

Fabrizio Dafano¹

*Le organizzazioni del terzo settore tra managerialità
e contributo sociale*

ABSTRACT

Lo sviluppo del Terzo settore è particolarmente significativo per la trasversalità dei servizi e per la declinazione del principio di sussidiarietà, in un sistema socioeconomico progredito e generatore di disparità culturali e sociali. È necessario adoperarsi per un'evoluzione delle competenze professionali, in una prospettiva europea e internazionale. Questo contributo esplora la dimensione culturale, i processi di valorizzazione delle persone e gli stili di managerialità in sintonia con il sistema di valori del TS.

PAROLE CHIAVE: Organizzazione, Management, Servizi sociali, Sviluppo professionale, Interdisciplinarietà

The development of the third sector has proved to be particularly significant for the transversal nature of services and for the implementation of the subsidiarity principle, in a socio-economic system that is as advanced as it is a generator of cultural and social disparities. It is necessary to work towards an evolution of professional skills, in a European and international perspective. This contribute intends to explore the cultural dimension, the processes of enhancing people and the styles of management, in harmony with the TS value system.

KEYWORDS: Organization, Management, Social Service, Professional Development, Interdisciplinary

1. *Introduzione*

Il Terzo settore ha progressivamente assunto negli ultimi anni un ruolo cruciale all'interno del sistema socioeconomico e dello scenario culturale, a livello globale. In Italia, in particolare, il fenomeno storicamente noto come volon-

¹ Università Roma Tre. E-mail: <fabrizio.dafano@uniroma3.it>.

tariato² si è ampliato e diversificato, assumendo forme e metodologie maggiormente rispondenti a esigenze plurime e complesse di una realtà sociale sempre più multiforme ed eterogenea. Il legislatore, dal canto suo, ha più volte preso in considerazione l'evoluzione di questo variegato settore, impegnandosi a fornirne una regolamentazione rispondente alle finalità solidaristiche e alle necessità degli stakeholders, favorendo un approccio imprenditoriale nella gestione dei servizi³. Attualmente, stiamo assistendo a nuove trasformazioni, soprattutto di natura organizzativa e professionale, frutto dell'esperienza e delle richieste di competenza sempre più elevata e specializzata. Al riguardo, si avverte di conseguenza il bisogno di una leadership, ricca di visione e di concretezza allo stesso tempo. Tale processo evolutivo comporta un profondo e imprescindibile cambio di mentalità, volto a creare contemporaneamente il massimo dell'efficienza e del benessere possibili, ottimizzando processi e valorizzando risorse, ma senza rinunciare ai presupposti culturali d'ispirazione solidaristica.

Un simile, progressivo e arretrante percorso di mutamento contiene in sé, inevitabilmente, anche elementi di rischio, spesso sottovalutati dalla prevalente letteratura di settore, intenta a rimarcare e diffondere più che altro *best practice* e tecniche gestionali. Ci riferiamo soprattutto alla tendenza, solo in parte comprensibile e avallabile, da parte delle organizzazioni dei servizi sociali ad assumere le logiche, le forme e le pratiche proprie del settore profit, come se ciò rappresentasse di per sé garanzia di efficienza ed efficacia. Ciò costituisce, invece, un serio elemento di rischio, in quanto può pregiudicare l'esigenza prioritaria di mantenere integra la peculiare natura delle realtà organizzative del Terzo settore⁴.

Tre fondamentali aspetti sembra possano essere profondamente distintivi delle strutture operanti nel Terzo settore e vanno, come tali, accuratamente preservati da possibili influenze provenienti da altri universi organizzativi, espressione di culture, finalità e comportamenti profondamente differenti e, in molti casi, incompatibili con i sistemi di riferimento propri del non profit: la dimensione dell'inegoziabilità dei valori, la relazione umana come tessuto connettivo del sistema organizzativo e la concezione della leadership.

² «L'espressione 'volontariato' ha origine sociologica e comincia a essere usata intensamente all'inizio degli anni Ottanta per riferirsi, più che a una specifica tipologia organizzativa, a un atteggiamento individuale o collettivo (l'azione volontaria) nei confronti dei bisogni sociali, specie quelli dei soggetti più deboli» (G. P. BARBETTA, F. MAGGIO, *Nonprofit*, Il Mulino, Bologna, 2008)

³ «Dopo le lunghe stagioni della solidarietà e dei diritti, intorno alla metà degli anni Novanta è iniziata la stagione dell'imprenditorialità, cioè del tentativo di coniugare la pratica della solidarietà e dei diritti con l'esercizio di un'azione economica diretta a produrre beni e servizi che possano, non solo essere distribuiti gratuitamente, ma anche venduti a soggetti – pubblici o privati – in grado di pagare» (*Ivi*, p.14)

⁴ «Attraverso i meccanismi dell'interesse e dell'attività economica occorre generare disinteressati miglioramenti della condizione sociale generale, in concrete comunità le cui reti relazionali non siano riducibili al mero dato economico» (C. BORZAGA, L. FAZZI, a cura di, *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, Carocci, Roma, 2008, p. 57)

2. L'innegozabilità dei valori

«Ciò di cui si rese conto, e sempre più chiaramente col passare del tempo, fu che il culto del denaro è stato elevato a religione. Forse è la sola vera religione – la sola religione veramente ‘sentita’ – che ci sia rimasta. Il denaro è ormai ciò che Dio soleva essere. Bene o male non hanno più significato se non nel senso di successo o fallimento»⁵.

Questa amara, radicale riflessione è riferita all'antieroe protagonista di *Fiorirà l'aspidistra*, opera poco nota di George Orwell, ma in realtà di notevole interesse culturale in quanto s'inserisce – seppur in forma letteraria e non scientifica – nel filone della fertile e copiosa critica novecentesca alla ‘società dei consumi’⁶. Gordon Comstock, il protagonista del romanzo, ha infatti deciso di dar inane battaglia, pagandone le estreme conseguenze, a un sistema economico esclusivamente basato sulla mercificazione dei rapporti umani, in cui «il denaro è virtù e la povertà delitto»⁷.

In effetti, il sistema globalizzato e ipertecnologico che contraddistingue la nostra contemporaneità, nelle sue più estreme derive accetta, non senza una disarmante impassibilità, l'evidente conseguenza di creare enormi disuguaglianze sociali, a fronte viepiù di uno svuotamento di senso dell'esistenza delle persone, totalmente sbilanciate verso l'‘*avere*’ a discapito dell'‘*essere*’⁸.

In un simile contesto, risulta quasi inevitabile la tendenza a confondere i valori con gli interessi. Si tratta di una mescolanza assai grave, foriera di perniciose conseguenze, ma la cui funzionalità – nella logica spietata del commercio di tutto ciò che può essere oggetto di transazione – risulta tanto innegabile quanto profittevole. In questo modo, infatti, i valori che per loro stessa natura non si prestano a negoziazioni e compromessi, sono concettualmente e sostanzialmente trasformati in ‘cose’, in merci, legate a interessi materiali, totalmente

⁵ G. ORWELL, *Fiorirà l'aspidistra*, Mondadori, Milano, 1960, p. 60.

⁶ «La letteratura in tema di teoria critica della società – impasto inimitabile delle teorie della società e della mente elaborate da Hegel e da Marx, da Lukas e da Freud – prodotta dal gruppo di studiosi divenuto famoso come Scuola di Francoforte copre un arco di oltre mezzo secolo. Essa va infatti dalla fondazione nel 1923 dello Institut für Sozialforschung, che fu la base operativa del gruppo prima dell'avvento del nazismo e la guerra, sino alla metà degli anni '70, quando ormai scomparsi tutti i fondatori, l'ultimo e più giovane rappresentante del gruppo, Jurgen Habermas, di fatto passò a coltivare interessi che solo remotamente appaiono collegabili a quelli che caratterizzarono la Scuola» (H. MARCUSE, *L'uomo a una dimensione*, Torino, Einaudi, 1999, p. VII).

⁷ ORWELL, *Fiorirà l'aspidistra*, cit., p. 61.

⁸ «In una cultura nella quale la meta suprema sia l'avere – e anzi l'avere sempre più e in cui sia possibile parlare di qualcuno come una persona che “vale un milione di dollari” – come può esserci un'alternativa tra avere ed essere? Si direbbe, al contrario, che l'essenza vera dell'essere sia l'avere, che, se uno non ha nulla, non è nulla» (E. FROMM, *Avere o essere?*, Milano, Mondadori, 1977, p. 27).

negoziabili e quindi oggetto di transazione. Nel momento in cui, ad esempio, la morfologia naturale di una persona – elemento caratterizzante l'individuo, che ne contrassegna il divenire nel tempo del suo arco di vita – diviene agevolmente modificabile in nome di un modello estetico stabilito dal marketing, ecco che il valore del tempo trascorso e la virtù della vecchiaia divengono una tara da emendare. Non si tratta di avere un auspicabile aspetto curato e gradevole, ciò che promette il sistema è una sorta di 'mutazione genetica' che rende la persona 'eternamente' attraente e conforme al modello atteso, mentre, in realtà, si attua un vero e proprio sconvolgimento della propria identità. L'identità è un valore, l'aspetto è una condizione contingente: intervenendo sul secondo si altera anche la prima. L'identità non è negoziabile, mentre l'aspetto può essere oggetto di molteplici negoziazioni, in base ai gusti e al budget disponibile. Se l'identità soggiace all'involucro, abdica alla propria autenticità e dipenderà esclusivamente dal giudizio degli altri, della massa, e la persona, divenuta 'maschera', sarà disposta ad ogni, estremo, sforzo pur di essere accettata dai pari. È questo, metaforicamente parlando, un rischio che stanno correndo le organizzazioni del non profit: cercare di assumere forme attraenti avulse dalla propria, elettiva, identità.

Il Terzo settore, nel corso di questi ultimi decenni, infatti, ha sempre più assunto logiche e pratiche tipiche del profit. In particolare, sembra essersi consegnato, anche con una certa inquietante euforia, a strategie e pratiche di marketing tipiche del profit, per ottenere senza troppi scrupoli e impegno i mezzi necessari ai propri scopi. Molti operatori del settore commerciale ormai da tempo inseriti nel mondo della cooperazione e del sociale hanno introdotto approcci e comportamenti derivanti dalle loro esperienze di vendita di prodotti e servizi, in una logica di *management by objectives* e di marketing operativo di prodotto. Il donatore, così, è diventato un cliente da corteggiare e indurre all'acquisto nel più breve tempo possibile; l'operatore sociale un abile persuasore; i valori d'ispirazione hanno rinunciato alla sobrietà originaria propria della dedizione ad una causa, per trasformarsi in slogan, claim, immagini forti e suadenti. Il *fund raising* pare essere divenuto il fine e non il mezzo, per realizzare programmi a beneficio dei destinatari delle azioni di aiuto e di sostegno.

«A differenza dei soggetti profit, le cui finalità sono la produzione e la redistribuzione di valore economico, per l'impresa sociale fine primario è la produzione di valore sociale nel rispetto delle dimensioni economiche che supportano il requisito dell'economicità aziendale. È evidente la complessità di conciliare queste due diverse, seppur non certo contrapposte, dimensioni del concetto di valore»⁹.

⁹ BORZAGA, FAZZI, a cura di, *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, cit., p. 338.

Insomma, il marketing presenta, prima o poi, la deprecabile tendenza a non conoscere etica e a privilegiare esclusivamente il conseguimento del risultato: se il volto sofferente di un bambino gravemente malato produce versamenti sul conto corrente di un'associazione, l'obiettivo è raggiunto; e chi potrà mai opporsi a un risultato del genere, ottenuto con una rappresentazione seppur cruda della effettiva realtà? Nell'esperienza del 'consumatore', quell'immagine subirà, peraltro, una commistione con altre immagini ben più piacevoli di creme rassodanti, auto elettriche, reality show e abbonamenti all'ennesimo canale televisivo¹⁰. Il 'prodotto sociale' entrerà di conseguenza in competizione con il prodotto commerciale, considerato alla stessa stregua. S'instaurerà, inoltre, un sempre maggiore e aspro livello di competizione tra associazioni del Terzo settore per erodere 'quote di mercato' agli altri operatori. Chi vincerà alla fine? E in cosa consiste, poi, la vittoria? Cosa è preferibile: la conquista effimera di un donatore attraversato da un subitaneo rimorso di coscienza o la paziente e seria informazione di una realtà svantaggiata, la cui causa una persona opportunamente e seriamente informata e sensibilizzata decide di sposare e sostenere in modo duraturo e partecipato?

«Quanto più il processo di formulazione della mission sarà partecipato, tanto più ci si riconoscerà nel suo esito e si sarà disposti a farsi carico di un'organizzazione che si sentirà – e sarà – più propria. Insomma, l'elaborazione della mission, se è adeguatamente condotta, libera energie all'interno. All'esterno ci si può aspettare che il chiarimento e la comunicazione dei propri scopi e valori, delle proprie attività e aspettative permetta rapporti più limpidi con i propri interlocutori. Se ciò che si fa e le ragioni per cui lo si fa sono note, è più facile capirsi, è più semplice collaborare. Se poi gli interlocutori strategici saranno stati consultati fin dall'inizio, in qualche modo coinvolti nel processo di definizione della propria mission, sarà più facile riconoscere eventuali affinità»¹¹.

La standardizzazione dei processi e dei comportamenti figlia prediletta dell'era industriale e tecnologica, ha inoltre fagocitato la diversità e la solidarietà con tutto il loro portato di valori, sostituendola con l'edonistica facilità di accesso ai servizi più evoluti e innovativi e alle comodità più sofisticate, minando anche i valori della sobrietà e della rinuncia al superfluo. In questo caso, anche la negoziabilità è addirittura neutralizzata: tutto è stabilito e accessibile in

¹⁰ Riguardo a strategie di comunicazione dirette a omologare il 'prodotto sociale' con il 'prodotto commerciale', il riferimento è principalmente alle ONG più strutturate e articolate a livello multinazionale, ma la tendenza è ormai diffusa anche tra imprese sociali e cooperative a livello locale (ovviamente con mezzi di gran lunga più limitati).

¹¹ BORZAGA, FAZZI, a cura di, *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, cit., p. 57.

tempo reale nell'interesse e per la totale soddisfazione degli attori paganti. L'essere fedeli a un valore comporta, invece, avere la forza e l'intelligenza di scegliere ciò che non conviene da un punto di vista del vantaggio materiale di breve periodo e, in ogni caso, il vantaggio è sempre da considerare in una prospettiva di sostegno all'altro', ben diverso da un cliente da fidelizzare, poiché la finalità è il beneficio alla persona, derivante da un servizio sociale di qualità e non l'ottenimento del profitto.

Se le organizzazioni del Terzo settore non comprendono che il loro spazio culturale e operativo è profondamente diverso da quello delle aziende profit che legittimamente (anche se non sempre ciò ch'è legittimo è anche giusto) operano per incrementare, nel più breve tempo possibile, ricavi e patrimoni (in molti casi peraltro non riuscendo nell'ardua impresa del sopravvivere in un mercato sempre più selettivo e favorevole alle grandi potenze economiche e avverso alle piccole imprese artigiane e familiari), sono destinate a mutare, anche inconsapevolmente, la loro natura.

La non negoziabilità dei valori costituisce per il Terzo settore una valvola di salvaguardia e, al tempo stesso, una stella polare per orientarsi nel difficile operare in un sistema ambiguo e insidioso che – come direbbe Gordon Comstock – ha elevato il denaro a religione.

3. *Le relazioni umane: tessuto connettivo del sistema organizzativo e comunitario*

La relazione umana costituisce forse il valore più importante e irrinunciabile alla base di qualsiasi sistema collettivo finalizzato alla realizzazione di scopi evolutivi.

«Le organizzazioni non profit sono caratterizzate dall'idea dell'altro come destinatario del servizio di aiuto (servizi alla persona), come scopo del proprio impegno. Le relazioni sono, molto spesso se non sempre, relazioni di aiuto. Le organizzazioni non profit non concepiscono i destinatari dei servizi come utenti o clienti, ma come persone. La natura delle relazioni che deriva da un simile sentimento, tende, evidentemente, ad essere dotata di autosignificanza»¹².

In effetti, le organizzazioni operanti nel Terzo settore, qualunque sia la forma giuridica assunta, non possono essere considerate meramente *aziende* o *imprese*. Un errore analogo si è già più volte verificato nei tribolati processi di trasformazione di realtà tradizionalmente pubbliche in organismi contrasse-

¹² F. DAFANO, *Individuo e organizzazione. Suggestioni e chiavi d'interpretazione*, Aracne, Ariccia, 2014, p. 187.

gnati da logiche e strumenti di natura privatistica o, meglio ancora, aziendalistica (esempio emblematico la cosiddetta ‘autonomia scolastica’)¹³.

Le relazioni umane presentano, peraltro, sempre una natura problematica. Ciò è fisiologico e oltremodo auspicabile.

«Gli esseri umani, geneticamente dotati di personalità individuale unica e irripetibile, sono infatti, portatori di diversità biologiche, culturali e sociali. Le diversità di valori, cultura, ruoli, orientamenti, opinioni e ogni altra specificità del singolo, distinguono gli individui nelle relazioni interpersonali, nell’ambito delle quali – oltre a rappresentare un elemento di valore, in termini di scambio e di arricchimento – si creano tuttavia i presupposti volti a determinare inevitabilmente livelli di potenziale stato di conflitto»¹⁴.

Nel contesto tipico del business, in effetti, le relazioni tenderanno ad assumere forme di contrasto tra persone che competono e rivaleggiano per difendere interessi, conseguire obiettivi e ottenere vantaggi a scapito gli uni degli altri¹⁵. Ciò è retaggio di una cultura del profitto scevra da legami e vincoli rispetto a sistemi di valori che, in una lotta senza quartiere per il predominio del territorio, risulterebbero d’intralcio, penalizzanti e comunque privi di senso.

«Il concreto rapporto di un individuo con un altro ha perduto il suo carattere diretto e umano, e ha acquistato un carattere di manipolazione e strumentalità. Le leggi del mercato dominano tutti i rapporti sociali e personali [...] Non solo i rapporti economici tra gli uomini, ma anche i rapporti personali hanno assunto questo carattere di alienazione; invece che di rapporti tra esseri umani, essi assumono il carattere di rapporti tra cose»¹⁶.

Le organizzazioni del Terzo settore, per le ragioni già descritte nel precedente paragrafo, rischiano di omologarsi alle dinamiche di un sistema che –

¹³ «A partire dal 1° settembre 2000, nel nuovo quadro politico e amministrativo descritto, il principio dell’autonomia delle istituzioni scolastiche trova applicazione formalmente nel nostro ordinamento. A oltre dieci anni dall’entrata in vigore di quelle norme, si possono mettere in evidenza le luci e le ombre che caratterizzano questa riforma dalla portata potenzialmente «rivoluzionaria» (A. COCOZZA, *Il sistema scuola. Autonomia, sviluppo e responsabilità nel lifelong learning*, Franco Angeli, Milano, 2012, p. 39).

¹⁴ DAFANO, *L'uomo senza necessità. La possibile libertà dell'individuo organizzato*, Avio Edizioni Scientifiche, Roma, 2022, p. 201-202.

¹⁵ «È ovvio che il rapporto tra concorrenti debba fondarsi sulla mutua indifferenza umana. Diversamente ciascuno di loro resterebbe paralizzato nel perseguimento dei suoi fini economici: combattersi a vicenda e non astenersi dalla reciproca concreta distruzione economica, se appare necessario» (E. FROMM, *Fuga dalla libertà*, Mondadori, Milano, 1987, p. 100).

¹⁶ *Ivi*, p. 100-101.

nelle sue più deprecabili derive e anche nelle tecniche negoziali – privilegia il successo e condanna il fallimento, esalta il vincitore e disprezza il perdente, premia l'abilità e ignora la competenza¹⁷.

Le relazioni espressione dei rapporti organizzativi e operativi nell'ambito del Terzo settore vanno in realtà inquadrare all'interno di una prospettiva profondamente differente, di relazioni con la comunità e non con il mercato.

«La comunità può essere rappresentata secondo diverse modalità: un insieme più o meno coeso di relazioni tra attori interdipendenti, un gruppo di persone che condividono un medesimo spazio fisico e simili valori ecc. [...] La comunità è costituita da un insieme di soggetti sia formali che informali che condividono un medesimo territorio e in linea generale simili problematiche, ma possono avere valori, interessi e punti di vista anche plurali e differenziati. Il legame con la comunità costituisce un elemento fondante della teoria sul settore non profit e l'impresa sociale. Tali organizzazioni sono concepite infatti come attori capaci di interpretare e leggere i bisogni e quindi di innovare le politiche di intervento. Inoltre, esse sono anche considerate potenziali volani di relazioni e di network comunitari che facilitano l'interfacciamento tra risorse umane e organizzative altrimenti difficili da coordinare e porre in relazione attraverso meccanismi di scambio (tipici del mercato) o di gerarchia (tipici dell'autorità pubblica)»¹⁸.

Le organizzazioni del Terzo settore dovrebbero, pertanto, favorire un processo di sviluppo «delle reti relazionali e della prossimità affettiva con gli altri, incrementando dunque i beni relazionali della famiglia e dei suoi singoli componenti»¹⁹.

Il concetto di 'bene relazionale' appare costituire, in una dimensione di significato e di valore della relazione interpersonale e intergruppo, un paradigma di riferimento prezioso per orientare logiche e azioni verso l'altro, quale destinatario del servizio professionale e umano.

«Per bene relazionale si intende un valore la cui dimensione fondante può essere individuata nella reciprocità. I beni relazionali sono stati definiti anche beni di reciprocità, poiché non possono esistere se non nella relazione e nella mutua consapevolezza. Le

¹⁷ A onore del vero, è doveroso testimoniare come le più sensibili ed evolute realtà imprenditoriali, sia a livello multinazionale sia nazionale e locale, abbiano dato concreta prova, specie negli ultimi anni, d'impegnarsi nel perseguire scopi di carattere collettivo, animate da valori quali: sostenibilità eco ambientale, responsabilità sociale e benessere organizzativo.

¹⁸ BORZAGA, FAZZI, a cura di, *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, cit., p. 296.

¹⁹ D. CONSONI, in B. GRASSELLI, V.M. LAPADULA, a cura di, *La cura associativa. Malattie rare e buone prassi*, Stripes Edizioni, Rho, 2010, p. 138.

coordinate per la definizione di bene relazionale sono costituite innanzitutto da un pieno coinvolgimento della individualità del singolo, in quanto un bene relazionale emerge sempre da una relazione non anonima, ma definita dalla piena partecipazione della persona. Un bene relazionale si contraddistingue inoltre per il tipo di motivazione che caratterizza la relazione, in quanto quest'ultima deve configurarsi come un fine e non semplicemente come un mezzo per raggiungere altri scopi. Il bene relazionale si configura dunque come un incontro di gratuità in cui il valore consiste nella relazione stessa»²⁰.

Appare quasi superfluo, al riguardo, notare come la tendenza a racchiudere e veicolare le relazioni umane all'interno di spazi virtuali – fatti salvi gli aspetti di utilità pratica – comporti un ulteriore smottamento dei rapporti interpersonali verso una concezione legata a un uso strumentale e superficiale della relazione stessa.

4. *La concezione della leadership*

Negli ultimi decenni, la prevalente letteratura sulla leadership ha elaborato una lunga serie di modelli di riferimento, articolati su differenti e schematici approcci e stili, essenzialmente in funzione della gestione e sviluppo dei collaboratori²¹. Tutti questi modelli, la maggior parte dei quali in realtà di scarso valore sia scientifico sia manageriale, si rivelano inappropriati per essere acquisiti *tout court* nell'ambito delle organizzazioni del Terzo settore.

Ancora una volta, infatti, come già evidenziato riguardo alla non negoziabilità del sistema di valori e alla rilevanza peculiare delle relazioni umane, la leadership assume nel sistema dei servizi sociali una valenza concettuale e operativa assai differente rispetto alle logiche del profit. Queste ultime sono, infatti, molto spesso orientate a disegnare e declinare abilità gestionali del singolo manager²² in una dimensione tendenzialmente egocentrica e con una marcata finalizzazione all'ottenimento dei risultati aziendali, attraverso un'opera d'ispirazione dei collaboratori²³.

²⁰ *Ibid.*

²¹ Sulla base degli studi e delle ricerche di Kurt Lewin e, successivamente, di Rensis Likert, si sono avvicendati autori dall'approccio spiccatamente consulenziale, tra i più significativi: Hersey e Blanchard con la leadership situazionale e Goleman con l'intelligenza emotiva per la leadership.

²² Goleman propone, al riguardo, sei stili di leadership: «visionario, coach, affiliativo, democratico, «battistrada», autoritario» (D. GOLEMAN, R. E. BOYATZIS, A. MCKEE, *Essere leader*, BUR, Milano, 2006, p. 82-83).

²³ «I grandi leader sanno scuoterci. Accendono il nostro entusiasmo e animano quanto di meglio c'è in noi. Quando cerchiamo di spiegare il segreto della loro efficacia, parliamo di strategia, lungimiranza, carica ideale. In realtà, però, la grandezza di una leadership si fonda su qualcosa di molto

La leadership del terzo settore, al di là delle qualità del singolo rispetto a un modello preconfezionato, dovrebbe fondarsi esclusivamente sul principio dell'etica della responsabilità.

Sembra ragionevole affermare come esista, in realtà, un unico imprescindibile presupposto per il corretto esercizio di qualsiasi forma di potere (e dunque di leadership): agire in funzione e nel rispetto dell'interesse generale. Ciò comporta un'interpretazione di ruolo contraddistinta da un livello d'impersonalità dell'agire e del decidere (quindi esattamente agli antipodi rispetto alle caratteristiche sopra considerate), a garanzia della equidistanza tra il principio di responsabilità e l'ambito operativo d'applicazione²⁴.

In qualunque organizzazione, peraltro, coloro che assumono le maggiori responsabilità hanno il dovere di operare con competenza, lungimiranza e onestà nell'esclusivo interesse non solo della propria organizzazione, ma anche della comunità di riferimento.

«Nelle organizzazioni senza fini di lucro, in particolare, il concetto di onestà viene caricato di ulteriore rilevanza simbolica e la sua assenza può comportare non solo disconoscimento, ma anche allontanamento dei lavoratori e dei portatori di interesse dalle attività dell'organizzazione»²⁵.

Un leader responsabile deve costituire un esempio per gli altri, non per le sue abilità relazionali e ancor meno per le sue astuzie, ma per come assume i suoi oneri, senza il secondo fine di raggiungere l'onore, e per come rappresenta l'organizzazione di cui fa parte.

«Egli acquista un attaccamento o lealtà all'organizzazione che automaticamente costituisce una garanzia della soggezione delle sue decisioni agli obiettivi organizzativi: parliamo di 'automaticità', poiché in questo caso non vi è necessità di stimoli esterni [...] in questo modo, attraverso la soggezione individuale a obiettivi determinati dall'organizzazione, e attraverso l'assorbimento graduale di questi fini nei propri atteggiamenti, il partecipante all'organizzazione acquista una personalità organizzativa diversa da quella che possiede come individuo. L'organizzazione gli affida un compito: specifica i particolari valori, i fatti e le alternative, sui quali la sua decisione organizzativa dovrà essere costruita»²⁶.

La leadership, dunque, non è da concepire come talentuosa abilità, bensì come dedizione al servizio.

In base a una simile concezione anche l'iconografia del leader risulta pro-

più primitivo: la capacità di far leva sulle emozioni» (*Ivi*, p. 25).

²⁴ R. BENINI, F. DAFANO, *Il posto giusto. Risorse umane e politiche del lavoro per l'Italia*, Eurilink University Press, 2020, Roma, p. 266.

²⁵ BORZAGA, FAZZI, a cura di, *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, cit., p. 188.

²⁶ H. SIMON, *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 2016, p. 297.

fondamente diversa da quella prevalente nel mondo aziendale: dinamico, brillante, risonante, inguaribilmente ottimista.

Un leader del Terzo settore può deludere le attese di coloro che cercano un modello con cui identificarsi e una figura forte da cui essere protetti e stimolati. In realtà, leader può essere o diventare chiunque abbia a cuore la causa per cui opera; al riguardo, offriamo di seguito una breve suggestione letteraria²⁷.

«Là dentro, dietro una delle finestre, stava la signora Asta Evje, che guardava lungo la strada campestre facendosi con la mano contro la troppa luce riparo agli occhi. Mano, sguardo, faccia abbronzata mostravano la stanchezza di lunghe fatiche e lunghi dolori: una figura pesante e austera. Capelli quasi tutti o giallognoli o bianchi, raccolti e ben ravviati sulla nuca sotto una nera cuffia di seta; colletto bianco di lino, accuratamente stirato. Si capiva che era donna capace di farsi rispettare e di dare ordini, ma che non disgiungeva l'affabilità da un fare abitualmente severo».²⁸

L'agire della leadership è sempre un agire giusto, quello più difficile, quello meno conveniente sotto l'aspetto dei vantaggi che ne derivano; senza virtù quali coraggio, onestà, dedizione a una causa è impossibile che una persona possa essere leader.

5. Conclusioni

Le organizzazioni del Terzo settore rappresentano nell'attuale scenario socioeconomico un notevole, autentico elemento di potenziale innovazione, non riferibile in questo ambito al livello di progresso tecnologico, bensì alla capacità di esprimere principi, logiche e pratiche frutto della miglior solidarietà organizzata: un'opera di contrasto, da un lato, alla spietata logica del business e di coniugazione possibile, dall'altro, con aspetti di natura imprenditoriale. Agognare acriticamente sistemi, modelli e tecniche proprie delle realtà aziendali del settore profit costituisce un errore imperdonabile che comporterebbe – come in parte già avvenuto – un rovinoso allontanamento dalla dimensione culturale e operativa di pertinenza del non profit.

Le organizzazioni operanti nel sociale non devono di certo rinunciare a migliorare i processi, ad affinare le competenze, a sviluppare progetti e professionalità: efficienza ed efficacia sono requisiti imprescindibili per qualsiasi attività organizzata e con rilevanza di natura economica (seppur non utilitaristica).

²⁷ Riguardo alla fertile commistione tra discipline afferenti agli studi organizzativi, patrimonio letterario e scienze dello spirito, rinviamo a: F. Dafano, *Uomo senza necessità – la possibile libertà dell'individuo organizzato*, Roma, Avio Edizioni Scientifiche, 2022.

²⁸ J. BOJER, *La coscienza (Erik Evje)*, Fratelli Treves, Milano 1914, p. 49-50.

Ciò non deve, peraltro, comportare la perdita della propria identità e delle finalità superiori cui sono elettivamente vocate tutte le organizzazioni che erogano servizi di assistenza e aiuto alle persone, in una prospettiva di diritto all'autodeterminazione dell'individuo per una società più giusta e solidale.

Bibliografia

- BARBETTA, G.P., MAGGIO, F., *Nonprofit*, Il Mulino, Bologna, 2008.
- BENINI, R., DAFANO, F., *Il posto giusto. Risorse umane e politiche del lavoro per l'Italia*, Eurilink University Press, Roma, 2020.
- BOJER, J., *La coscienza (Erik Evje)*, Fratelli Treves, Milano, 1914.
- BORZAGA, C., FAZZI, L., a cura di, *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, Carocci, Roma, 2008.
- COCOZZA, A., *Il sistema scuola. Autonomia, sviluppo e responsabilità nel lifewide learning*, Franco angeli, Milano, 2012.
- CONSONI, D., in GRASSELLI B., LAPADULA V.M., a cura di, *La cura associativa. Malattie rare e buone prassi*, Stripes Edizioni, Rho, 2010.
- DAFANO, F., *Individuo e organizzazione. Suggestioni e chiavi d'interpretazione*, Aracne, Ariccia, 2014.
- DAFANO, F., *L'uomo senza necessità. La possibile libertà dell'individuo organizzato*, Avio Edizioni Scientifiche, Roma, 2022.
- FROMM, E., *Avere o essere?*, Mondadori, Milano, 1977.
- FROMM, E., *Fuga dalla libertà*, Mondadori, Milano, 1987.
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R.E., MCKEE, A., *Essere leader*, BUR, Milano, 2006.
- MARCUSE, H., *L'uomo a una dimensione*. Einaudi, Torino, 1999.
- ORWELL G., *Fiorirà l'aspidistra*, Mondadori, Milano, 1960.
- SIMON H., *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 2016.