci beneficiari, coloro che usufruiscono dei servizi offerti dalla cooperativa per soddisfare un loro specifico bisogno (nelle cooperative sociali di tipo B questa categoria di soci corrisponde ai soggetti svantaggiati che, per legge, devono essere almeno il 30% del totale dei soci lavoratori); i soci volontari, che lavorano nella cooperativa in modo spontaneo, personale e gratuito e soltanto per fini di solidarietà (tali soci non possono costituire più della metà dell'insieme dei soci lavoratori); i soci sovventori, che in qualità di investitori di natura cooperativa, conferiscono all'impresa un capitale di rischio senza dividerne necessariamente le finalità; enti pubblici e imprese pubbliche e private, nei cui statuti sia previsto il finanziamento per lo sviluppo delle attività organizzate in forma di cooperativa sociale⁶⁶. Di questo modello *multistakeholder*, sono stati indicati alcuni vantaggi: «la capacità di contenere le asimmetrie informative che caratterizzano i servizi sociali e comunque tutte le prestazioni ad alta intensità relazionale; la favorevole predisposizione a collegare la cooperativa sociale al territorio di riferimento, consentendole di intrattenere con lo stesso scambi di risorse, non soltanto economiche, ma anche umane e fiduciarie; la possibilità che l'interazione tra volontari e utenti possa favorire un buon clima relazionale, che incide positivamente sulla soddisfazione dei lavoratori e, quindi, sul loro impegno e sulla loro produttività»⁶⁷.

⁶⁶ S. Scarpellino, *op. cit.*

⁶⁷ "Borzaga e Ianes" cit. in S. Scarpellino, *op. cit.*, p. 132.

La presenza di lavoratori volontari nelle cooperative sociali ricopre un ruolo di grande importanza per due ragioni: la prima è data dal fatto che i volontari mostrano solitamente una forte motivazione che contribuisce al rafforzamento dell'orientamento etico dell'impresa stessa; la seconda, invece, riguarda il fatto che i lavoratori volontari possono presentare un elevato livello di preparazione, e sono in grado, pertanto, di offrire prestazioni altamente specialistiche.

Altra caratteristica peculiare delle cooperative sociali è data dalla flessibilità nell'impegno del lavoro, sia in termini di orari adottati, sia in termini di livello di mansioni che i lavoratori accettano di svolgere. Una tale situazione, senza intaccare la qualità del servizio offerto, contribuisce ulteriormente al contenimento dei costi generali della cooperativa; ciò è dovuto anche al fatto che il livello dei costi dipende anche da quello delle retribuzioni, che per i soci lavoratori generalmente risultano essere più basse di quelle percepite dai lavoratori impiegati in imprese capitalistiche o in imprese pubbliche omologhe. Ciononostante, una retribuzione più bassa non corrisponde ad una minore gratificazione complessiva: che, anzi, può risultare addirittura più elevata rispetto a quella dei lavoratori impiegati in altre tipologie di imprese, in relazione all'alta gratificazione scaturente dal particolare contesto organizzativo in cui si opera, che controbilancia la minore gratificazione proveniente dalla retribuzione monetaria.⁶⁸

Fin qui sono state analizzate le caratteristiche di alcune organizzazioni *non profit*, in particolare le organizzazioni di volontariato e le cooperative sociali. Questo è servito per introdurre la descrizione di un'organizzazione di volontariato, la

⁶⁸ “Bonetti” e “Mellano” cit. in S. Scarpellino, *op. cit.*

Comunità di S. Egidio, e di una cooperativa sociale di tipo A, la “Cecilia Società Cooperativa Sociale ONLUS”, di cui, nel prossimo capitolo, si indagano e si analizzano le motivazioni al lavoro dei volontari che in esse prestano la loro attività.

2.3 La comunità di S. Egidio

La Comunità di S. Egidio nasce nel 1968 a Roma per iniziativa di Andrea Ricciardi (allora neanche ventenne), il quale riunì un gruppo di studenti del liceo classico Virgilio, a cui anch'egli apparteneva, per ascoltare e mettere in pratica il Vangelo, prendendo come punti di riferimento la prima comunità cristiana degli Apostoli e l'opera e la predicazione di San Francesco d'Assisi. L'attività del gruppo di studenti partì dalla periferia romana, in cui venne organizzato un doposcuola pomeridiano per i bambini (la “Scuola popolare”, oggi “Scuola della pace”). Da allora la comunità è molto cresciuta. Oggi si è diffusa in più di 70 Paesi di 4 continenti. In continua crescita è anche il numero dei suoi membri; se ne contano circa 50.000 ma è assai difficile calcolare il numero esatto, dato che molti in modo diverso sono raggiunti dalle diverse attività di servizio della comunità, così come tanti collaborano in maniera stabile e significativa prestando servizio ai più poveri e partecipando alle altre iniziative svolte da Sant'Egidio, senza farne parte in senso stretto.

Tra le finalità che hanno portato alla formazione e alla crescita della comunità, prima fra tutte c'è la preghiera; è per questo motivo che le comunità, a Roma e in altre parti d'Italia, d'Europa o del mondo, si riuniscono il più frequentemente possibile per pregare assieme. In molte città ogni sera si svolge una preghiera

comunitaria aperta a tutti. A ogni membro della comunità è chiesto anche di trovare uno spazio significativo nella propria vita per la preghiera personale e per la lettura delle Scritture, cominciando dai Vangeli.

Elemento distintivo della comunità è l'amicizia tra persone di culture e nazioni differenti volta ad esprimere una fraternità internazionale e al tempo stesso un'apertura al mondo per generare un senso di appartenenza ad un'unica grande famiglia.

Tra le attività che più hanno connotato la comunità, c'è il servizio ai poveri vissuto nella forma dei valori della fratellanza. È grazie al diffondersi delle Scuole popolari che questi valori sono andati crescendo nell'intera organizzazione. Ma l'attività della comunità non si ferma qui. L'amicizia con i poveri ha condotto Sant'Egidio a comprendere meglio come la guerra sia la madre di tutte le povertà; per questo l'organizzazione si adopera per un servizio alla pace e all'umanizzazione del mondo, cercando di aiutare maggiormente le popolazioni civili colpite dalla guerra attraverso la solidarietà e l'aiuto umanitario. Sono anche queste le motivazioni che spingono la comunità a battersi per politiche che vadano contro la pena di morte e per altre iniziative umanitarie, come quella contro le mine anti uomo, nelle zone che sono state teatro di guerra o ancora il concreto aiuto ai profughi e alle vittime di guerre e carestie, come in Sudan, Burundi, Albania e Kosovo, per le recenti azioni volte alla liberazione di schiavi, nei contesti in cui lo sfruttamento del lavoro è ancora presente⁶⁹.

⁶⁹ <http://www.santegidio.org>

2.4 La Cecilia società cooperativa sociale ONLUS

La cooperativa Cecilia è una cooperativa sociale di tipo A (erogazione di servizi) iscritta all'Albo Regionale delle Cooperative Sociali, all'Albo Nazionale delle Cooperative a mutualità prevalente e ad un Registro Unico Cittadino di Accreditamento del Comune di Roma. È nata nel 1980 come espressione della cittadinanza attiva che lavora per migliorare la vita sociale; è in questo periodo che prende corpo una cultura del sociale che comincia a porre in primo piano la persona e non più il “bisogno”, sempre più attenta ai processi di inclusione ma impegnata anche a cercare alternative alla logica burocratico/assistenziale, passivizzante, che le istituzioni adottano in risposta ai bisogni dei cittadini.

La cooperativa si fonda sui principi della mutualità ed è un organismo non lucrativo di utilità sociale che realizza il proprio scopo con azioni di prevenzione, cura, riabilitazione ed integrazione sociale, attraverso la gestione di servizi sociali, socio-sanitari, educativi e culturali. Si struttura per diverse aree di intervento che comprendono servizi ed attività specifiche la cui gestione avviene in un'ottica unitaria e di sistema ispirandosi a un modello basato sul principio dell'“empowerment” e quindi sul decentramento e condivisione delle responsabilità, sulla diffusione e circolarità della comunicazione e sul lavoro di squadra.

Nei primi 10 anni della sua storia, la cooperativa è stata impegnata a realizzare nel territorio della X Circoscrizione, i quattro principali Servizi alla Persona del Comune di Roma la cui erogazione viene esternalizzata alle cooperative; sono per lo più servizi sperimentali che avvicinano concretamente la funzione di

servizio sociale alle esigenze dei cittadini in stato di necessità, nei quali l'intervento capillare degli operatori delle cooperative punta a prevenire l'istituzionalizzazione delle persone più "fragili", a sostenerle nella gestione del quotidiano, a promuoverne l'autonomia e l'integrazione sociale. Nel tempo le aree di intervento e le attività della cooperativa si sono estese e differenziate, sono cresciuti il corpo sociale e le competenze operative e progettuali, si è consolidata un'identità di "Impresa Sociale" e la consapevolezza di avere un ruolo attivo nella costruzione partecipata, e quindi dal basso, di un "welfare" condiviso e responsabile.

A oggi la cooperativa svolge la sua attività nelle seguenti aree di intervento: l'area anziani, offrendo sin dalla sua fondazione assistenza alle persone anziane; l'area disabili, cercando di sostenere l'autonomia personale dell'utente, promuoverne l'integrazione sociale e prevenirne il deterioramento fisico e psichico delle capacità residuali dell'individuo; l'area residenzialità, offrendo spazi residenziali protetti per categorie di persone che vivono un disagio sociale; l'area minori, mirando alla promozione dei diritti dei minori, in particolar modo di quelli che vivono situazioni familiari di grande disagio; l'area inclusione sociale, in cui ci si batte per evitare l'esclusione sociale dei soggetti più a rischio; l'area giustizia, operando al fine di recuperare e reinserire giovani che vertono in uno stato di difficoltà; l'area comunicazione sociale con un'azione rivolta sia all'interno che all'esterno⁷⁰.

È chiaro come l'attività svolta da cooperative sociali come è la Cecilia induca un'importante azione redistributiva, consistente nell'allocazione di risorse

⁷⁰ <http://www.ceciliacoop.it>

gratuite, quali le donazioni finanziarie e il lavoro volontario, a favore delle categorie di utenti più svantaggiati; tramite l'operato di queste strutture, si contribuisce a modificare la distribuzione del reddito derivante dall'azione combinata dello Stato e del mercato rafforzando, in questo modo, le relazioni fiduciarie e incrementando la loro reputazione sul territorio. Non va dimenticata, quindi, l'importanza che nella formazione del capitale umano riveste il lavoro volontario nell'ambito delle onlus e delle cooperative sociali: lavoro volontario che, quantomeno per i soggetti più giovani, si può rilevare un'esperienza fondamentale di allenamento al lavoro. Un'attività, cioè, fortemente responsabilizzante che consente a chi la pratica di relazionare con soggetti differenti dal proprio ambito familiare o amicale e di predisporre ad affrontare tutte quelle problematiche che le attività lavorative riservano ai loro addetti.

Negli ultimi anni, inoltre, la dinamica della fornitura dei servizi di cura da parte dello Stato ha rilevato come l'ente pubblico non sia stato in grado di adattarsi al rapido e continuo cambiamento dei bisogni che si verifica nelle società sempre più complesse di oggi. Al contrario le onlus, tra cui le cooperative sociali, in virtù del loro forte radicamento territoriale, hanno mostrato una maggiore capacità nell'individuare, nell'ambito del territorio di competenza, quali siano i principali bisogni da soddisfare attraverso l'erogazione di servizi di utilità sociale. Pertanto le cooperative sociali sono in grado di stimolare una sensibile domanda di servizi di cura in ragione delle loro caratteristiche gestionali e organizzative, che

consentono loro di abbassare notevolmente i costi di produzione e quindi di praticare ai servizi offerti prezzi più contenuti di quelli delle imprese *for profit*⁷¹.

⁷¹ S. Scarpellino, *La cooperativa di lavoro ...*, *op. cit.*

Capitolo 3

Indagine sulla motivazione al lavoro dei volontari

L'indagine svolta intende rappresentare un punto di partenza per riflettere su come la motivazione al lavoro di una particolare categoria di soggetti, qual è per l'appunto quella dei volontari, nasca da bisogni che fuoriescono dagli schemi delle teorie economiche classiche e che, invece, riprendono alcune tematiche argomentate nelle teorizzazioni più recenti. Nel compiere questa indagine mi sono avvalso di un questionario (cfr. l'Appendice) che ho sottoposto ad un gruppo di volontari precedentemente individuato. I volontari in questione fanno parte, o comunque collaborano, con alcune organizzazioni di utilità sociale: in particolare, il nostro campione si compone di 20 soggetti, di cui più della metà è formata da soggetti che già svolgono un'attività remunerata altrove, mentre la restante parte è composta da studenti universitari. Entrambe le categorie di individui svolgono l'attività di volontariato almeno una volta alla settimana (tranne che in due singoli casi, in cui vi si dedica gran parte del tempo disponibile).

3.1 Peculiarità riscontrate nelle cooperative sociali

Nel condurre questa indagine, è stata riscontrata una particolarità all'interno del mondo dei servizi di utilità sociale erogati da cooperative sociali: specificità che, prima di passare alla disamina dei risultati della ricerca sui bisogni che sono alla base della motivazione al lavoro del volontario, viene di seguito esposta nei suoi tratti generali. Si tratta della tendenza da parte della grande maggioranza delle

cooperative sociali a non disporre al loro interno di soci volontari, nonostante la legge 381 del 1991 ne preveda la presenza e l'attività, regolandone ruolo e funzioni⁷². Il motivo di tale assenza può essere individuato nell'influenza esercitata dalla legge quadro sul volontariato, la n. 266 del 1991, con la quale è stata dettagliatamente delineata l'attività delle organizzazioni di volontari.

In base ai pareri raccolti da soggetti con ruoli dirigenziali nell'ambito delle cooperative sociali, un primo aspetto che si potrebbe considerare per spiegare tale peculiarità è la presenza combinata delle due leggi. Se, infatti, ci fosse stata la sola legge n. 381, si sarebbe potuto verificare probabilmente un incremento del numero dei soci volontari all'interno delle cooperative sociali, ma nel momento in cui è stata emanata la legge n. 266, che ha definito le organizzazioni di volontariato con le rispettive aree di azione, queste ultime sono risultate sovrapposte se non coincidenti con le aree di azione delle cooperative sociali. Ciò avrebbe determinato un primo punto di divisione tra le cooperative sociali e le associazioni di volontariato, in quanto queste ultime tendono ad essere identificate, da parte delle cooperative sociali, come dei competitori, dal momento che erogano un servizio simile al loro, senza però richiedere un corrispettivo monetario: contrariamente alle cooperative sociali, che invece offrono i propri servizi sul mercato ad un determinato prezzo. Nella realtà dei fatti, dunque, le cooperative sociali tendono a non utilizzare lavoratori volontari, nonostante tale pratica possa risultare paradossale, dal momento che le cooperative sociali potrebbero fare propria l'attività del volontario ed usufruire,

⁷² Da notare come su 452 cooperative sociali attive a Roma, di cui 181 di tipo A (dati Istat, 2008) si sia riusciti a trovare una sola cooperativa con la presenza di soci volontari all'interno.

quindi, di una prestazione lavorativa che non genererebbe un costo per l'organizzazione, comportando dunque un abbattimento dei costi di produzione, con la conseguente acquisizione di un vantaggio competitivo. Sono emersi due motivi prevalenti che orientano l'operato delle cooperative sociali verso il mancato utilizzo di soci volontari.

Il primo riguarderebbe le caratteristiche della prestazione lavorativa del volontario all'interno dell'organizzazione. Infatti, tale attività risulterebbe discontinua, dal momento che non vige nessun obbligo per il volontario di presentarsi periodicamente presso l'organizzazione per svolgere le mansioni a lui assegnate. Ne consegue che la discontinuità nell'attività del volontario comporta una situazione di instabilità per l'organizzazione stessa, in quanto quest'ultima si trova a dover assicurare, in ogni momento, il servizio che le è stato commissionato. È per questa ragione che le cooperative sociali, laddove siano presenti dei soci volontari all'interno, non fanno svolgere nessuna attività unicamente al socio volontario, ma affiancano a tale soggetto un dipendente dell'organizzazione, in modo da poter sempre assicurare, in ogni momento e indipendentemente dalla presenza o meno del volontario, l'erogazione del servizio commissionato.

Il secondo motivo, invece, si riferisce alla qualità del servizio che può essere offerto dal volontario. Infatti, nello svolgere alcune attività specifiche, la cooperativa non sempre riesce a disporre di un volontario che abbia determinate caratteristiche professionali, consone al servizio che la struttura deve erogare.

3.2 Le motivazioni dei volontari

Riprendendo la nostra indagine sulla motivazione al lavoro dei volontari, si compie la disamina dei risultati ottenuti dall'elaborazione delle risposte indicate al questionario sottoposto.

Prendendo in considerazione la scala dei bisogni teorizzata da Maslow, appare subito chiaro come i bisogni da cui scaturisce la motivazione del lavoratore volontario non solo non rispecchiano una configurazione rigida e precisa, in cui il soggetto aspira a raggiungere, anche se parzialmente, un bisogno dopo l'altro, ma gli stessi bisogni risultano essere anche differenti; allo stesso modo i fattori motivazionali e igienici definiti da Herzberg vengono stravolti.

In primis, dall'indagine si nota subito come la motivazione che spinge l'individuo ad impegnarsi in un'attività di volontariato non scaturisca da un bisogno "fisiologico", volto ad ottenere un guadagno dalla stessa prestazione lavorativa, ma presenti delle motivazioni che si potrebbero già considerare di livello superiore. Dalle varie interviste, infatti, è stato interessante notare come il bisogno e la volontà di aiutare il prossimo si presenti come il minimo comune denominatore tra quasi tutti i volontari; oltre a questo bisogno, alcuni trovano la loro motivazione nel credo, sia personale che religioso; altri nella volontà di ricercare la vera essenza dell'uomo, credendo che nei rapporti con i più deboli, o comunque con chi è svantaggiato, si riescano a capire meglio i veri valori della vita e si riesca a dare un senso all'agire dell'uomo. Un ultimo gruppo di volontari è spronato a compiere tale attività perché considera se stesso fortunato per aver ricevuto tanto dalla vita, sia a livello di affetti che di disponibilità economiche, e,

allo stesso tempo, vuole condividere questa fortuna cercando di offrire qualcosa a chi ne ha avuta poca o non ne ha avuta per niente.

Nell'indagine si è voluto anche indagare quanto potessero incidere, per un volontario, i bisogni che lo stesso Maslow considerava di ordine superiore, ossia la socialità, l'autostima e l'autorealizzazione. Le risposte indicate hanno fornito un interessante spunto di riflessione. Partendo dalla considerazione del bisogno di socialità, in cui è stato sottolineato l'aspetto della gratuità nelle relazioni umane, sembrerebbe che tale bisogno sia, per la maggior parte degli intervistati, molto importante ai fini della scelta di svolgere l'attività di volontario; un'altra parte, invece, ha sottolineato, in maniera incisiva, l'importanza della gratuità delle relazioni perché è tramite il contatto che si è avuto con le persone disagiate che si ha avuto la possibilità di imparare qualcosa di utile per sé stessi. Infine un solo elemento non ha ritenuto importante tale bisogno.

Dalla nostra indagine, inoltre, è emersa la grande attenzione, da parte dei volontari, a produrre e scambiare, nell'ambito della loro attività, quelli che si definiscono beni relazionali. I beni relazionali vengono identificati con quei beni immateriali che si traducono in modalità di relazione interpersonale, bilaterale o multilaterale e che vengono trasferiti in una logica di reciprocità e non di scambio mercantile⁷³; vengono allo stesso modo detti beni relazionali quelli la cui utilità dipende dalle modalità di fruizione degli stessi, oltre che dalle loro

⁷³ M. Musella, *Le cooperative sociali e la nuova teoria della cooperazione*, in E. Mazzoli e S. Zamagni (a cura di), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, il Mulino, Bologna, 2005.

caratteristiche intrinseche⁷⁴. Esempi di questi beni sono la fiducia, l'amicizia, la lealtà ad un gruppo e il rispetto delle regole di convivenza civile.

Soffermandoci, invece, sui bisogni di autostima e di autorealizzazione, che sono stati indagati in contemporanea, si è avuto un altro riscontro interessante. Sebbene possa sembrare scontato che questa categoria di persone tenda a svolgere l'attività di volontario per raggiungere una propria realizzazione interiore ed eventualmente un incremento dell'autostima, quello che si apprende è leggermente diverso. Tralasciando il singolo caso che ha assegnato un'importanza rilevante a questi due tipi di bisogni, una buona parte degli intervistati ha presentato la seguente interpretazione su di essi: l'autorealizzazione e l'autostima vengono visti come un traguardo a cui si arriva ma non come un bisogno promotore dell'agire; in particolare l'autorealizzazione non è la causa che comporta l'effetto di svolgere l'attività di volontario, ma un punto di realizzazione che si raggiunge solo se si riesce a fare qualcosa di buono per coloro che ricevono il servizio offerto dal volontario. Allo stesso modo, l'autostima non è ricercata, ma subisce un incremento solo se si riesce a fare qualcosa di concretamente utile per chi ne ha bisogno. Un'altra buona parte dei soggetti intervistati, ha invece ritenuto che questi due bisogni non siano molto determinanti nella scelta di svolgere l'attività di volontario; infine un singolo elemento non ha ritenuto corretti questi due bisogni e ha parlato più di gratificazione personale ottenuta dall'attività svolta.

⁷⁴ S. Zamagni, *Non profit come economia civile. Per una fondazione economica delle organizzazioni non profit*, in *id.* (a cura di), *Non profit come economia civile*, il Mulino, Bologna, 1998.

3.3 Le relazioni tra i volontari e l'organizzazione

Una volta indagati i bisogni, che sono alla base dell'agire del volontario, si è voluto capire come queste persone possano arricchire l'organizzazione in cui operano e, soprattutto, in quali ambiti dell'organizzazione riescano ad incidere maggiormente attraverso lo svolgimento della loro attività.

Dall'indagine si è riscontrato che: quasi la metà degli intervistati tendono a svolgere attività volte ad offrire, alle persone in difficoltà, un supporto personale e in alcuni casi professionale; un altro gruppo di volontari si occupa principalmente di servizi rivolti ai minori; due elementi svolgono un'attività che non comporta il diretto contatto con i bisognosi, bensì con le persone comuni con le quali si confrontano per motivarle e convincerle ad intraprendere l'attività di volontariato, cercando di far capire loro che aiutare gli altri è un vantaggio sia per se stessi, perché si sta meglio con la propria coscienza, sia per la società perché si contribuisce al benessere collettivo; infine c'è chi apporta il proprio contributo svolgendo attività organizzative e di monitoraggio.

Si è andato, poi, ad indagare in che misura il volontario riuscisse ad arricchire l'organizzazione in cui opera attraverso la sua attività. La risposta a questo quesito è stata decisamente unanime, dal momento che questi volontari ricoprono un ruolo rilevante all'interno dell'organizzazione, anche se ci sono state diverse sfaccettature che sono risaltate. È stato interessante riflettere su alcune risposte che giustificavano l'importanza dell'attività svolta, in particolare: c'è chi ritiene di arricchire molto l'organizzazione perché nello svolgere i suoi compiti trasferiva in essi tutte le sue motivazioni e la propria esperienza; c'è chi riteneva di essere importante per l'organizzazione ma riconosceva che era più

quest'ultima ad arricchire la persona; infine c'è chi ritiene di essere importante per l'organizzazione sia perché offre la propria presenza, mettendo a disposizione le proprie competenze, sia perché svolge importanti compiti organizzativi e di propaganda dell'attività di volontariato.

Continuando ad indagare i rapporti che si instaurano tra i volontari e la struttura in cui operano, è stata ripresa una tematica dalle trattazioni più recenti sulla motivazione al lavoro, quella dell'identificazione con gli obiettivi. Al quesito su tale argomento, un buon numero di volontari ha risposto con un netto "sì"; un altro gruppo, più esiguo, ha precisato che riesce ad identificarsi con gli obiettivi dell'organizzazione per un 90%, dato che in alcuni casi non si trova pienamente d'accordo con i percorsi che l'organizzazione decide di intraprendere; infine un solo volontario si è espresso utilizzando l'avverbio "a volte" ed un altro ha puntualizzato come la stessa organizzazione nasca per far coincidere gli obiettivi da perseguire per il sociale, con gli obiettivi che il singolo volontario può raggiungere con la sua singola attività.

Una volta analizzati i volontari all'interno dell'organizzazione in cui operano, si è indagato sui valori che questi portano sempre con sé, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. Da questa analisi si è riscontrato come questa categoria di lavoratori dia molta importanza al rispetto della vita dell'uomo, alla solidarietà, all'onestà e all'altruismo. A corredo di questi tre elementi primari, sono stati elencati tanti altri valori pieni di buoni propositi come la disponibilità, la libertà, l'accoglienza, l'amicizia, la tolleranza, la trasparenza, l'amore, la gentilezza e la pace.

Conclusioni

Dall'analisi effettuata in questo lavoro è emerso chiaramente come le teorie classiche riguardanti il tema della motivazione al lavoro, siano per lo più superate o, comunque, non risultino adeguate per tutte le categorie di lavoratori. Il nostro studio ha voluto indagare la motivazione al lavoro dei volontari perché questa categoria di lavoratori non è stata, ancora, debitamente considerata e in futuro, se ben utilizzata, potrebbe risultare un utile strumento sociale. Ma per fare ciò bisogna prima capire l'essenza dell'agire di un volontario e da questo lavoro è possibile ottenere alcune risposte al riguardo.

La prima peculiarità di questa categoria di lavoratori è la mancanza di una retribuzione, aspetto che stravolge drasticamente la teoria di Maslow e la sua scala dei bisogni dato che verrebbe a mancare proprio il primo bisogno; allo stesso modo vengono eliminati, almeno in questo tipo di attività svolta dai volontari, i fattori igienici di Herzberg, dato che non si deve raggiungere nessun livello di sussistenza. Le stesse teorie riguardanti il sistema di incentivazione, come la teoria dei contributi-incentivi di Barnard o la teoria del rinforzo di Skinner, non trovano riscontri pratici, poiché al volontario non servono degli incentivi materiali, come le ricompense pecuniarie, né immateriali, come i riconoscimenti dei meriti per il proprio operato. Anche la teoria di McClelland, secondo cui solo le persone mosse dal bisogno di successo possono ottenere soddisfazione dal proprio lavoro e raggiungere l'autorealizzazione, non rispecchia la realtà del volontario, dal momento che quest'ultimo non ha bisogno di avere *feedback* positivi dalla propria attività, né di raggiungere tale

autorealizzazione. Questo perché, sulla base delle risposte fornite al questionario sottoposto, l'autorealizzazione non è la causa che spinge l'individuo a svolgere l'attività di volontario ma solo l'effetto della buona riuscita delle azioni compiute.

Infine è utile notare come il concetto di identificazione organizzativa, sviluppatosi nelle trattazioni più recenti sulla tematica della motivazione al lavoro, si ritrova pienamente nella categoria dei volontari. È più che mai importante, per questi lavoratori, identificarsi con gli obiettivi dell'organizzazione presso cui svolgono l'attività di volontariato perché, indubbiamente, quanto maggiore è l'identificazione con tali obiettivi tanta più energia si sarà disposti a trasferire nello svolgimento delle proprie mansioni. Come si può intuire, per i volontari, l'identificazione con gli obiettivi di una determinata organizzazione è l'unica ragione che li spinge ad entrare in collaborazione con essa, dal momento che, sicuramente, non ci sono ulteriori elementi, come la misura della ricompensa, che possano risultare attrattivi.

Appendice: Questionario sottoposto ai lavoratori volontari

- 1) Quali sono le principali motivazioni che la spingono ad impegnarsi in un'attività di volontariato?
- 2) Nella scelta di svolgere la sua attività da volontario, quanto ha inciso il bisogno di socialità e di gratuità nelle relazioni umane?
- 3) E quanto ha pesato, invece, il bisogno di autorealizzazione e di autostima?
- 4) Quanto tempo dedica alla sua attività di volontariato?
- 5) Quali sono gli ambiti in cui ritiene di incidere maggiormente attraverso la sua attività?
- 6) In che misura ritiene di arricchire l'organizzazione/impresa in cui opera?
- 7) A quali valori ritiene di non poter rinunciare anche all'esterno dell'organizzazione/impresa in cui è impegnato?
- 8) Nello svolgimento della sua attività, si riesce ad identificare sempre con gli obiettivi dell'organizzazione/impresa?

Riferimenti bibliografici

- Airoldi G., *I sistemi operativi*, Giuffrè, Milano, 1980.
- Bergami M., *L'identificazione con l'impresa, comportamenti individuali e processi organizzativi*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1996.
- Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano, 2008.
- Carlesi L., "The Functions of the Executive" nella teoria della gestione e organizzazione d'impresa, in Roberto Cafferata (a cura di), *Cooperare in impresa. Studi sul pensiero di Chester Barnard, Quaderni di studi sull'impresa*, Giappichelli, Torino, 2004.
- Istat, *Le cooperative sociali in Italia*, Roma, 2008.
- Lanci G., *Le condizioni di efficacia e di efficienza secondo Chester J. Barnard. Analisi del pensiero e sviluppi nella teoria dei sistemi cooperativi*, in R. Cafferata, (a cura di), *Cooperare in impresa. Studi sul pensiero di Chester Barnard, Quaderni di studi sull'impresa*, Giappichelli, Torino, 2004.
- Musella M., *Le cooperative sociali e la nuova teoria della cooperazione*, in Mazzoli E. e Zamagni S. (a cura di), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, il Mulino, Bologna, 2005.
- Ostinelli G., *Motivazione e comportamento. Le variabili psicologiche necessarie per raggiungere obiettivi*, Erickson, Trento, 2005.
- Poggesi S., *La prospettiva sistemica nell'opera di Chester J. Barnard*, in R. Cafferata (a cura di), *Cooperare in impresa. Studi sul pensiero di Chester Barnard, Quaderni di studi sull'impresa*, Giappichelli, Torino, 2004.
- Rugiadini A., *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1979.

Scarpellino S., *La cooperativa di lavoro nella teoria economica*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2009.

Skinner B. F., *50 anni di comportamentismo: un'analisi teorica della contingenza di rinforzo*, I.L.I.-Mondadori, Milano, 1972.

Tomasi D., *La motivazione al lavoro*, in *id.* (a cura di), *Organizzazione d'azienda*, Giappichelli, Torino, 2006.

Tomasi D., *Organizzazione del lavoro, motivazione ed autorità in Chester J. Barnard*, in R. Cafferata (a cura di), *Cooperare in impresa. Studi sul pensiero di Chester Barnard*, *Quaderni di studi sull'impresa*, Giappichelli, Torino, 2004.

Zamagni S., *Non profit come economia civile. Per una fondazione economica delle organizzazioni non profit*, in *id.* (a cura di), *Non profit come economia civile*, il Mulino, Bologna, 1998.

Fonti telematiche

http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_03_mcgregor.html

<http://www.businessballs.com/davidmcclelland.html>

<http://www.ceciliacoop.it>

http://www.edscuola.it/archivio/norme/leggi/1266_91.html

<http://www.noprofit.org>

<http://www.santegidio.org>

<http://www.volontariato.org/cennistoria.htm>

