

# ORGANIZZARE IL VOLONTARIATO

Prof. Domenico Bodega

Università Cattolica del Sacro Cuore

30  
1996-2026



**ACMT OdV-ETS**  
Associazione per la Cura dei  
Malati in Trattamento Palliativo

# ORGANIZZARE IL VOLONTARIATO

**Organizzare il volontariato significa gestire persone, soprattutto gestire significati.**

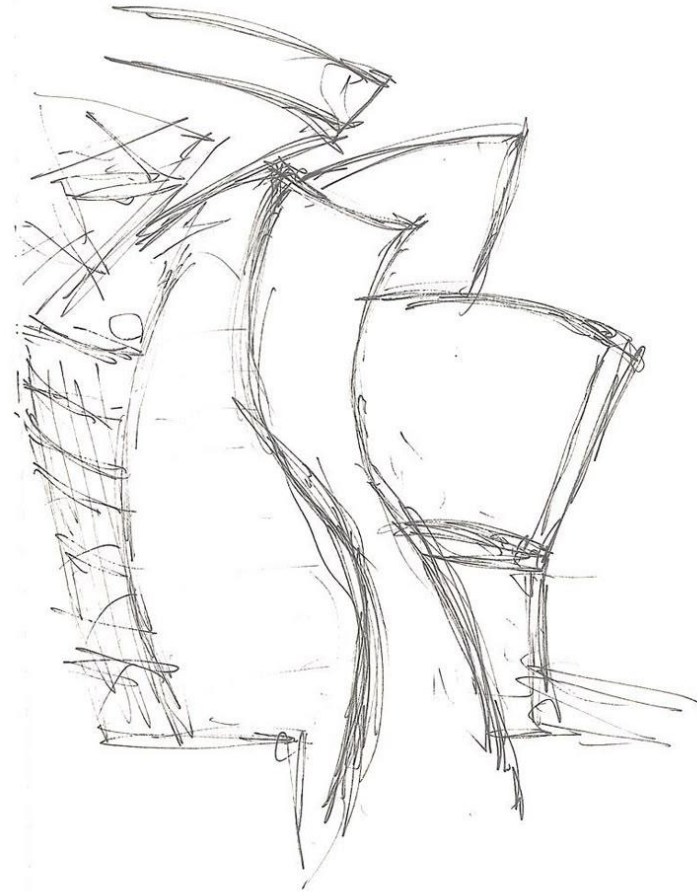
**Il volontariato è un "bene fragile".** Se lo gestiamo come una fabbrica (incentivi e controlli), lo distruggiamo. Se lo gestiamo come una comunità di senso, lo rendiamo sostenibile.

**Gestire persone intrinsecamente motivate richiede** un'umiltà direzionale rara.

Se i volontari se ne vanno, non è perché "la gente non ha più valori", ma **perché l'organizzazione sta offrendo un'esperienza che costa** (in termini di tempo e stress) più di quanto **paga** (in termini di benessere e relazioni).

**ORGANIZZARE significa riequilibrare questa bilancia.**

**ORGANIZZARE significa creare un ambiente** dove l'errore è ammesso, il dissenso è protetto e il potere è bilanciato dalla responsabilità collettiva.



# ORGANIZZARE IL VOLONTARIATO **cittadinanza organizzativa**

La **CITTADINANZA ORGANIZZATIVA** nel volontariato è quell'insieme di comportamenti discrezionali che, pur non essendo esplicitamente richiesti, favoriscono l'efficacia dell'organizzazione.

E' espressione della **motivazione intrinseca integrata**.

- **ALTRUISMO:** Aiutare i colleghi volontari in difficoltà con i loro compiti.
- **COSCIENZIOSITÀ:** Svolgere i compiti con cura superiore al minimo richiesto.
- **VIRTÙ CIVILE:** Partecipare attivamente alla vita dell'ente (riunioni, dibattiti sulla strategia).
- **SPORTIVITÀ:** Tollerare gli inevitabili disagi o imprevisti senza lamentarsi eccessivamente, proteggendo il clima sociale.
- **SCRUPOLOSITÀ:** Informare gli altri per prevenire problemi (es. avvisare con largo anticipo di un'assenza per non sovraccaricare il turno).

## PER CHI GESTISCE L'ORGANIZZAZIONE (ODV)

- **RICONOSCERE L'INVISIBILE:** Spesso i comportamenti di cittadinanza sono silenziosi. Il leader deve avere la **competenza situazionale** per vederli e valorizzarli. Il riconoscimento non deve essere un premio materiale, ma una **conferma della relazionalità** e della **competenza**.

## PER IL VOLONTARIO

- **Dall'Esecuzione alla Partnership:** La cittadinanza organizzativa trasforma il volontario in un partner. Esercitare la virtù civile significa **assumersi una quota di Leadership Condivisa**, sentendosi responsabili non solo del proprio turno, ma del futuro dell'associazione.
- **PRATICARE LA "SPORTIVITÀ" VERSO L'ISTITUZIONE,** comprendendone le complessità burocratiche, ma mantenendo il giudizio indipendente per segnalare iniquità.

## PER LE ISTITUZIONI (Ospedali, Scuole, Comuni)

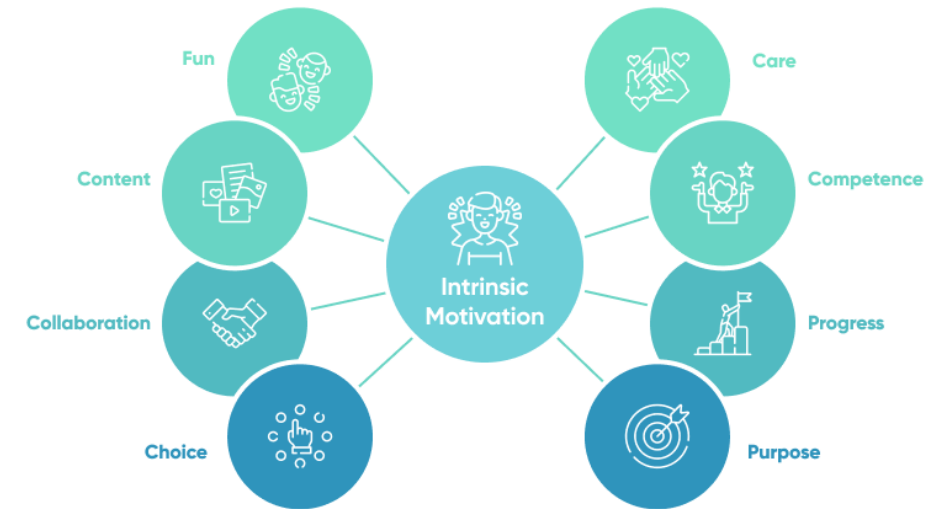
- **NON SFRUTTARE LA CITTADINANZA:** Un errore è dare per scontata la "disponibilità infinita" dei volontari. Se l'istituzione abusa della coscienziosità dei volontari per coprire carenze strutturali, trasforma la cittadinanza in "lavoro forzato mascherato", inibendo la motivazione intrinseca.
- **SUPPORTO ALL'INFRASTRUTTURA RELAZIONALE:** sostenere momenti di incontro e team building che non servono a "produrre" servizi, ma a **costruire relazionalità** che è la base della cittadinanza organizzativa.

# ORGANIZZARE IL VOLONTARIATO

## il vantaggio competitivo di persone intrinsecamente motivate

Un'organizzazione che sa gestire la motivazione intrinseca ottiene prestazioni stra-ordinarie

- **RESILIENZA E CREATIVITÀ:** la motivazione intrinseca è associata a una **maggiore persistenza** di fronte alle difficoltà e a una **qualità superiore del pensiero creativo**.
- **RIDUZIONE DEI COSTI DI MONITORAGGIO:** Le persone non necessitano di supervisor costanti. Questo permette **strutture organizzative più snelle**.
- **CAPITALE SOCIALE:** Queste persone diventano **catalizzatori di fiducia** all'interno dell'ambiente, **migliorando il benessere soggettivo** di tutto il team.



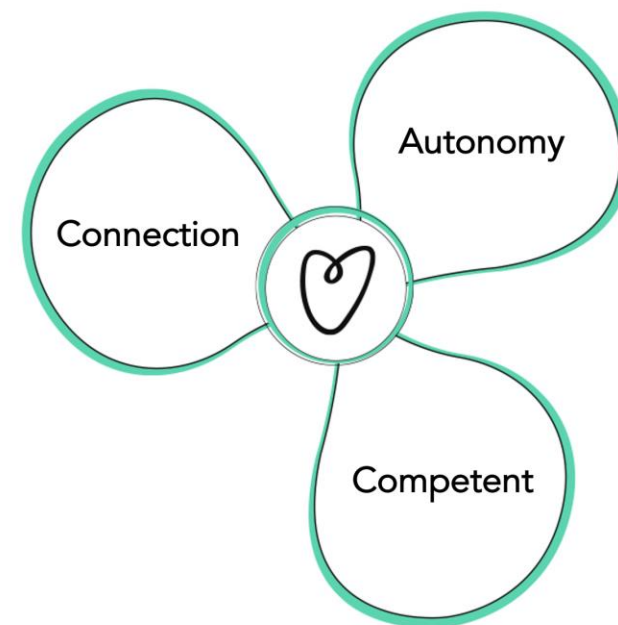
## ORGANIZZARE IL VOLONTARIATO

# anatomia della motivazione intrinseca

**AUTONOMIA:** la percezione che l'azione nasca da una scelta personale coerente con i propri valori e il controllo sul "come" svolgere un compito.

**COMPETENZA:** Il bisogno di sentirsi efficaci nell'interagire con l'ambiente è alimentato da sfide equilibrate e da feedback costruttivi.

**RELAZIONALITÀ:** è il bisogno di sentirsi connessi, stimati e sicuri all'interno di una comunità. Il **CAPITALE SOCIALE** e la fiducia negli altri rende l'impegno sostenibile nel tempo.



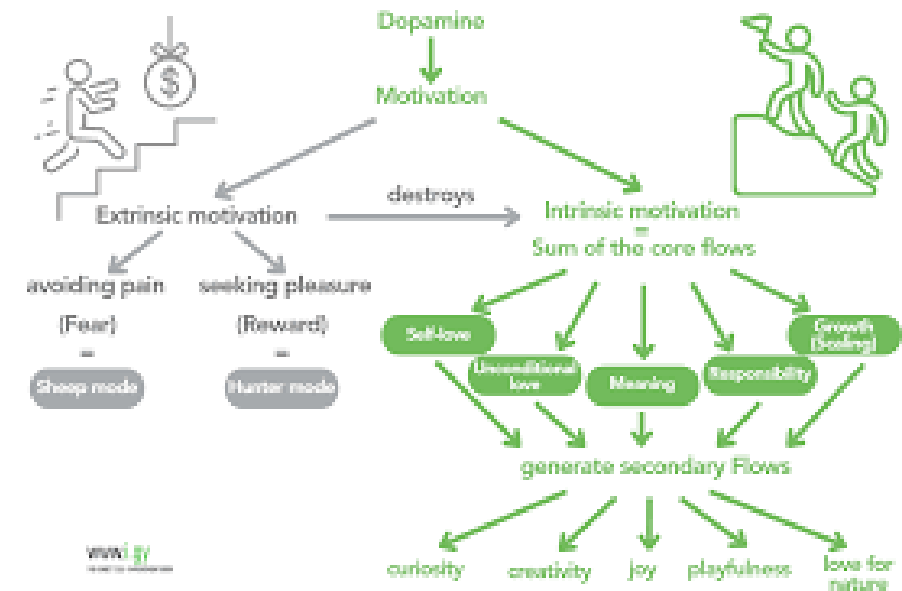
# ORGANIZZARE IL VOLONTARIATO

## persone **NON** intrinsecamente motivate

Le persone **non** sono intrinsecamente motivate se:

- Vivono in contesti **iper-controllati** o **iper-competitivi** che negano l'autonomia.
- Hanno **subito una sovra-justificazione** (premi esterni che hanno inibito il piacere interno).
- **Non percepiscono** un legame tra la propria azione e un **risultato di valore**, mancando di utilità pro-sociale.

Chi non è motivato spesso sta proteggendo la propria autonomia da un ambiente percepito come coercitivo.

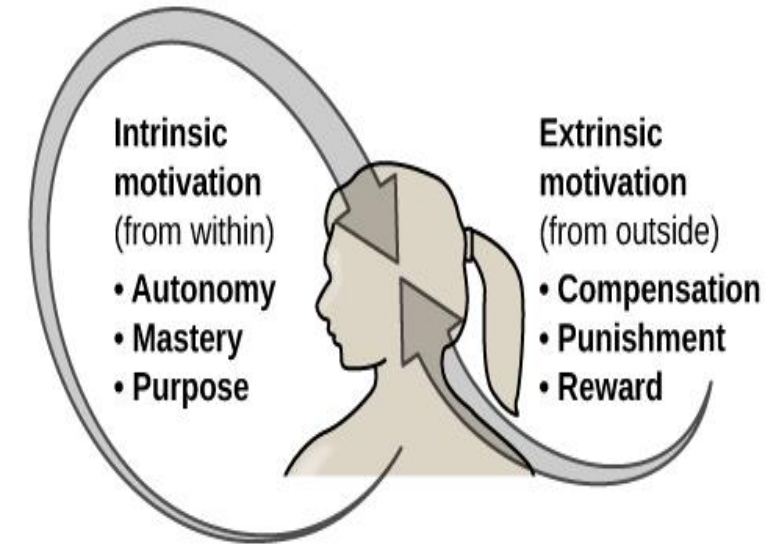


# ORGANIZZARE IL VOLONTARIATO

## rischi della gestione di persone intrinsecamente motivate

Gestire persone motivate dalla passione o dal senso del dovere è paradossalmente **più rischioso che gestire dipendenti retribuiti**.

- **L'EFFETTO SPIAZZAMENTO (*Crowding-out Effect*):** Il rischio è l'introduzione di incentivi estrinseci. Se si "paga" o si "controlla" eccessivamente un'azione che il soggetto compie per piacere o etica, la motivazione interna si sposta verso l'esterno. La passione originale è stata "uccisa" dal prezzo.
- **IL BURNOUT DA IPER-IDENTIFICAZIONE:** Le persone intrinsecamente motivate tendono a non porre limiti al proprio impegno. Il rischio è **l'esaurimento emotivo derivante dalla frustrazione di non vedere risultati immediati o dal "tradimento" della missione da parte dell'organizzazione**.
- **VULNERABILITÀ AL CAMBIAMENTO:** Se l'organizzazione cambia missione o modalità operative in modo burocratico, chi è motivato intrinsecamente vive il cambiamento come una lesione dei propri valori, reagendo con un disimpegno molto più rapido rispetto a chi lavora solo per la retribuzione.



## ORGANIZZARE IL VOLONTARIATO **creazione delle condizioni**

Per attirare e mantenere,  
**l'organizzazione deve agire come  
un "FORNITORE DI ESPERIENZE":**

- **Reclutamento:** Progetti brevi e chiari (meno impegno iniziale = più adesioni).
- **Gestione:** Autonomia operativa e minima burocrazia (meno controllo = più permanenza).
- **Sostegno:** Creazione di legami sociali forti tra i volontari (più amici nel gruppo = meno abbandoni).
- **Sviluppo:** Nuove sfide e formazione continua (più crescita personale = contributo che dura negli anni).

- **Meno controllo, più fiducia:** La fiducia alimenta la passione; il controllo la spegne.
- **Premiare il senso, non il tempo:** Celebrare i risultati raggiunti, non le ore passate in sede.
- **L'autonomia è la ricompensa:** Più il volontario può decidere "come" agire, più si sentirà legato alla missione.
- **Costruire comunità, non gerarchie:** La gente resta per le persone, non per l'organigramma.



# FATTORI DI DERAGLIAMENTO

dell'ORGANIZZARE IL VOLONTARIATO

- **IL RISCHIO DEL "LEADER EROE"** che si identifica totalmente con la missione. Quando la visione diventa un'ossessione personale, il leader smette di ascoltare il dissenso, distruggendo l'**autonomia** dei volontari e spiazzando la loro motivazione etica.
- **RESISTENZE STRUTTURALI:** Nelle organizzazioni storiche, la gerarchia è rassicurante. Il passaggio alla leadership condivisa può generare **conflitti latenti** se non è accompagnato da una crescita del **CAPITALE SOCIALE**.
- **IL RISCHIO DI ANARCHIA:** La leadership distribuita richiede una "**visione ampia**" e una "**squadra competente**". Senza obiettivi chiari, la condivisione del potere diventa confusione.
- **L'ATTRITO GENERAZIONALE:** i "Boomer" potrebbero vedere la leadership condivisa come una perdita di autorità, mentre i "Millennial" e la "Gen Z" la considerano l'unico modo sensato di lavorare.
- **GROUPTHINK:** un eccesso di coesione che soffoca il dubbio. Un'organizzazione sana è un'organizzazione che sa litigare civilmente. Se regna un "silenzio assenso" costante, esiste un rischio deragliamento.

## PER CHI GESTISCE L'ORGANIZZAZIONE (ODV)

- **COSTRUIRE UN'ARCHITETTURA DEL DISSENSO:** progettare intenzionalmente strutture che sfidino il leader, incoraggiare il "giudizio indipendente" dei follower.
- **RICONOSCERE I SEGNALE PREMONITORI:** Arroganza, isolamento dai feedback negativi e manipolazione delle informazioni sono campanelli d'allarme. La competenza situazionale deve servire a monitorare non solo i risultati, ma la **salute relazionale** del team.
- **ISTITUIRE MOMENTI DI REVISIONE CRITICA** dove i volontari possano mettere in discussione le scelte strategiche senza timore di ritorsioni.

## PER IL VOLONTARIO

- **EVITARE LA COLLUSIONE:** distingue tra follower "conformisti" (che ubbidiscono per paura) e "collusi" (che sperano di trarre vantaggio dal leader tossico). Il volontario deve mantenere l'integrità del proprio scopo originale.
- **ESERCITARE IL CORAGGIO DELLA VERITÀ** se l'organizzazione sta deragliando, il follower ha la responsabilità etica di sollevare il problema.
- **TRASPARENZA SUI DATI E SULLE DECISIONI** se l'organizzazione diventa opaca, la motivazione intrinseca si esaurisce.

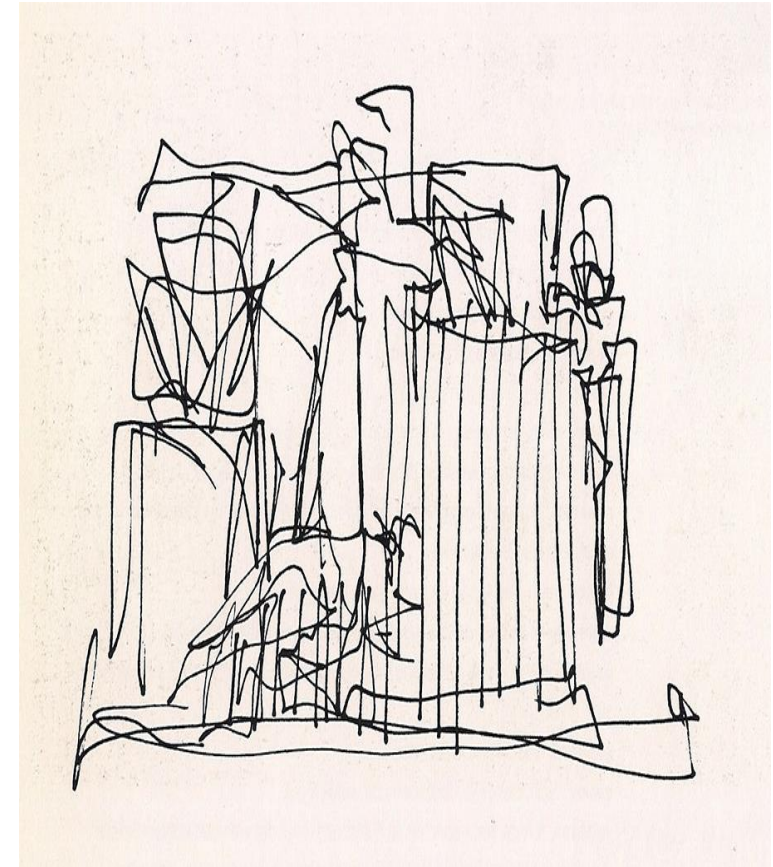
## PER LE ISTITUZIONI (Ospedali, Scuole, Comuni)

- **VIGILANZA ETICA E GOVERNANCE:** Le istituzioni che finanziano o collaborano con le ODV hanno la responsabilità di **monitorare la qualità della leadership**.
- **SUPPORTARE SISTEMI, NON EROI:** l'efficacia sostenibile richiede sistemi strutturati che permettano anche a "leader imperfetti" di agire senza fare danni. L'istituzione deve premiare le ODV che hanno **processi decisionali condivisi e trasparenti**.
- **VALUTAZIONI D'IMPATTO** inserire **criteri di "integrità organizzativa"** e di **"benessere dei volontari"** nelle valutazioni, non solo metriche di efficienza quantitativa.

# gli attori **CHI GUIDA L'ODV**

## **TRASFORMARE L'ORGANIZZAZIONE DA "CONTENITORE DI ATTIVITA'" A "GENERATORE DI AUTODETERMINAZIONE«**

- **EVITARE L'INGEGNERIA DEI CONTROLLI**
- **GESTIRE I FATTORI PSICOLOGICI CHE ALIMENTANO LA MOTIVAZIONE INTRINSECA**
- **CREARE PERCORSI di crescita della competenza.**
- **RICONOSCIMENTO VS RICOMPENSA:** non utilizzare incentivi materiali "prezzabili", ma il **riconoscimento simbolico e sociale.**
- **SUPPORTO ALL'AUTONOMIA**
- **STRUTTURA SENZA CONTROLLO**
- **LA LEADERSHIP COME AZIONE CORALE**
- **LA COMPETENZA SITUAZIONALE** per chi coordina è saper **diagnosticare la maturità** del volontario rispetto al compito e al clima del gruppo, tra "entusiasmo inesperto" e "competenza demotivata".



# gli attori **IL VOLONTARIO**

## **LA CONSAPEVOLEZZA DEL PROPRIO RUOLO COME "PRODOTTO" DELL'AZIONE SOCIALE**

- **RICERCARE L'UTILITÀ PROCEDURALE** e qualità del proprio tempo
- **SCEGLIERE ORGANIZZAZIONI CHE PERMETTANO LA PARTECIPAZIONE DECISIONALE.**
- **COLTIVARE LA RELAZIONALITÀ**
- **MONITORARE L'AUTOEFFICACIA** e feedback sull'impatto.
- **CONSAPEVOLEZZA DEL VALORE INTRINSECO** e protezione della propria "motivazione di alta qualità"
- **ESERCITARE UNA LEADERSHIP DIFFUSA.**
- **LA COMPETENZA SITUAZIONALE** come capacità di capire come la propria azione si inserisce nel "senso" generale dell'organizzazione.
- **AUTO-REGOLAZIONE** e valutazione della propria «competenza percepita»,
- **SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI OSSERVAZIONE PARTECIPANTE:** monitorare come il contesto reagisce alla propria presenza.



# gli attori **CHI DIRIGE PIU' ODV**

## **L'INTEGRAZIONE DEL VOLONTARIATO SENZA "CANNIBALIZZAZIONE" O BUROCRATIZZAZIONE**

- **PREVENIRE LO "SPIAZZAMENTO ISTITUZIONALE"** : Le istituzioni tendono a imporre standard burocratici rigidi alle ODV partner, bisogna agire come **abilitatore di infrastrutture** (luoghi, assicurazioni, accesso ai dati) senza imporre la propria logica gerarchica..
- **PROMUOVERE LA TRASPARENZA E L'AFFIDABILITÀ**: il benessere dei cittadini è correlato alla fiducia nelle istituzioni. Garantire che il contributo dei volontari sia inserito in un quadro di **integrità istituzionale**.
- **RICONOSCERE L'IMPATTO SULLA SALUTE PUBBLICA**: il volontariato riduce i costi sociali aumentando il benessere dei cittadini. Considerare il sostegno al volontariato non come un sussidio, ma come una **politica preventiva di salute pubblica**.
- **ESERCITARE UNA "LEADERSHIP DI RETE"**. Mettere le ODV in condizione di agire.
- **CREARE CONTESTI DI FIDUCIA** e "spazi sicuri" dove le ODV possano operare. Se il contesto istituzionale è rigido e sospettoso, la competenza situazionale dei volontari verrà soffocata.
- **PROGETTARE PROTOCOLLI D'INTESA "ELASTICI" CHE SI ADATTINO ALLE DIVERSE TIPOLOGIE** di ODV, anziché imporre un unico modello amministrativo a tutti.
- **ABILITARE ECOSISTEMI DI INNOVAZIONE**: Le istituzioni devono guardare alle ODV non come fornitori di servizi a basso costo, ma come "start-up sociali".
- **FAVORIRE TAVOLI DI CO-PROGETTAZIONE** dove il potere è distribuito tra istituzione, professionisti e volontari, in una logica di **parità di valore relazionale**.

