



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

## Corso di Laurea specialistica in Politiche e Servizi Sociali

—  
Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

### Tesi di Laurea

# Dinamiche di leadership nella Pubblica Amministrazione e nel Terzo Settore

#### **Relatore**

Ch.ma Prof.ssa Marilena Sinigaglia

#### **Laureanda**

Gloria Chiorlin  
Matricola 790935

#### **Anno Accademico**

**2013 / 2014**



*Ai miei genitori...  
che sono sempre al mio fianco.*



## Sommario

Introduzione.....	1
<b>Parte prima: la Pubblica Amministrazione .....</b>	<b>3</b>
1.1.1. La burocrazia nella Pubblica Amministrazione.....	3
1.1.2. La cultura ed il clima organizzativo .....	6
1.2.1. La definizione di leadership .....	10
1.2.2. La teoria del grande uomo e l'approccio comportamentale .....	10
1.2.3. L'approccio situazionale.....	12
1.2.4. La leadership trasformazionale ed empowering.....	15
1.3. Guidare l'organizzazione verso il cambiamento e lo sviluppo.....	17
1.4. Qualità e valutazione nelle organizzazioni pubbliche .....	21
1.5. La gestione del conflitto organizzativo .....	25
1.6.1. La questione di genere .....	28
1.6.2. Il leader femminile.....	32
<b>Parte seconda: il Terzo Settore.....</b>	<b>39</b>
2.1. La definizione e le caratteristiche .....	39
2.2. Le componenti del Terzo Settore in Italia .....	42
2.3. La struttura e le dinamiche organizzative.....	46
2.4. La figura del volontario .....	51
2.5. Il ruolo della comunicazione .....	55
2.6. I processi di cambiamento .....	62
<b>Parte terza: la ricerca.....</b>	<b>65</b>
3.1. Il metodo ed il contesto della ricerca.....	65
3.2. La relazione ed il compito .....	67
3.3. Leadership e comunicazione .....	70
3.4. Leadership e management .....	73
3.5. I rischi della leadership.....	77
3.6. Il valore della competenza.....	81

3.7. I processi decisionali .....	84
3.8. Le dinamiche di genere.....	88
3.9. La dialettica tra la leadership ed il contesto .....	90
Conclusioni.....	95
Bibliografia.....	101
Sitografia .....	102
Allegati .....	I
Allegato A. Intervista all'assistente sociale del Comune di Codevigo.....	III
Allegato B. Intervista alla responsabile dei servizi sociali del Comune di Brugine .....	XI
Allegato C. Intervista al presidente di Aura Cooperativa Sociale .....	XXV

## Introduzione

Il presente lavoro si propone di indagare quale funzione assume la *leadership* nella Pubblica Amministrazione, con particolare riferimento al settore sociale, e nel Terzo Settore: tale studio nasce dall'intento di comprendere quali capacità deve acquisire un *leader* che opera negli ambiti descritti, come deve rapportarsi con i propri collaboratori e come deve porsi rispetto al contesto più ampio con cui deve confrontarsi. Infatti, il conseguimento degli obiettivi di un'organizzazione è influenzato in maniera determinante dalle scelte e dalle condotte del *leader*: pertanto, si ritiene opportuno esaminare quali dinamiche di *leadership* possono promuovere l'efficace funzionamento di un ente della Pubblica Amministrazione o del Terzo Settore e quali possono invece ostacolare la sua azione.

Più specificatamente, nella prima parte dell'elaborato vengono delineati alcuni concetti chiave, come quello di burocrazia, che risultano utili per contestualizzare i processi organizzativi della Pubblica Amministrazione; inoltre, vengono illustrate le principali teorie sulla *leadership*, dando ampio spazio al ruolo del *leader* come agente di cambiamento ed alla dialettica tra genere e *leadership*. Nella seconda parte, l'attenzione viene focalizzata sul Terzo Settore, di cui vengono tratteggiate le caratteristiche, l'articolazione strutturale e le modalità di funzionamento; inoltre, viene presentata una panoramica sulle diverse realtà attive in ambito italiano: il volontariato, l'associazionismo pro-sociale, la cooperazione sociale, le fondazioni e gli altri enti non profit. La terza parte espone i risultati di una ricerca realizzata con il metodo dell'intervista in profondità, che consiste in conversazioni semi-strutturate, con facoltà da parte degli intervistati di esprimere in libertà il proprio punto di vista. Sono stati intervistati tre professionisti, che ricoprono ruoli di rilievo nelle rispettive organizzazioni: l'assistente sociale e la responsabile dei servizi sociali di due differenti Comuni del Piovese ed il presidente di una cooperativa sociale del Conselvano. Gli aspetti trattati durante le interviste riguardano i processi decisionali e gestionali che caratterizzano l'ente di appartenenza e la percezione che i soggetti hanno delle abilità e delle competenze del *leader*. A partire dalle risposte fornite, viene formulata un'approfondita riflessione su alcune variabili cruciali per la *leadership*, calandole nelle realtà della Pubblica Amministrazione e del Terzo Settore: in particolare, i temi

affrontati spaziano dal rapporto tra la relazione ed il compito alla funzione comunicativa del *leader*, dalla distinzione tra *leadership* e *management* alle potenziali derive della *leadership*, dal contributo del *leader* alle dinamiche decisionali fino al ruolo svolto da fattori come la competenza, il genere ed il contesto. Infine, in appendice al testo viene riportata la trascrizione delle tre interviste.

## Parte prima: la Pubblica Amministrazione

### 1.1.1. La burocrazia nella Pubblica Amministrazione

Il termine organizzazione indica un “*costrutto sociale formalmente costituito per il raggiungimento di determinati fini*”<sup>1</sup>: infatti, “*le organizzazioni [...] sono essenzialmente progettate – cioè istituite in vista di scopi specifici e collocate in edifici o ambienti fisici appositamente costruiti per facilitare la realizzazione di tali scopi*”<sup>2</sup>; la nozione di organizzazione rappresenta un punto di riferimento cruciale per analizzare il contesto della Pubblica Amministrazione. A tal fine, occorre premettere che quest’ultima può assumere un doppio significato: “*in senso oggettivo è una funzione pubblica (funzione amministrativa), consistente nell’attività volta alla cura degli interessi della collettività (interessi pubblici) [...]; in senso soggettivo è l’insieme dei soggetti che esercitano tale funzione*”<sup>3</sup> e che comprendono i vari enti in cui si articola la Pubblica Amministrazione. Applicando a questa definizione il concetto di organizzazione, risulta evidente che la cura degli interessi della collettività costituisce lo scopo primario della Pubblica Amministrazione; inoltre, gli enti che formano la Pubblica Amministrazione hanno sede in strutture specifiche, che dispongono dei mezzi e del personale necessario per conseguire l’obiettivo descritto.

Se si esamina la Pubblica Amministrazione da un punto di vista organizzativo, emerge in modo chiaro come essa presenti un forte carattere burocratico: anche se “*tutte le organizzazioni moderne sono in grande misura di natura burocratica*”<sup>4</sup>, nella Pubblica Amministrazione la burocrazia assume un ruolo di particolare rilevanza. Al riguardo, va precisato che esiste un’opinione fortemente negativa sulla burocrazia, che si è diffusa soprattutto a livello di senso comune, ma che è condivisa anche da diversi autori: questa concezione assimila la burocrazia ad una malattia della società, puntando il dito sulla lentezza, sull’improduttività e sull’inutilità delle sue procedure<sup>5</sup>. Altre

---

<sup>1</sup> Ferrante M., Zan S., *Il fenomeno organizzativo*, Roma, Carocci Editore, 1998, p. 19.

<sup>2</sup> Giddens A., *Sociologia*, Bologna, Il Mulino, 1994, p. 285.

<sup>3</sup> [www.sp.units.it](http://www.sp.units.it), Bertuzzi D., *Dispensa di diritto amministrativo*, p. 2., ultima consultazione 31/07/2014.

<sup>4</sup> Giddens A., *Op. cit.*, p. 285.

<sup>5</sup> *Ibidem*, p. 286.

riflessioni sono invece giunte ad una conclusione diametralmente opposta, secondo cui *“la burocrazia rappresenta di fatto la forma più efficiente di organizzazione mai realizzata dagli esseri umani, poiché tutti i compiti sono regolati da rigide regole procedurali”*<sup>6</sup>.

Una prospettiva più equilibrata è offerta da Weber, il quale ammette i limiti della burocrazia, ma sottolinea al tempo stesso come essa sia fondamentale per gestire la complessità delle società moderne. Weber delinea un modello ideale di burocrazia, che prevede le seguenti caratteristiche: l'organizzazione ha una struttura gerarchica di tipo piramidale e le sue attività sono disciplinate da precise norme scritte; i soggetti impiegati nell'organizzazione lavorano a tempo pieno, ricevono uno stipendio commisurato ai loro incarichi ed avanzano nella carriera grazie al merito ed all'anzianità. Tali persone svolgono mansioni che non hanno alcuna commistione con la loro vita privata e che richiedono una preparazione specialistica; inoltre, non possiedono le risorse e gli strumenti di lavoro, che appartengono all'organizzazione. Secondo Weber, questi elementi favoriscono processi decisionali basati su criteri obiettivi e razionali, un'adeguata competenza da parte dei membri dell'organizzazione ed un minor rischio di corruzione e di clientelismo: l'efficienza di un'organizzazione dipende quindi dal grado con cui essa riesce a far proprie le caratteristiche di questo modello ideale di burocrazia. Tuttavia, tale impostazione non è esente da alcuni svantaggi: la burocrazia scoraggia la creatività e l'iniziativa<sup>7</sup>, promuove la spersonalizzazione individuale e relazionale<sup>8</sup> e può mettere in discussione la partecipazione democratica<sup>9</sup>; Weber osserva che, in assenza di adeguati contrappesi, la macchina burocratica di uno stato può cessare di svolgere una funzione puramente amministrativa e *“diventa essa stessa un'istituzione di potere dotata di suoi interessi e di sue logiche di conservazione”*<sup>10</sup>.

I limiti della burocrazia sono stati sottolineati in particolare da Merton: anzitutto, l'elevata specializzazione richiesta dalle varie mansioni burocratiche può comportare un'incapacità addestrata di adattarsi al nuovo, per cui le persone non sono in grado di

---

<sup>6</sup> *Ibidem*.

<sup>7</sup> *Ibidem*, pp. 287 – 288.

<sup>8</sup> Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo – vol. 2. La questione burocratica*, Milano, FrancoAngeli, 2007, p. 41.

<sup>9</sup> *Ibidem*, pp. 39 – 40.

<sup>10</sup> *Ibidem*, p. 40.

gestire situazioni differenti rispetto a quelle per cui sono state specificatamente istruite<sup>11</sup>. In secondo luogo, le norme e le procedure organizzative possono acquisire un valore tale che la loro osservanza è considerata più importante degli scopi stessi dell'organizzazione: questo fenomeno viene chiamato ritualismo burocratico e può compromettere il buon funzionamento di un'organizzazione, perché conduce ad applicare in maniera automatica una determinata norma o procedura, anche nei casi in cui sarebbe invece opportuno adottare una certa flessibilità<sup>12</sup>. Inoltre, l'organizzazione burocratica tende a formare funzionari in cui sono forti lo spirito di corpo e l'orgoglio di mestiere: la prima caratteristica li spinge a tutelare gli interessi che hanno acquisito, anche a scapito dei bisogni degli utenti o dei superiori; il secondo elemento porta i funzionari ad assumere un atteggiamento di chiusura verso il cambiamento delle loro modalità e procedure operative<sup>13</sup>. Infine, i funzionari di un'organizzazione burocratica agiscono generalmente secondo un principio di impersonalità: questa condotta può essere mal tollerata dagli utenti, i quali si aspettano che le loro esigenze ricevano un'attenzione più personalizzata ed individualizzata; il contrasto tra la burocrazia e le aspettative degli utenti può dare adito a situazioni di carattere conflittuale<sup>14</sup>. I limiti riportati da Merton costituiscono quindi delle potenziali derive di cui occorre tener conto nel momento in cui ci si confronta con un'organizzazione altamente burocratizzata.

Un ulteriore aspetto su cui è opportuno focalizzare l'attenzione consiste nel rapporto tra formalità ed informalità: al riguardo, l'organizzazione burocratica proposta da Weber è imperniata su relazioni e procedure di tipo formale. Tuttavia, vari studi hanno dimostrato che anche nelle organizzazioni più burocratizzate può trovare spazio un certo grado di informalità: *“la flessibilità di cui le organizzazioni hanno bisogno viene conseguita tramite una ridefinizione informale delle regole formali”*<sup>15</sup>. Lo sviluppo di reti e di procedure informali consente di far fronte alle disfunzionalità che possono derivare da un'eccessiva rigidità e garantisce maggiore libertà d'azione ai membri:

---

<sup>11</sup> *Ibidem*, pp. 54 – 55.

<sup>12</sup> *Ibidem*, pp. 55 – 56.

<sup>13</sup> *Ibidem*, p. 56.

<sup>14</sup> *Ibidem*, pp. 56 – 57.

<sup>15</sup> Giddens A., *Op. cit.*, p. 289.

questi ultimi si sentono maggiormente responsabilizzati e possono trarre maggiore soddisfazione dallo svolgimento delle attività che vengono loro assegnate. Occorre comunque sottolineare che l'informalità può implicare il pericolo che gli interessi individuali prendano il sopravvento su quelli dell'organizzazione, penalizzandone l'efficienza<sup>16</sup>: pertanto, la ricerca di un opportuno equilibrio tra formalità ed informalità costituisce un compito delicato per ogni organizzazione.

### **1.1.2. La cultura ed il clima organizzativo**

In quanto organizzazioni, gli enti della Pubblica Amministrazione sono caratterizzati da una specifica cultura organizzativa: questa espressione designa *“quell'insieme di significati che racchiudono assunti, valori e credenze che un gruppo ha inventato e scoperto, imparando ad affrontare situazioni problematiche di adattamento all'ambiente esterno e di integrazione interna”*<sup>17</sup>.

Nel corso della sua vita, un'organizzazione deve confrontarsi con diversi problemi, che riguardano i suoi rapporti con l'esterno e la sua strutturazione interna: le soluzioni che si rivelano efficaci vengono riprodotte dai membri, che le interiorizzano e le associano a determinati valori e credenze<sup>18</sup>. Questi aspetti consentono ai membri di interpretare e di reagire agli eventi: *“la cultura organizzativa [...] definisce per ciascuna organizzazione il modo corretto di fare le cose”*<sup>19</sup> e *“il modo corretto di pensare e vedere tanto l'ambiente esterno quanto quello interno”*<sup>20</sup>. In tal senso, la cultura organizzativa implica al tempo stesso un vantaggio ed uno svantaggio: da un lato, essa fornisce le linee guida ai quali i membri fanno riferimento per gestire le situazioni. Dall'altro, può configurarsi *“come l'unico modo adeguato di vedere, affrontare e risolvere i problemi”*<sup>21</sup>: ciò favorisce la resistenza al cambiamento e la tendenza ad applicare sempre le medesime strategie, anche quando cessano di essere

---

<sup>16</sup> *Ibidem*, pp. 288 – 289.

<sup>17</sup> Benozzo A., Piccardo C., *L'organizzazione come cultura*, in Argentero P., Cortese C.G., Piccardo C. (a cura di), *Psicologia delle organizzazioni*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2009, p. 84.

<sup>18</sup> Ferrante M., Zan S., *Op. cit.*, p. 100.

<sup>19</sup> *Ibidem*, p. 111.

<sup>20</sup> *Ibidem*.

<sup>21</sup> *Ibidem*, p. 105.

utili<sup>22</sup>. Al riguardo, va sottolineato che i *leader*, ed in particolare i fondatori dell'organizzazione, forniscono un contributo decisivo alla cultura organizzativa: “*essi infatti propongono un primo modo di “risolvere i problemi” che, se considerato valido, si consoliderà come il modo corretto e giusto di operare*”<sup>23</sup>, dando forma ai valori ed alle credenze dell'organizzazione; “*solo altri leader saranno di norma in grado di prospettare una soluzione alternativa*”<sup>24</sup>, creando le condizioni affinché la cultura organizzativa si modifichi.

Gli assunti, i valori e le credenze di una cultura organizzativa possono manifestarsi in vari modi, uno dei quali consiste nel linguaggio: infatti, “*ogni cultura organizzativa tenderà a sviluppare un linguaggio idiosincratico in forma, per esempio, di etichette, espressioni tipiche, utilizzo di proverbi*”<sup>25</sup>; si tratta di un linguaggio che “*facilita la comunicazione intragrupo dando vita nel tempo a gerghi che gli estranei non capiscono*”<sup>26</sup>. In secondo luogo, la cultura organizzativa viene trasmessa anche mediante i racconti di certi episodi del passato di un'organizzazione: queste narrazioni hanno un carattere mitico e non possono essere considerate come delle ricostruzioni rigorose dei fatti accaduti, perché vengono piegate all'esigenza di convalidare i valori e le credenze dell'organizzazione<sup>27</sup>. Alla cultura organizzativa possono essere ricondotti anche i riti, che consistono in “*attività caratterizzate da un certo grado di progettazione ed elaborazione formale, [...] realizzate mediante interazioni sociali e a beneficio di un pubblico e con conseguenze sociali di rilievo*”<sup>28</sup>: ad esempio, i riti di passaggio hanno lo scopo di comunicare ai membri che determinate persone hanno raggiunto una nuova posizione all'interno dell'organizzazione<sup>29</sup>. Inoltre, la cultura organizzativa si riflette negli artefatti, ovvero nei “*prodotti tangibili, concreti, palpabili della vita*

---

<sup>22</sup> *Ibidem.*

<sup>23</sup> *Ibidem.*

<sup>24</sup> *Ibidem.*

<sup>25</sup> Benozzo A., Piccardo C., *L'organizzazione come cultura*, in Argentero P., Cortese C.G., Piccardo C. (a cura di), *Op. cit.*, p. 90.

<sup>26</sup> Ferrante M., Zan S., *Op. cit.*, p. 109.

<sup>27</sup> Benozzo A., Piccardo C., *L'organizzazione come cultura*, in Argentero P., Cortese C.G., Piccardo C. (a cura di), *Op. cit.*, p. 90.

<sup>28</sup> *Ibidem*, p. 91.

<sup>29</sup> *Ibidem.*

*organizzativa*<sup>30</sup>, come ad esempio lo stile dell'abbigliamento, la disposizione dei vari ambienti, l'arredamento degli uffici e così via: *“quanto più credenze, valori e ideologie sono radicati e sentiti dai membri di un'organizzazione, tanto più saranno reificati e troveranno un rispecchiamento nella fisicità dell'organizzazione”*<sup>31</sup>. In tal modo, gli artefatti svolgono una duplice funzione: da un lato, consolidano il legame ed il senso di appartenenza delle persone nei confronti dell'organizzazione e dei suoi valori; dall'altro, favoriscono la trasmissione della cultura organizzativa ai nuovi membri<sup>32</sup>.

Il concetto di cultura organizzativa può essere messo in relazione con quello di clima, che indica *“l'insieme delle percezioni, dei vissuti, dei sentimenti”*<sup>33</sup> con cui i membri *“colgono la qualità dell'ambiente”*<sup>34</sup> in cui sono inseriti. Le prime teorie sull'argomento hanno attribuito il clima ad un'unica tipologia di variabili: più precisamente, secondo l'approccio strutturale il clima dipende esclusivamente dalle caratteristiche dell'ambiente organizzativo; secondo l'approccio percettivo, il clima è invece il frutto dei processi di percezione dell'individuo<sup>35</sup>. In seguito, l'approccio interattivo ha operato un importante cambiamento di prospettiva, mostrando che il clima ha in realtà una natura collettiva: infatti, secondo questa concezione *“gli individui, posti all'interno di una specifica situazione, interagiscono gli uni con gli altri dando origine a percezioni condivise che diventano l'origine del clima”*<sup>36</sup>. A partire da questa posizione, l'approccio culturale ha sottolineato *“il ruolo fondamentale che svolge la cultura nella formazione dei processi che producono il clima”*<sup>37</sup>: gli assunti, i valori, le credenze diffuse nell'organizzazione influiscono sul modo con cui i membri interagiscono tra loro e sul significato che danno a queste interazioni; in tal modo, la cultura organizzativa si ripercuote sulle percezioni condivise che sono alla base del

---

<sup>30</sup> *Ibidem.*

<sup>31</sup> *Ibidem.*

<sup>32</sup> *Ibidem.*

<sup>33</sup> Quaglino G.P., Casagrande S., Castellano A., *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 1992, p. 157.

<sup>34</sup> *Ibidem.*

<sup>35</sup> Majer V., *I climi organizzativi*, in Argentero P., Cortese C.G., Piccardo C. (a cura di), *Op. cit.*, pp. 210 – 213.

<sup>36</sup> *Ibidem*, p. 213.

<sup>37</sup> *Ibidem*, p. 214.

clima. Ad esempio, il valore assegnato al grado di informalità nelle relazioni può incidere sul modo con cui viene percepita la qualità dei rapporti all'interno dell'organizzazione<sup>38</sup>.

Il clima può essere evidenziato da diversi indicatori; alcuni esempi includono: il sostegno (che *“raccolge le percezioni circa la fiducia di ricevere aiuto concreto in caso di bisogno”*<sup>39</sup>), il calore (che comprende le percezioni circa *“la qualità della relazione e la distanza interpersonale”*<sup>40</sup>), il riconoscimento dei ruoli (che *“segnala il livello di percezione e accettazione delle differenze individuali”*<sup>41</sup>), l'apertura (che costituisce *“il vissuto relativo alla possibilità di esprimere [...] le proprie idee”*<sup>42</sup>) ed il *feedback* (che riguarda *“la percezioni dei membri circa le informazioni di ritorno e il livello di ascolto”*<sup>43</sup>). Dall'analisi di questi e di altri indicatori, è possibile ricavare un quadro del clima più o meno positivo che si respira all'interno di un certo contesto<sup>44</sup>: questa valutazione ha un carattere rilevante, specie se si considerano i legami che sussistono tra il clima e le altre caratteristiche organizzative. Ad esempio, il clima è correlato con la soddisfazione lavorativa: *“se è ben vero che vivere in un ambiente lavorativo che presenta un buon clima è fonte di benessere e di soddisfazione, è altrettanto vero che se si è soddisfatti del lavoro che si svolge si avrà un atteggiamento positivo verso l'organizzazione di appartenenza e i colleghi di lavoro, contribuendo con ciò alla creazione di un clima positivo”*<sup>45</sup>.

La cultura ed il clima organizzativo rappresentano quindi degli elementi di primaria importanza, che concorrono in maniera determinante a definire il tipo di organizzazione che si ha di fronte.

---

<sup>38</sup> Quaglino G.P., Casagrande S., Castellano A., *Op. cit.*, p. 158.

<sup>39</sup> *Ibidem*, p. 159.

<sup>40</sup> *Ibidem*.

<sup>41</sup> *Ibidem*.

<sup>42</sup> *Ibidem*, p. 160.

<sup>43</sup> *Ibidem*.

<sup>44</sup> *Ibidem*.

<sup>45</sup> Majer V., *I climi organizzativi*, in Argentero P., Cortese C.G., Piccardo C. (a cura di), *Op.cit.*, p. 217.

### **1.2.1. La definizione di leadership**

Nel paragrafo precedente si è accennato all'influenza che il *leader* può esercitare sulla cultura di un'organizzazione: in questa sede, il concetto di *leadership* verrà analizzato in maniera più approfondita. Anche se la *leadership* è stata definita in numerosi modi differenti, un elemento comune a molte enunciazioni può essere riscontrato nell'idea secondo cui “*la leadership implica un processo di influenza fra un leader e i seguaci in ordine al raggiungimento degli obiettivi di un gruppo, di un'organizzazione o di una società*”<sup>46</sup>. Questa formulazione mette in evidenza “*che la natura della leadership è propriamente relazionale [...], che il suo valore autentico consiste nell'aver successo grazie all'alleanza positiva e creativa con l'altro*”<sup>47</sup>: in altri termini, il *leader* è colui che riesce a sollecitare ed a motivare le persone con cui entra in rapporto, spingendole a mettere insieme le proprie risorse e ad agire per ottenere un risultato comune. La definizione riportata non va considerata come un punto di arrivo, ma costituisce piuttosto un punto di partenza: infatti, occorre chiedersi quali condizioni rendano possibile il processo di influenza tra il *leader* ed i seguaci o *follower*, quali caratteristiche possa assumere tale dinamica e da quali fattori essa dipenda. Allo scopo di rispondere a queste domande è stata elaborata una grande massa di indagini e di teorie: nei paragrafi seguenti, verrà proposta una panoramica sintetica dei principali contributi sull'argomento.

### **1.2.2. La teoria del grande uomo e l'approccio comportamentale**

La *leadership* è stata studiata fin dall'inizio del secolo scorso: i primi lavori si basavano sulla cosiddetta teoria del grande uomo, secondo cui il *leader* è una persona eccezionale, che si distingue dagli altri per specifici tratti o caratteristiche personali. Le ricerche condotte utilizzavano gli strumenti forniti dalla psicometria per identificare le qualità che rendono tale il *leader*: questo approccio ha così prodotto una serie di elenchi di tratti, che sarebbero tipici del *leader* e che comprendono caratteristiche come ad

---

<sup>46</sup> Palmonari A., *L'interazione nei gruppi*, in Arcuri L. (a cura di), *Manuale di Psicologia Sociale*, Bologna, Il Mulino, 1995, p. 380.

<sup>47</sup> Quaglino G.P., Ghislieri C., *Avere leadership*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2004, p. VII.

esempio l'intelligenza, la creatività, la fiducia in se stessi, l'ambizione e così via<sup>48</sup>. Pur avendo ottenuto inizialmente un grande riscontro, in seguito la teoria del grande uomo è stata fortemente criticata: i lavori di rassegna sugli studi presenti in letteratura hanno mostrato che i tratti incidono in maniera ridotta sull'efficacia della *leadership*; inoltre, è stato osservato che i tratti non possono essere considerati universali, in quanto la stessa caratteristica personale che rafforza una posizione di *leadership* in un determinato contesto, può risultare influente o addirittura controproducente in ambiti differenti<sup>49</sup>.

La crisi della teoria del grande uomo ha dato avvio a nuove riflessioni sul tema della *leadership*: in particolare, ha assunto una notevole rilevanza l'approccio comportamentale, che ha spostato l'attenzione dai tratti alla condotta del *leader* e che si è proposto di individuare quali modalità comportamentali favoriscono una *leadership* funzionale<sup>50</sup>. L'origine di questo approccio può essere ricondotta alla ricerca di Lewin, Lippitt, White (1939), che si concentrò su tre stili di *leadership*: il primo stile è detto autocratico e riguarda “*il leader che tende a centralizzare l'autorità, che prende potere dalla posizione, lo gestisce attraverso il controllo e le ricompense, oltre che con la coercizione*”<sup>51</sup>. Il secondo stile è qualificato come democratico e si riferisce al *leader* che “*delega l'autorità agli altri, incoraggia la partecipazione, si affida alla conoscenza e alla competenza dei follower per portare a termine i compiti e ha un potere che dipende dal rispetto e dall'influenza dei collaboratori*”<sup>52</sup>. Il terzo ed ultimo stile è chiamato *laissez-faire* ed esprime la “*tendenza del leader a essere “passivo” nella relazione con il gruppo, evitando di agire proattivamente e limitando le proprie azioni all'intervento laddove richiesto dal gruppo stesso*”<sup>53</sup>. I risultati rivelarono una maggiore efficacia dello stile democratico, che comportava degli effetti positivi sia sulla prestazione e sia sul clima del gruppo<sup>54</sup>.

L'argomento è stato esplorato da numerosi altri studi, i quali hanno mostrato che gli stili di *leadership* sono influenzati principalmente da due variabili, ovvero

---

<sup>48</sup> *Ibidem*, pp. 3 – 5.

<sup>49</sup> *Ibidem*, pp. 5 – 6.

<sup>50</sup> *Ibidem*, p. 12.

<sup>51</sup> *Ibidem*, p. 7.

<sup>52</sup> *Ibidem*.

<sup>53</sup> *Ibidem*.

<sup>54</sup> *Ibidem*, p. 8.

l'orientamento al compito e l'orientamento alla relazione: questi due fattori indicano il grado con cui il *leader* si concentra rispettivamente sugli aspetti connessi allo svolgimento del compito e su quelli collegati alla relazione ed al supporto dei collaboratori<sup>55</sup>. Al riguardo, Likert (1961) propose la distinzione tra uno stile centrato sul lavoro ed uno centrato sulla persona<sup>56</sup>; Stogdill e Coons (1957) identificarono quattro stili, che derivano dalla combinazione tra un alto o basso orientamento verso il comportamento di realizzazione e verso il comportamento di sostegno<sup>57</sup>. Blake e Mouton (1964) specificarono ben cinque stili, misurando su una scala da 1 a 9 le variabili dell'interesse per la produzione e dell'interesse per la persona<sup>58</sup>. Al di là delle diverse denominazioni adoperate, queste ricerche segnalano come il compito e la relazione costituiscano due dimensioni fondamentali con cui la funzione di *leadership* deve confrontarsi. Al tempo stesso, l'approccio comportamentale ha evidenziato che gli stili di *leadership*, al pari dei tratti, non possono essere considerati universali: lo stile che si dimostra utile in una determinata situazione può rivelarsi inadeguato in circostanze differenti; queste considerazioni hanno favorito lo sviluppo di un nuovo approccio, che è stato definito situazionale<sup>59</sup>.

### **1.2.3. L'approccio situazionale**

All'interno dell'approccio situazionale, un ruolo centrale va assegnato al modello di contingenza ideato da Fiedler (1967): l'autore partì dal presupposto secondo cui lo stile di *leadership* è una qualità invariabile della persona, che si articola attorno ai poli della motivazione al compito e della motivazione alle relazioni; anche in questa teoria viene quindi riproposta la differenziazione tra il compito e la relazione, già sottolineata dall'approccio comportamentale. Fiedler osservò che il medesimo stile può risultare funzionale in determinate situazioni e disfunzionale in altre; in particolare, l'autore classificò le situazioni in base a tre variabili: la relazione del *leader* con i collaboratori

---

<sup>55</sup> *Ibidem*, p. 11.

<sup>56</sup> *Ibidem*, p. 9.

<sup>57</sup> *Ibidem*, pp. 10 – 11.

<sup>58</sup> *Ibidem*, pp. 15 – 18.

<sup>59</sup> *Ibidem*, p. 11.

(che può essere positiva oppure negativa), il tipo di compito (che può essere strutturato oppure non strutturato) ed il potere (forte oppure debole) che il *leader* può esercitare verso i collaboratori in virtù della propria posizione. L'intreccio di queste variabili delinea otto tipologie di situazione: come viene sintetizzato dalla tabella sottostante, per quattro situazioni viene consigliato l'uso di uno stile centrato sul compito, mentre per le altre quattro viene considerato più opportuno il ricorso ad uno stile centrato sulle relazioni<sup>60</sup>.

<b>Relazione</b>	<b>Compito</b>	<b>Potere del leader</b>	<b>Situazione</b>	<b>Stile di leadership</b>
<b>Positiva</b>	Strutturato	Forte	1	Compito
		Debole	2	Compito
	Non strutturato	Forte	3	Compito
		Debole	4	Relazioni
<b>Negativa</b>	Strutturato	Forte	5	Relazioni
		Debole	6	Relazioni
	Non strutturato	Forte	7	Relazioni
		Debole	8	Compito

Tabella 1. Il modello di contingenza<sup>61</sup>.

Poiché il modello attribuisce alla *leadership* una caratteristica di stabilità, il *leader* non può variare il proprio stile per adeguarlo alla situazione che si trova di fronte; tuttavia, qualora sia necessario il *leader* può compiere l'operazione inversa, cercando di cambiare alcuni aspetti della situazione stessa e di convertirla in una situazione che può gestire con il proprio stile. Ad esempio, il *leader* può intervenire per aumentare oppure diminuire la strutturazione del compito, per modulare il potere che esercita sui collaboratori oppure per orientare in maniera diversa la relazione con questi ultimi; al riguardo, va evidenziato che l'intervento sulle dinamiche relazionali è in genere più complesso rispetto a quelli sulla struttura del compito o sul potere del *leader*<sup>62</sup>.

<sup>60</sup> *Ibidem*, pp. 26 – 28.

<sup>61</sup> *Ibidem*, p. 29.

<sup>62</sup> *Ibidem*, pp. 28 – 29.

All'approccio situazionale possono essere ricondotte anche altre teorie, che si differenziano per le variabili situazionali considerate rilevanti e per gli stili di *leadership* proposti: ad esempio, il modello della *path-goal leadership* di House (1971) focalizzò l'attenzione sulle variabili situazionali collegate ai collaboratori ed al contesto. Le prime "fanno riferimento alla misura in cui i collaboratori hanno bisogno di [...] essere guidati nel realizzare il lavoro; al locus of control [...]; all'abilità dei collaboratori nel portare a termine le attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi"<sup>63</sup>. Le seconde comprendono "la struttura del compito [...], l'autorità formale del leader [...], il gruppo di lavoro"<sup>64</sup>. A seconda del modo con cui le caratteristiche della situazione si combinano, il leader può adoperare uno dei seguenti stili: lo stile direttivo, quello di sostegno, quello partecipativo e quello realizzativo<sup>65</sup>. Il modello di Hersey e Blanchard (1982) si concentrò invece sulla variabile situazionale rappresentata dal "livello di maturità dei collaboratori nell'affrontare il compito assegnato"<sup>66</sup>, che può essere collocata su un continuum che varia da basso ad alto. Il leader deve adottare lo stile di *leadership* che risulta più adatto al livello di maturità dei collaboratori: in particolare, egli deve "prescrivere con collaboratori di basso livello di maturità, ovvero fornire istruzioni estremamente dettagliate"<sup>67</sup>; il leader deve invece "vendere con collaboratori di livello medio-basso, ovvero fornire specifiche istruzioni e al contempo sostenerli spiegando perché il compito deve essere portato a termine"<sup>68</sup>. Il leader deve "coinvolgere quando il livello è medio-alto, ovvero [...] dedicare energie soprattutto ad incoraggiare i collaboratori"<sup>69</sup>; egli deve "delegare, infine, quando il livello di maturità dei collaboratori è alto, ovvero [...] lasciare che siano i follower a prendere le decisioni relative al compito in questione"<sup>70</sup>. A differenza del modello di Fiedler, le teorie di House e di Hersey e Blanchard prevedono quindi che il leader possa modificare il proprio stile di *leadership* in base alle caratteristiche della situazione.

---

<sup>63</sup> *Ibidem*, p. 20.

<sup>64</sup> *Ibidem*, pp. 20 – 21.

<sup>65</sup> *Ibidem*, pp. 21 – 22.

<sup>66</sup> *Ibidem*, p. 31.

<sup>67</sup> *Ibidem*, p. 32.

<sup>68</sup> *Ibidem*.

<sup>69</sup> *Ibidem*.

<sup>70</sup> *Ibidem*, p. 33.

L'influenza dell'approccio situazionale si manifesta anche nella teoria *leader-member exchange*, che analizza la qualità della relazione diadica tra il *leader* ed il *follower* e le sue ripercussioni sulla prestazione e sulla soddisfazione lavorativa<sup>71</sup>: per quanto riguarda le variabili situazionali, è stato rilevato che la qualità della relazione diadica è “*minore laddove leader e follower sono di genere diverso, ma anche nei casi in cui il numero di collaboratori che fa riferimento a un dato leader è elevato*”<sup>72</sup>.

Nel complesso, il merito dell'approccio situazionale risiede quindi nell'aver mostrato l'influenza che le variabili situazionali esercitano sulla funzione di *leadership*.

#### **1.2.4. La leadership trasformativa ed empowering**

Pur con teorie e modelli diversi, gli approcci comportamentale e situazionale hanno privilegiato il carattere transazionale della *leadership*: la relazione tra il *leader* ed i collaboratori può essere descritta nei termini di uno scambio, in cui il primo pone certe condizioni ed offre certe ricompense ed in cui i secondi forniscono in risposta determinate prestazioni. Tuttavia, a partire dalla metà degli anni Ottanta del secolo scorso, si è affermata una nuova impostazione, che è stata denominata trasformativa<sup>73</sup>: si tratta di un modello che “*supera la logica della definizione di scambi e accordi*”<sup>74</sup> ed in cui la *leadership* opera come “*intuizione e azione di cambiamento*”<sup>75</sup>. La nascita di questa prospettiva può essere spiegata se si considera che le organizzazioni moderne devono confrontarsi con contesti sempre più complessi e mutevoli, all'interno dei quali non ci si può limitare a svolgere una serie di compiti predefiniti, ma bisogna continuamente crescere per adattarsi a sfide sempre diverse. In questa nuova realtà, la *leadership* è chiamata a diventare trasformativa, assumendo la funzione di guidare l'organizzazione verso il cambiamento<sup>76</sup>.

Secondo il modello di Bass (1985), la *leadership* trasformativa si compone di quattro elementi fondamentali: il primo è la considerazione individuale, che promuove

---

<sup>71</sup> *Ibidem*, pp. 23 – 24.

<sup>72</sup> *Ibidem*, p. 25.

<sup>73</sup> *Ibidem*, pp. 39 – 41.

<sup>74</sup> *Ibidem*, p. 42.

<sup>75</sup> *Ibidem*, p. 60.

<sup>76</sup> *Ibidem*, pp. 59 – 60.

la crescita e l'apprendimento, tenendo conto dei bisogni e delle caratteristiche di ciascun collaboratore<sup>77</sup>; il secondo aspetto è la stimolazione intellettuale, che consiste nella “capacità di sollecitare le innovazioni e la creatività, mettendo in discussione le credenze consolidate e le abitudini desuete, anche attraverso l'essere di esempio nel quotidiano”<sup>78</sup>. Il terzo elemento è la motivazione ispirazionale, per cui “il leader coinvolge i collaboratori nell'immaginare situazioni future sfidanti e attraenti, attraverso la creazione di aspettative, comunicate in modo chiaro, che i collaboratori vogliono soddisfare”<sup>79</sup>; l'ultimo aspetto è l'influenza idealizzante, per cui il leader deve guadagnarsi la fiducia degli altri, in modo da diventare “un modello di ruolo con cui i collaboratori possano identificarsi”<sup>80</sup>.

Alla teoria di Bass sono seguiti numerosi altri contributi che, nel loro complesso, sottolineano la valenza carismatica della *leadership* trasformazionale: il leader viene descritto come colui che riesce ad affascinare ed a coinvolgere i collaboratori con la forza della propria visione<sup>81</sup>, che li spinge ad oltrepassare le logiche del passato<sup>82</sup>, che li motiva a lavorare insieme per rinnovare l'organizzazione, indirizzandola verso un futuro desiderabile e concretamente realizzabile<sup>83</sup>. I collaboratori non subiscono passivamente il carisma del leader, ma “divengono sempre più “parte attiva” della relazione”<sup>84</sup> con il leader stesso: pertanto, è fondamentale che quest'ultimo instauri con i collaboratori un rapporto improntato sulla credibilità e sulla fiducia reciproca, se vuole “costruire un terreno comune entro cui siano possibili la collaborazione e il confronto”<sup>85</sup>. La partecipazione dei collaboratori può essere sostenuta attraverso l'*empowerment*, che consiste in “un insieme di comportamenti tesi a consentire ad altri di avere quel potere necessario per conseguire risultati personali e collettivi”<sup>86</sup>:

---

<sup>77</sup> *Ibidem*, pp. 42 – 43.

<sup>78</sup> *Ibidem*, p. 43.

<sup>79</sup> *Ibidem*, p. 44.

<sup>80</sup> *Ibidem*.

<sup>81</sup> *Ibidem*, p. 46.

<sup>82</sup> *Ibidem*, p. 51.

<sup>83</sup> *Ibidem*, p. 66.

<sup>84</sup> *Ibidem*, p. 48.

<sup>85</sup> *Ibidem*, p. 73.

<sup>86</sup> *Ibidem*, pp. 83 – 84.

rientrano in questa logica i comportamenti di condivisione delle informazioni, la creazione di opportunità di apprendimento formativo per i collaboratori, il loro coinvolgimento nei processi decisionali, il riconoscimento dell'apporto che ciascuno di loro fornisce all'organizzazione<sup>87</sup>. Attraverso queste condotte, la *leadership* aiuta i collaboratori a crescere<sup>88</sup> e ciò conduce a sua volta al progresso dell'intera organizzazione: la *leadership* trasformativa trova dunque il suo compimento nella *leadership empowering*, ovvero in una *leadership* che accompagna lo sviluppo dell'organizzazione lavorando sulla crescita dei membri che la compongono.

### **1.3. Guidare l'organizzazione verso il cambiamento e lo sviluppo**

Le teorie sulla *leadership* trasformativa descrivono il cambiamento come l'obiettivo primario verso cui devono tendere le organizzazioni moderne: questo principio può essere applicato anche alla Pubblica Amministrazione, traducendolo secondo l'ottica di un'ottimizzazione delle sue procedure. Il presente paragrafo intende analizzare in maniera più dettagliata la tematica del cambiamento, delineando quali aspetti del ruolo di *leader* favoriscono il miglioramento e lo sviluppo in un determinato contesto organizzativo.

Anzitutto, occorre precisare che il cambiamento è un processo particolarmente delicato da gestire: infatti, esso richiede che gli individui abbandonino modalità operative consolidate, per mettere in atto delle condotte e dei metodi che non hanno mai sperimentato prima; questo passaggio dal noto all'ignoto suscita una notevole quota di ansia, verso cui i soggetti possono difendersi ricorrendo a meccanismi di resistenza al cambiamento. La consapevolezza che l'organizzazione deve cambiare per risolvere le proprie difficoltà, spesso non è sufficiente per disinnescare questi meccanismi di difesa: quanto più l'organizzazione è sotto pressione a causa di fattori esterni (come ad esempio le problematiche legate ai rapporti con i fornitori) e/o interni (come ad esempio le questioni di natura sindacale), tanto più si manifesta un atteggiamento di opposizione al cambiamento, che viene percepito come un'ulteriore minaccia da cui proteggersi. In un simile contesto, la *leadership* deve operare in modo da veicolare il cambiamento,

---

<sup>87</sup> *Ibidem*, p. 85.

<sup>88</sup> *Ibidem*, p. 88.

superando le resistenze dei collaboratori ed orientando l'organizzazione verso un adeguato percorso di trasformazione<sup>89</sup>. È quindi opportuno chiedersi in che modo il *leader* possa fungere da “*efficace agente di cambiamento*”<sup>90</sup>: al riguardo, Kets de Vries sottolinea che i *leader* migliori riassumono in se stessi due ruoli, uno di carattere carismatico e uno di carattere strumentale. Il ruolo carismatico si esprime anzitutto nella costruzione e nella comunicazione di una visione in grado di stimolare e di guidare l'operato dell'organizzazione<sup>91</sup>: l'ideazione della visione implica che il *leader* sia capace “*di percepire le tendenze più significative dell'ambiente circostante*”<sup>92</sup>, di “*elaborare diversi tipi di informazione*”<sup>93</sup> e “*di semplificare e di rendere perciò affrontabili questioni altamente complesse*”<sup>94</sup>; in tal modo, egli può individuare la direzione verso cui l'organizzazione deve dirigersi.

Il *leader* non si limita a creare la visione, ma deve anche comunicarla in modo che i collaboratori si identifichino con essa e che siano motivati a realizzarla: attraverso un linguaggio chiaro e comprensibile, egli deve mostrare che esiste un'alternativa alla situazione attuale e che tale alternativa costituisce un miglioramento<sup>95</sup>. Ciò che il *leader* espone “*deve essere coinvolgente dal punto di vista emotivo, impadronirsi della mente di tutti coloro che lavorano in un'organizzazione, parlare all'immaginazione e stimolare la creatività*”<sup>96</sup>: se il *leader* riesce a trasmettere l'entusiasmo per la propria visione, può ispirare i collaboratori ad aderirvi ed a spendersi nel processo di cambiamento<sup>97</sup>. Per raggiungere questo scopo, egli deve comunicare la visione non solo a livello verbale, ma anche a livello comportamentale, agendo in maniera coerente con quanto afferma<sup>98</sup> e ponendosi come modello di identificazione per gli altri<sup>99</sup>. In secondo

---

<sup>89</sup> Kets de Vries M.F.R., *Carisma in azione*, in Quaglino G.P. (a cura di), *Leadership*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2005, pp. 369 – 370.

<sup>90</sup> *Ibidem*, p. 370.

<sup>91</sup> Kets de Vries M.F.R., *La mistica della leadership*, in Quaglino G.P. (a cura di), *Op. cit.*, p. 168.

<sup>92</sup> *Ibidem*.

<sup>93</sup> *Ibidem*.

<sup>94</sup> *Ibidem*.

<sup>95</sup> *Ibidem*, p. 169.

<sup>96</sup> Kets de Vries M.F.R., *Carisma in azione*, in Quaglino G.P. (a cura di), *Op. cit.*, p. 380.

<sup>97</sup> *Ibidem*, pp. 380 – 381.

<sup>98</sup> Kotter J.P., *Guidare il cambiamento*, in Quaglino G.P. (a cura di), *Op. cit.*, p. 198.

<sup>99</sup> Quaglino G.P., Ghislieri C., *Op. cit.*, p. 44.

luogo, il ruolo carismatico del *leader* è connesso all'*empowerment* che, come si è già osservato<sup>100</sup>, promuove la crescita dei collaboratori, e di riflesso dell'intera organizzazione, mediante pratiche di condivisione del potere. L'*empowerment* rafforza nei collaboratori l'autostima, il senso di appartenenza all'organizzazione, il coinvolgimento nel compito; inoltre, incoraggia i collaboratori a dare il meglio di sé e, addirittura, a fare più di quanto viene loro richiesto<sup>101</sup>. Pertanto, "*per mettere in moto il processo di trasformazione occorre dare a ogni interessato autonomia e responsabilità, in modo che ognuno consideri essenziale la propria partecipazione al gioco*"<sup>102</sup>: in questa condizione, i collaboratori "*si sforzeranno di dare il massimo, dimostreranno un alto grado di dedizione e saranno disposti ad assumersi dei rischi*"<sup>103</sup>. Infine, il ruolo carismatico del *leader* si traduce nella capacità di cogliere le energie affettive, ed in particolare aggressive, che sono insite nelle dinamiche organizzative, canalizzandole verso scopi costruttivi<sup>104</sup>: ciò aiuta l'organizzazione a non lasciarsi sopraffare da una conflittualità incontrollabile e ad affrontare i momenti di conflitto come occasioni di crescita e di sviluppo<sup>105</sup>. Il ruolo carismatico deve essere a sua volta integrato dal ruolo strumentale, che si basa su elementi più strettamente operativi, come il disegno del sistema organizzativo, il monitoraggio dei comportamenti e l'erogazione delle ricompense<sup>106</sup>; infatti, "*è la combinazione del ruolo carismatico con quello operativo a essere potenzialmente efficace: la parte carismatica della leadership si delinea più concretamente e la parte strumentale si configura come più flessibile*"<sup>107</sup>. Lo sviluppo dell'organizzazione sembra quindi richiedere una *leadership* che sappia muoversi su più piani, tenendo conto sia degli aspetti concreti ed operativi e sia di quelli emotivi e motivazionali.

Il cambiamento organizzativo comporta in genere un percorso lungo ed articolato, durante il quale sussiste il rischio di compiere alcuni errori strategici, che possono

---

<sup>100</sup> Cfr. 1.2.4. *La leadership trasformazionale ed empowering.*

<sup>101</sup> Kets de Vries M.F.R., *La mistica della leadership*, in Quaglino G.P. (a cura di), *Op. cit.*, p. 170.

<sup>102</sup> Kets de Vries M.F.R., *Carisma in azione*, in Quaglino G.P. (a cura di), *Op. cit.*, p. 371.

<sup>103</sup> *Ibidem.*

<sup>104</sup> Kets de Vries M.F.R., *La mistica della leadership*, in Quaglino G.P. (a cura di), *Op. cit.*, pp. 170 – 171.

<sup>105</sup> Cfr. 1.5. *La gestione del conflitto organizzativo.*

<sup>106</sup> Kets de Vries M.F.R., *La mistica della leadership*, in Quaglino G.P. (a cura di), *Op. cit.*, p. 171.

<sup>107</sup> *Ibidem.*

compromettere l'esito complessivo del processo: Kotter ha descritto tali errori a partire dai dati che ha raccolto sui progetti di rinnovamento avviati da numerose organizzazioni<sup>108</sup>. Un primo errore consiste nel “*non riuscire a istituire un senso di urgenza del cambiamento sufficientemente grande*”<sup>109</sup>: il cambiamento va presentato come una soluzione che deve essere intrapresa urgentemente, allo scopo di scongiurare una situazione di crisi oppure di cogliere un'opportunità cruciale per l'organizzazione; in caso contrario, le persone sono meno motivate a prendere parte al cambiamento ed a sostenerlo<sup>110</sup>. Un secondo errore risiede nel “*non riuscire a creare una coalizione di governo sufficientemente potente*”<sup>111</sup>, ovvero un'alleanza tra un insieme di membri dell'organizzazione, che condividano la prospettiva del cambiamento e che dispongano del potere e delle qualità necessarie per promuovere in tal senso lo sviluppo dell'organizzazione<sup>112</sup>.

Ulteriori errori richiamano ciò che è stato detto in precedenza sul concetto di visione: anzitutto, non si deve “*sottovalutare il potere della visione*”<sup>113</sup>; infatti, “*in assenza di una visione appropriata, un'iniziativa di trasformazione può facilmente dissolversi in un insieme di progetti fra loro incompatibili, [...] che conducono l'organizzazione nella direzione sbagliata o non approdano a nulla*”<sup>114</sup>. Inoltre, non bisogna “*comunicare la visione in modo del tutto insufficiente*”<sup>115</sup>: ricorrere a canali comunicativi inefficaci oppure comportarsi in maniera contraddittoria rispetto a quanto è stato dichiarato toglie incisività alla visione, impedendole di raggiungere i collaboratori e di orientarli verso il cambiamento<sup>116</sup>. Anche “*non rimuovere ciò che ostacola la nuova visione*”<sup>117</sup> è dannoso, perché significa conservare all'interno dell'organizzazione degli aspetti strutturali, delle procedure e/o delle persone che si

---

<sup>108</sup> Kotter J.P., *Guidare il cambiamento*, in Quaglino G.P. (a cura di), *Op. cit.*, pp. 191 – 192.

<sup>109</sup> *Ibidem*, p. 192.

<sup>110</sup> *Ibidem*.

<sup>111</sup> *Ibidem*, p. 194.

<sup>112</sup> *Ibidem*, pp. 194 – 195.

<sup>113</sup> *Ibidem*, p. 195.

<sup>114</sup> *Ibidem*, p. 196.

<sup>115</sup> *Ibidem*, p. 197.

<sup>116</sup> *Ibidem*, pp. 197 – 198.

<sup>117</sup> *Ibidem*, p. 198.

oppongono alla visione, frenando così il processo di cambiamento<sup>118</sup>. Infine, va osservato che i tempi necessari per conseguire un autentico cambiamento sono solitamente piuttosto prolungati: “*non riuscire a ottenere qualche successo nel breve periodo*”<sup>119</sup> determina delle conseguenze negative, perché contribuisce a demotivare le persone, spingendole ad abbandonare o addirittura ad osteggiare un processo che non sta portando risultati<sup>120</sup>. Al tempo stesso, non bisogna “*dichiarare vittoria troppo presto*”<sup>121</sup>: infatti, “*finché i cambiamenti non sono profondamente radicati nella cultura aziendale [...] i nuovi approcci sono fragili ed esposti a regressioni*”<sup>122</sup>. Questa considerazione si collega all’ultimo errore identificato da Kotter, che consiste nel “*non ancorare i cambiamenti alla cultura aziendale*”<sup>123</sup>: il cambiamento si mantiene e si consolida solo se entra a far parte delle credenze e dei valori propri dell’organizzazione<sup>124</sup>. Un *leader* che vuole condurre l’organizzazione verso il cambiamento deve quindi essere consapevole dei rischi che sono stati elencati e deve essere capace di neutralizzarli attivando le appropriate contromisure.

#### **1.4. Qualità e valutazione nelle organizzazioni pubbliche**

Lavorare per il miglioramento e lo sviluppo continuo di un’organizzazione significa assumere un’ottica incentrata sulla qualità: la normativa UNI ISO 9001 definisce la qualità come “*l’insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un prodotto o di un servizio che conferiscono ad esso la capacità di soddisfare esigenze espresse o implicite*”<sup>125</sup>. Secondo questa formulazione, un prodotto-servizio può dirsi di qualità solo se viene incontro ai bisogni ed alle aspettative del cliente-utente<sup>126</sup>: non è quindi

---

<sup>118</sup> *Ibidem*, p. 199.

<sup>119</sup> *Ibidem*, p. 200.

<sup>120</sup> *Ibidem*.

<sup>121</sup> *Ibidem*, p. 201.

<sup>122</sup> *Ibidem*.

<sup>123</sup> *Ibidem*, p. 202.

<sup>124</sup> *Ibidem*.

<sup>125</sup> Allegri E., *La valutazione della qualità nei servizi alla persona: una nuova frontiera*, in Albano R., Marzano M. (a cura di), *L’organizzazione del servizio sociale*, Milano, FrancoAngeli, 2000, p. 221.

<sup>126</sup> *Ibidem*.

sufficiente che il prodotto-servizio sia privo di difetti, come voleva invece l'approccio della qualità negativa, che ha ricoperto per molti anni una posizione dominante in materia di qualità<sup>127</sup>. In altri termini, se un prodotto-servizio è tecnicamente perfetto, ma non risponde alle esigenze del cliente-utente, allora non è adeguato dal punto di vista qualitativo, perché non garantisce un'autentica soddisfazione del cliente-utente stesso: pertanto, è possibile che si verifichino delle discrepanze tra la qualità che il cliente-utente si attende (la qualità attesa) e quella che l'organizzazione intende assicurare (la qualità progettata), così come tra la qualità che l'organizzazione effettivamente produce (la qualità erogata) e quella che il cliente-utente sperimenta (la qualità percepita)<sup>128</sup>.

Inoltre, la normativa UNI ISO 9001 precisa che il prodotto-servizio “è il risultato di attività o di processi”<sup>129</sup>: questa specificazione mette in evidenza la natura processuale del prodotto-servizio, il quale è il frutto di una serie di attività che sono interconnesse tra loro e che riguardano l'ideazione, la realizzazione, l'erogazione e così via<sup>130</sup>. La consapevolezza della valenza processuale del prodotto-servizio è alla base dell'approccio della qualità totale, che si è sviluppato in Giappone negli anni successivi alla fine della Seconda Guerra Mondiale e che ha iniziato a diffondersi anche nel mondo occidentale a partire dagli anni Ottanta del secolo scorso<sup>131</sup>: secondo tale prospettiva “la ricerca della qualità deve essere perseguita da tutti i soggetti dell'organizzazione lungo tutto il processo produttivo. Le responsabilità vengono così suddivise tra tutti e ognuno deve sentirsi coinvolto, come parte integrante, nella gestione dell'organizzazione e nella promozione della qualità a tutti i livelli”<sup>132</sup>. L'approccio descritto “vede la qualità come una cultura generale che permea l'intera organizzazione”<sup>133</sup> ed alla quale devono quindi prendere parte tutti i membri: ciò permette di promuovere un “miglioramento

---

<sup>127</sup> Gabassi P.G., Garzitto M.L., *La qualità nelle organizzazioni*, in Argentero P., Cortese C.G., Piccardo C. (a cura di), *Op. cit.*, p. 358.

<sup>128</sup> *Ibidem*, pp. 360 – 361.

<sup>129</sup> Allegri E., *La valutazione della qualità nei servizi alla persona: una nuova frontiera*, in Albano R., Marzano M. (a cura di), *Op. cit.*, p. 221.

<sup>130</sup> *Ibidem*, p. 205.

<sup>131</sup> Gabassi P.G., Garzitto M.L., *La qualità nelle organizzazioni*, in Argentero P., Cortese C.G., Piccardo C. (a cura di), *Op. cit.*, pp. 357 – 360.

<sup>132</sup> *Ibidem*, p. 360.

<sup>133</sup> Normann R., *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Etas Libri, 1992, p. 182

*continuo dei processi che creano il prodotto e il servizio*<sup>134</sup>, garantendo una sempre più adeguata soddisfazione dei bisogni del cliente-utente<sup>135</sup>. Il modello della qualità totale può essere applicato in maniera proficua anche nelle organizzazioni pubbliche: ad esempio, la qualità di un intervento erogato dai servizi sociali dipende dal contributo di tutte le persone che, a diverso titolo ed in diverse fasi, hanno portato avanti il provvedimento; infatti, ciascuna di loro incide sui processi sottostanti all'intervento ed esercita un ruolo nel determinare il grado con cui il provvedimento soddisfa le necessità dell'utente.

La *leadership* svolge una funzione fondamentale affinché l'organizzazione faccia propria una politica orientata verso la qualità: infatti, il *leader* deve porsi come “*il portatore della vision della qualità, cioè del modo di pensare, di interpretare, di rappresentare la realtà organizzativa secondo modalità che portino alla condivisione e all'interiorizzazione del messaggio*”<sup>136</sup>. Per veicolare la visione della qualità all'interno dell'organizzazione, il *leader* deve incoraggiare il lavoro di gruppo, deve sostenere l'espressione di idee creative, innovative e capaci di migliorare la prestazione organizzativa<sup>137</sup>, deve portare l'attenzione dei collaboratori sul cliente-utente, sui suoi bisogni e sulla sua soddisfazione<sup>138</sup>: l'azione del *leader* permette che questi elementi vengano assimilati come valori e credenze dell'organizzazione, diventando così parte integrante della sua cultura.

L'attivazione di una politica della qualità implica anche l'adozione di appropriate procedure di valutazione, che esprimano un giudizio attendibile sul prodotto-servizio fornito dall'organizzazione<sup>139</sup> e che permettano a quest'ultima di implementare gli opportuni cambiamenti e modifiche, secondo un'ottica di miglioramento continuo<sup>140</sup>. Una valutazione efficace è associata a diversi effetti positivi: anzitutto, i singoli

---

<sup>134</sup> Gabassi P.G., Garzitto M.L., *La qualità nelle organizzazioni*, in Argentero P., Cortese C.G., Piccardo C. (a cura di), *Op. cit.*, p. 365.

<sup>135</sup> *Ibidem*.

<sup>136</sup> *Ibidem*, p. 372.

<sup>137</sup> *Ibidem*.

<sup>138</sup> *Ibidem*, p. 365.

<sup>139</sup> Allegri E., *La valutazione della qualità nei servizi alla persona: una nuova frontiera*, in Albano R., Marzano M. (a cura di), *Op. cit.*, p. 204.

<sup>140</sup> *Ibidem*, p. 205.

collaboratori vengono messi nella condizione di ripensare l'intervento e di evidenziarne le criticità così come i possibili sviluppi; inoltre, la valutazione consente di fare chiarezza nelle procedure organizzative e promuove presso l'esterno un'immagine positiva dell'organizzazione<sup>141</sup>. Per garantire questi vantaggi, la valutazione deve essere effettuata da soggetti che hanno acquisito una conoscenza approfondita del contesto che andranno ad indagare e che padroneggiano gli strumenti e le metodologie necessarie per realizzare tale analisi<sup>142</sup>. Al riguardo, va sottolineato che non esiste un'unica procedura valutativa: la valutazione *“deve invece presentare caratteristiche metodologiche e teoriche di riferimento tali da adattarsi ai diversi problemi, ai vari livelli decisionali e agli eterogenei contesti operativi da affrontare”*<sup>143</sup>: la valutazione di un'organizzazione pubblica pone inevitabilmente questioni diverse rispetto alla valutazione di un'organizzazione privata e, all'interno di uno stesso ambito, funzioni o reparti differenti possono richiedere approcci differenti. A titolo di esempio, si vuole accennare ad un'esperienza di valutazione del lavoro compiuta presso il Comune di Faenza (RA), che si è focalizzata sul personale non dirigente e che ha preso in considerazione quattro categorie di indicatori: *“gli indicatori di prestazione mirano a rilevare l'attività del dipendente [...]; gli indicatori relativi al potenziale tendono a misurare aspetti della prestazione in grado di rivelare una propensione del lavoratore a migliorare la propria professionalità [...]; gli indicatori relativi alla posizione tendono a misurare le peculiarità lavorative proprie del ruolo ricoperto [...]; gli indicatori di settore tendono a focalizzare l'attività del dipendente su particolari obiettivi rilevanti per la struttura operativa nella quale si opera”*<sup>144</sup>. Si tratta di indicatori che consentono di misurare la prestazione del personale, tenendo conto del ruolo così come del settore d'appartenenza e ricavando anche informazioni sulla disponibilità dell'operatore ad assumere in seguito nuovi incarichi: i risultati che derivano da valutazioni come questa non sono quindi fini a se stessi, perché consentono di identificare i punti di forza e di debolezza di un determinato contesto, fornendo una serie di dati su cui l'organizzazione può costruire il

---

<sup>141</sup> *Ibidem*, p. 213.

<sup>142</sup> *Ibidem*, p. 211.

<sup>143</sup> *Ibidem*, p. 207.

<sup>144</sup> Cavalli C., *La valutazione del personale non dirigente: l'esperienza del Comune di Faenza*, in Della Rocca G., Veneziano V. (a cura di), *La valutazione del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2004, p. 264.

proprio progresso futuro. La valutazione rappresenta un elemento imprescindibile per un'organizzazione che vuole ottimizzare la qualità delle proprie attività.

### **1.5. La gestione del conflitto organizzativo**

Il lavoro all'interno delle organizzazioni pubbliche, così come in quelle private, richiede di confrontarsi con il tema del conflitto e, in particolare, di valutare in che misura esso si ripercuote sul percorso di miglioramento e di sviluppo dell'organizzazione stessa. Il concetto di conflitto può essere esplorato a partire dall'origine etimologica della parola: il termine conflitto deriva dal verbo latino *confligere*, che significa “*“urtare”, “battere insieme”*”<sup>145</sup> e che “*indica un incontro/scontro tra due entità differenti che “reagiscono” tra di loro*”<sup>146</sup>. Tali entità contrapposte possono consistere in “*idee, risorse, interessi, competenze, capacità, desideri, bisogni*”<sup>147</sup> ed il loro confronto non è a priori positivo o negativo<sup>148</sup>, ma diventa produttivo oppure distruttivo a seconda del modo in cui il conflitto viene gestito. Gli effetti positivi del conflitto in ambito organizzativo includono “*una maggiore qualità delle idee generate, un incremento del dibattito costruttivo, un uso migliore delle risorse disponibili, una maggior possibilità di manifestazione dei problemi e un'individuazione più attenta di soluzioni*”<sup>149</sup>; gli effetti negativi comprendono invece “*disfunzioni nei gruppi di lavoro (minor impegno, peggiore comunicazione, minore soddisfazione ecc.), un aumento di ansia, timore fino a [...] frustrazione, paura di essere rifiutati, perdita del senso e del ruolo*”<sup>150</sup>.

Spostare l'attenzione dal conflitto in sé alla sua gestione è un passo importante, specie se si considera che, a livello di senso comune, il conflitto viene declinato prevalentemente nella sua accezione negativa e che anche le prime teorie sul conflitto

---

<sup>145</sup> Scaratti G., Gozzoli C., *Leggere e gestire il conflitto nelle organizzazioni*, in Argentero P., Cortese C.G., Piccardo C. (a cura di), *Op. cit.*, p. 332.

<sup>146</sup> *Ibidem.*

<sup>147</sup> Quaglino G.P., Casagrande S., Castellano A., *Op. cit.*, p. 118.

<sup>148</sup> Scaratti G., Gozzoli C., *Leggere e gestire il conflitto nelle organizzazioni*, in Argentero P., Cortese C.G., Piccardo C. (a cura di), *Op. cit.*, p. 332.

<sup>149</sup> *Ibidem*, p. 342.

<sup>150</sup> *Ibidem.*

organizzativo condividevano una simile prospettiva: in particolare, secondo l'ottica funzionalista il conflitto è un evento che produce disordine ed inefficienza; pertanto, l'organizzazione deve intervenire preventivamente, adottando le misure necessarie per impedire che al suo interno si sviluppi una situazione conflittuale. Il paradigma interazionista osserva invece che le dinamiche organizzative creano inevitabilmente numerose occasioni di conflitto: pertanto, questo fenomeno non può essere evitato, ma può essere incanalato in modo da garantirne una risoluzione positiva. In tempi più recenti, il paradigma culturale evidenzia che il conflitto non ha un carattere occasionale, ma rappresenta una vera e propria caratteristica strutturale del contesto organizzativo; infine, il paradigma della complessità sottolinea che il conflitto costituisce per l'organizzazione un fondamentale elemento di spinta innovativa<sup>151</sup>.

Sono state individuate diverse variabili che possono influire sul conflitto, orientando la sua gestione in senso costruttivo oppure distruttivo: tra queste, un ruolo significativo è svolto dalla cultura organizzativa, che stabilisce quale valore deve essere attribuito al conflitto e quali metodi devono essere adottati per affrontarlo. Al riguardo, De Dreu e altri (2004) rilevano che *“esistono per esempio rappresentazioni nelle quali il conflitto è visto come funzionalmente correlato al compito e il dibattito aperto e il confronto sui problemi sono considerati strategie appropriate di gestione; altre in cui il conflitto è visto come fonte di minaccia all'identità personale, per cui le strategie di gestione del conflitto considerate adeguate sono l'inattività, l'evitamento e le varie forme di ritiro”*<sup>152</sup>. La cultura basata sul confronto e sul dibattito aperto favorisce la mobilitazione delle energie e delle risorse necessarie per superare in maniera positiva il conflitto; la cultura basata sul ritiro si limita invece ad evitare il conflitto, perdendo così l'opportunità di sfruttare le sue potenzialità costruttive.

Un'altra variabile rilevante consiste nel funzionamento dei gruppi di lavoro dell'organizzazione: al riguardo, occorre premettere che *“il gruppo è uno strumento di lavoro in cui i legami tra componenti si muovono inevitabilmente tra cooperazione e conflitto”*<sup>153</sup>. E' evidente che all'interno di un gruppo di lavoro possono scontrarsi idee, punti di vista, posizioni anche molto differenti tra loro e che tali divergenze possono

---

<sup>151</sup> *Ibidem*, pp. 335 – 336.

<sup>152</sup> *Ibidem*, p. 345.

<sup>153</sup> *Ibidem*.

dare luogo a momenti di forte conflittualità: il gruppo è quindi chiamato ad affrontare in maniera adeguata queste situazioni, se non vuole rischiare di disgregarsi o, comunque, di precludersi il conseguimento dei propri obiettivi. Il conflitto non deve essere ignorato, ma deve essere gestito come un normale aspetto della vita del gruppo, evitando che venga caricato di eccessive tensioni. A tale scopo, alcuni suggerimenti utili consistono nel focalizzare l'attenzione sulle cause di un problema anziché sulle colpe, nel basarsi sui dati di fatto anziché sulle opinioni e nell'adottare un approccio fondato sulla negoziazione; inoltre, è opportuno dare il giusto spazio a tutti i punti di vista, cercando di evidenziare le loro affinità oltre che le loro discrepanze e di analizzarli in funzione delle mete che il gruppo sta cercando di raggiungere<sup>154</sup>. Queste strategie permettono di uscire da una dinamica sterile in cui ciascuno è contro l'altro e di abbracciare l'idea secondo cui ogni membro si mette a disposizione degli altri in vista della crescita collettiva del gruppo.

La funzione di *leadership* è un ulteriore fattore che viene messo in relazione con la gestione del conflitto: al riguardo, Selznick (1957) include tra i compiti della *leadership* la “*composizione dei conflitti interni*”<sup>155</sup>, che richiede di trovare una mediazione soddisfacente tra le parti che entrano in conflitto all'interno di un'organizzazione. Tale mediazione non deve essere il risultato di un'imposizione: “*essa deve ottenere come risultato finale di aumentare il consenso e di concedere il massimo di rappresentatività alle coalizioni di interessi divergenti*”<sup>156</sup>. Di fronte ad un conflitto, il *leader* deve quindi attivarsi con lo scopo di valutare che cosa l'abbia causato, tra quali parti si verifichi, quali risposte sia possibile dare e quali benefici e costi comportino: lavorando su questi elementi, il *leader* può ridimensionare le caratteristiche negative del conflitto, orientando le parti verso posizioni più costruttive<sup>157</sup>.

Le variabili considerate non agiscono isolatamente l'una dall'altra: basta pensare all'impatto che il *leader* ha sulla cultura organizzativa e sul funzionamento dei gruppi, per capire come queste variabili siano collegate tra loro e come si influenzino reciprocamente nel regolare la gestione dei conflitti. A sua volta, il conflitto può

---

<sup>154</sup> Quaglino G.P., Casagrande S., Castellano A., *Op. cit.*, pp. 118 – 119.

<sup>155</sup> Bonazzi G., *Op. cit.*, p. 90.

<sup>156</sup> *Ibidem.*

<sup>157</sup> Quaglino G.P., Ghislieri C., *Op. cit.*, p. 105.

comportare delle ripercussioni su altre importanti variabili organizzative, come ad esempio la soddisfazione lavorativa: al riguardo, si è osservato che *“l’exasperarsi del conflitto sul lavoro riduce la soddisfazione lavorativa [...] specialmente quando riguarda questioni connesse alla relazione; gli effetti negativi [...] si riducono quando il conflitto è gestito attraverso problem solving e si rafforzano quando viene gestito con l’evitamento e l’inazione”*<sup>158</sup>. Altri studi hanno ipotizzato l’esistenza di un legame tra il conflitto e la performance organizzativa, in base al quale si ritiene che *“un certo livello di conflitto sia funzionale all’organizzazione, mentre una sua insufficiente o eccessiva presenza causerebbe effetti negativi”*<sup>159</sup>. La funzionalità del conflitto può essere compresa se si considera che esso costituisce una sfida per l’organizzazione, in quanto la pone di fronte alla necessità di ridefinire i propri equilibri e di rinnovarsi per adeguarsi ad esigenze sempre nuove: pertanto, per gestire in maniera costruttiva il conflitto è necessario cogliere gli stimoli trasformativi che esso offre ed indirizzarli verso una prospettiva di continuo sviluppo dell’organizzazione.

### **1.6.1. La questione di genere**

I termini *leader* e *leadership* sono stati adoperati finora senza fare riferimento al genere, maschile o femminile, della persona che ricopre tale ruolo: tuttavia, è palese che l’accesso a posizioni di vertice viene influenzato da dinamiche che tendono spesso a favorire gli uomini rispetto alle donne; pertanto, si ritiene opportuno fare in questa sede una riflessione sulla questione di genere e sui legami che possono sussistere tra il genere e la *leadership*. Secondo la definizione di Rubin (1975), il genere costituisce *“l’insieme dei processi, adattamenti, modalità di comportamento e di rapporti, con i quali ogni società trasforma la sessualità biologica in prodotti dell’attività umana e organizza la divisione dei compiti tra gli uomini e le donne, differenziandoli gli uni dalle altre”*<sup>160</sup>: questa formulazione mostra che il genere non può essere ridotto ad una semplice

---

<sup>158</sup> Scaratti G., Gozzoli C., *Leggere e gestire il conflitto nelle organizzazioni*, in Argentero P., Cortese C.G., Piccardo C. (a cura di), *Op. cit.*, p. 344.

<sup>159</sup> *Ibidem*, p. 342.

<sup>160</sup> Martini M., Piccardo C., *Genere e organizzazione*, in Argentero P., Cortese C.G., Piccardo C. (a cura di), *Op. cit.*, p. 100.

questione biologica, ma che è piuttosto il risultato di una serie di processi sociali e culturali che stabiliscono i ruoli, gli incarichi e le relazioni reciproche tra gli uomini e le donne<sup>161</sup>. Se si applica questo concetto alle organizzazioni lavorative, risulta evidente come in queste ultime sia dominante un modello maschile<sup>162</sup> e come questa situazione abbia favorito e favorisca tuttora diverse modalità di discriminazione nei confronti delle donne.

In particolare, si possono distinguere due tipologie principali di discriminazioni di cui le donne sono oggetto in ambito professionale: la discriminazione verticale e quella orizzontale. Nel primo caso, alla donna viene preclusa la possibilità di fare carriera, perché ciò le sottrarrebbe il tempo e le energie necessarie per espletare le mansioni di cura familiare e domestica che le vengono tradizionalmente assegnate; nel secondo caso, la donna può dedicarsi ad un'attività lavorativa, ma solo a patto che l'occupazione scelta si basi sulle abilità relazionali e di cura che le permettono di gestire l'ambiente familiare e domestico<sup>163</sup>. Nicolson (1996) sottolinea che, di fronte a queste forme di discriminazione, la donna sembra avere a disposizione due sole possibilità: abbandonare l'organizzazione oppure rimanere al suo interno, adeguandosi però all'obbligo di sottostare a regole ed a dinamiche maschili<sup>164</sup>.

Il modello maschile differenzia i ruoli dell'uomo e della donna, ponendo il primo in una condizione di superiorità rispetto alla seconda: infatti, il lavoro viene considerato come una dimensione propria dell'uomo; la donna deve occuparsi principalmente della famiglia e della casa e, qualora intenda entrare nel mondo del lavoro, può farlo solo in maniera limitata ed in posizioni meno prestigiose rispetto a quelle maschili<sup>165</sup>. In accordo con queste riflessioni, il genere può essere considerato come *“un elemento cruciale nella creazione e nella legittimazione della struttura della società e delle organizzazioni del lavoro”*<sup>166</sup>: le prerogative che vengono attribuite ai diversi generi e che vengono apprese attraverso meccanismi come l'imitazione, il modellamento, il

---

<sup>161</sup> *Ibidem*, p. 101.

<sup>162</sup> *Ibidem*.

<sup>163</sup> *Ibidem*, p. 98.

<sup>164</sup> *Ibidem*, p. 109.

<sup>165</sup> *Ibidem*, p. 102.

<sup>166</sup> *Ibidem*.

rinforzo<sup>167</sup>, contribuiscono a definire ed a perpetuare la realtà con cui gli uomini e le donne devono confrontarsi quotidianamente. Ne è un'ulteriore conferma il fatto che, fino alla metà degli anni Settanta del secolo scorso, negli studi organizzativi non si riscontrava alcuna traccia della questione di genere: la logica maschile che permeava le organizzazioni rappresentava l'unico modello possibile, tanto che l'idea di una dialettica tra gli uomini e le donne nei contesti di lavoro non veniva nemmeno presa in considerazione<sup>168</sup>; questa fase viene descritta nei termini di una “cecità nei confronti delle dinamiche di genere in organizzazione”<sup>169</sup>.

Solo in seguito si è pervenuti ad una “presa di coscienza della discriminazione nei confronti delle donne nei contesti di lavoro”<sup>170</sup>: il crescente impiego delle donne in ambito occupazionale ha permesso di osservare con maggiore chiarezza che le figure femminili venivano destinate sistematicamente a ruoli subalterni rispetto a quelli maschili e che questa differenza non dipendeva dalla formazione, dalle competenze o dalle prestazioni, ma veniva piuttosto stabilita a priori in base al genere di appartenenza<sup>171</sup>. All'interno di questa nuova fase degli studi sulla questione di genere, un contributo rilevante è stato fornito dall'approccio *Women in Management*, che ha preso in esame i meccanismi che determinano e che rafforzano le discriminazioni di genere nelle organizzazioni: sul piano sociologico, si è constatato che i ruoli gerarchicamente elevati vengono spesso scelti attraverso dei contatti informali, dando vita ad una sorta di staffetta riservata solo agli uomini, oppure vengono assegnati mediante dei criteri scorretti, che valutano le competenze attribuite dagli stereotipi di genere, anziché quelle effettivamente possedute dalle persone. Da un punto di vista psicologico, si è osservato che gli stereotipi di genere possono influenzare le aspettative che una persona può avere riguardo al proprio lavoro: l'idea secondo cui certi ambiti e ruoli professionali sono esclusivamente maschili, può portare le donne a credere di non poter intraprendere questi percorsi occupazionali ed a dedicarsi a quei lavori ed a quelle posizioni che sono ritenute congruenti con il proprio genere; le aspettative create dagli

---

<sup>167</sup> *Ibidem*, p. 105.

<sup>168</sup> *Ibidem*, pp. 97, 112.

<sup>169</sup> *Ibidem*, p. 111.

<sup>170</sup> *Ibidem*.

<sup>171</sup> *Ibidem*, pp. 112 – 113.

stereotipi di genere promuovono dei comportamenti che finiscono col confermare gli stereotipi stessi<sup>172</sup>. Nell'approccio *Women in Management*, vengono distinte due modalità con cui le donne possono far fronte alle discriminazioni subite: la prima si fonda sul modello dell'uguaglianza e consiste nella *“rivendicazione di possesso di uguali competenze e risorse rispetto agli uomini e perciò del diritto a un uguale trattamento economico e a pari condizioni di accesso e possibilità di crescita in organizzazione”*<sup>173</sup>. La seconda modalità deriva invece dal modello della differenza, per cui *“donne e uomini possiedono caratteristiche e competenze [...] differenti, ma di ugual valore, che si possono considerare complementari [...] in quanto possono non solo coesistere, ma integrarsi per il raggiungimento di migliori risultati organizzativi”*<sup>174</sup>. Le due modalità descritte perseguono il medesimo obiettivo mediante strategie differenti: nel primo caso, le differenze tra gli uomini e le donne vengono rifiutate, facendo cadere il presupposto su cui si basano le discriminazioni di genere ed aprendo la strada ad una prospettiva di parità. Nel secondo caso, le differenze tra gli uomini e le donne vengono accettate, ma vengono private del loro carattere discriminatorio: le prerogative maschili e femminili hanno la stessa dignità, per cui possono convivere e completarsi a vicenda all'interno dell'organizzazione.

In una fase ulteriore, gli studi sul genere sono pervenuti ad un *“superamento della dicotomia normativa uomo-donna sottesa alla struttura organizzativa”*<sup>175</sup>: questo concetto viene espresso dall'approccio post-moderno, secondo cui *“non esistono [...] il maschile e il femminile, in un'unica accezione, contrapposti l'uno all'altro, ma infinite possibili sfumature, dovute alla costruzione culturale del significato dell'identità di uomo o donna”*<sup>176</sup>. Il modello organizzativo maschile perde così il suo carattere dominante, diventando semplicemente una delle tante opzioni contemplabili; l'approccio post-moderno, *“mettendo in discussione l'esistenza di una concezione unitaria, apre la possibilità di accogliere le molteplici prospettive esistenti, integrandole tra loro: si può in questo modo sviluppare una cultura non escludente né*

---

<sup>172</sup> *Ibidem*, pp. 106, 113 – 114.

<sup>173</sup> *Ibidem*, p. 114.

<sup>174</sup> *Ibidem*.

<sup>175</sup> *Ibidem*, p. 111.

<sup>176</sup> *Ibidem*, p. 116.

*discriminante nei confronti di chi differisce dalla norma*<sup>177</sup> e, quindi, anche nei confronti delle donne che, in un modello esclusivamente maschile, vengono escluse e discriminate proprio perché rappresentano la diversità dalla norma. La disponibilità a dare espressione e valore a contributi differenti è un vantaggio per le organizzazioni, in quanto potenzia la loro capacità di far fronte ai cambiamenti del mercato<sup>178</sup>.

La panoramica sugli approcci alla questione di genere mostra come si sia passati da un vero e proprio silenzio su questa tematica ad un sempre maggiore approfondimento dei meccanismi che operano in senso discriminatorio e delle strategie che possono contrastarli. Per quanto le problematiche legate alla questione di genere non possano certo dirsi risolte, si vuole sottolineare che sono stati compiuti importanti passi in questa direzione, sia in termini di sensibilizzazione dell'opinione pubblica e sia in termini di specifiche azioni legislative: per quanto riguarda in particolare il contesto italiano, si possono citare il Decreto legislativo 198/2006, che regola la materia delle pari opportunità tra l'uomo e la donna negli ambiti dei rapporti etico-sociali, economici, civili e politici<sup>179</sup> oppure la legge 215/2012, che prevede *“disposizioni per promuovere il riequilibrio delle rappresentanze di genere nei consigli e nelle giunte degli enti locali e nei consigli regionali”*<sup>180</sup> e *“disposizioni in materia di pari opportunità nella composizione delle commissioni di concorso nelle pubbliche amministrazioni”*<sup>181</sup>.

### **1.6.2. Il leader femminile**

Il concetto di genere è stato messo in relazione con quello di *leadership* da numerosi studi, con lo scopo di valutare se ed in che misura gli uomini e le donne si distinguono rispetto al modo con cui interpretano il ruolo di *leader*<sup>182</sup>. Alcune ricerche indicano che le differenze di *leadership* tra i generi non sono significative o sono comunque di grado

---

<sup>177</sup> *Ibidem*, p. 117.

<sup>178</sup> *Ibidem*.

<sup>179</sup> [www.pariopportunita.gov.it](http://www.pariopportunita.gov.it), *Normativa in materia di pari opportunità*, ultima consultazione 29/07/2014.

<sup>180</sup> [www.lavoro.gov.it](http://www.lavoro.gov.it), *LEGGE 23 novembre 2012, n. 215*, ultima consultazione 21/08/2014.

<sup>181</sup> *Ibidem*.

<sup>182</sup> Piccardo C., Baiunco M., Emanuel F., *La leadership al femminile*, in Argentero P., Cortese C.G., Piccardo C. (a cura di), *Op. cit.*, p. 256.

ridotto: questi studi rientrano in quella che Piccardo e Baiunco (2007) hanno chiamato area delle “*piccole differenze di genere*”<sup>183</sup>. Passando in rassegna i risultati ottenuti in quest’ambito, si osserva che gli uomini e le donne possono essere equiparati riguardo a variabili come la motivazione a dirigere, il grado di impegno sul lavoro e la capacità di comando: si tratta di un dato interessante, specie se si considera che gli stereotipi più diffusi tendono ad attribuire queste attitudini maggiormente al genere maschile<sup>184</sup>. In merito ad altri aspetti, si sono invece riscontrate alcune distinzioni tra i generi: l’abilità amministrativa, il *problem solving* creativo e le capacità relazionali caratterizzano maggiormente le donne, mentre gli uomini mostrano una maggiore focalizzazione sulla carriera e sui processi di potere; si tratta comunque di differenze lievi<sup>185</sup>, che quindi non segnalano una diversificazione netta tra la *leadership* maschile e quella femminile.

In quest’area di ricerca, assumono una particolare rilevanza gli studi condotti da Eagly e collaboratori (1990, 1991, 1992), che hanno concentrato l’attenzione sugli stili di *leadership*<sup>186</sup>, mettendo in evidenza alcune piccole differenze tra i generi: più precisamente, è stato rilevato che “*gli uomini emergono come leader orientati al compito più frequentemente delle donne, le quali emergono più spesso come leader legate agli aspetti sociali e orientate alla relazione*”<sup>187</sup>; inoltre, “*le donne manifestano uno stile di leadership più democratico e meno autocratico rispetto agli uomini*”<sup>188</sup>. Le donne vengono anche giudicate in maniera più negativa degli uomini quando adottano uno stile autocratico; il ricorso ad uno stile democratico non penalizza invece le donne, che vengono messe sullo stesso piano degli uomini riguardo alla valutazione ricevuta<sup>189</sup>. Per quanto riguarda la *leadership* trasformazionale<sup>190</sup>, Eagly e collaboratori (2001, 2003) riportano che i punteggi delle donne sono superiori a quelli degli uomini nelle componenti dell’influenza idealizzante, della motivazione ispirazionale e della

---

<sup>183</sup> *Ibidem*, p. 257.

<sup>184</sup> *Ibidem*, pp. 257 – 258.

<sup>185</sup> *Ibidem*.

<sup>186</sup> Cfr. 1.2.2. *La teoria del grande uomo e l’approccio comportamentale*.

<sup>187</sup> Piccardo C., Baiunco M., Emanuel F., *La leadership al femminile*, in Argentero P., Cortese C.G., Piccardo C. (a cura di), *Op. cit.*, p. 258.

<sup>188</sup> *Ibidem*.

<sup>189</sup> *Ibidem*, p. 259.

<sup>190</sup> Cfr. 1.2.4. *La leadership trasformazionale ed empowering*.

considerazione individuale: in base a questi risultati, le donne risultano maggiormente inclini degli uomini a lavorare sulla motivazione dei collaboratori, promuovendo lo sviluppo delle loro capacità e tenendo in considerazione i loro bisogni<sup>191</sup>.

All'area delle piccole differenze di genere si contrappone l'area delle “*differenze stereotipate di genere*”<sup>192</sup>, in base alla quale esiste una chiara distinzione tra la *leadership* maschile e quella femminile: tale diversità dipende principalmente dai processi di socializzazione, per effetto dei quali le persone tendono ad uniformarsi agli stereotipi di genere ed a comportarsi in maniera coerente con quanto essi prevedono; gli uomini e le donne apprendono così ad esprimere in maniera differente la funzione di *leadership*<sup>193</sup>. Come si è già sottolineato nel paragrafo precedente, le caratteristiche attribuite agli uomini ed alle donne sono state usate per favorire la dominanza di un modello maschile e per discriminare la donna in ambito organizzativo, impedendole di svolgere un ruolo di *leader* o, comunque, osteggiando fortemente questa possibilità; l'area delle differenze stereotipate di genere vuole spezzare questo circolo vizioso, evidenziando che le differenze tra i generi non devono costituire motivo di discriminazione e che la *leadership* femminile può rappresentare un “*valore aggiunto*”<sup>194</sup> per le organizzazioni.

In accordo con questa prospettiva, Grant (1988) delinea gli ambiti rispetto ai quali le prerogative femminili possono costituire un vantaggio per l'organizzazione e per il suo sviluppo: secondo l'autrice, le donne possiedono anzitutto una predisposizione alla comunicazione ed alla cooperazione, che produce un effetto positivo sul clima di gruppo e che orienta in senso democratico i processi decisionali. In secondo luogo, le abilità relazionali femminili forniscono un contributo importante ai fini di instaurare e di consolidare un senso di comunità all'interno delle organizzazioni. Inoltre, le donne non considerano il potere nei termini di un dominio, come tendono invece a fare gli uomini, ma nei termini di una funzione di servizio che viene svolta a beneficio degli altri; a partire da questa concezione, le donne possono esercitare una spinta

---

<sup>191</sup> Piccardo C., Baiunco M., Emanuel F., *Leadership al femminile*, in Argentero P., Cortese C.G., Piccardo C. (a cura di), *Op. cit.*, p. 259.

<sup>192</sup> *Ibidem*, p. 257.

<sup>193</sup> *Ibidem*, p. 261.

<sup>194</sup> *Ibidem*, p. 257.

trasformativa nelle organizzazioni caratterizzate da una struttura rigidamente gerarchica. Un'ulteriore dimensione esaminata da Grant è la fisicità, che viene chiamata in causa da diversi aspetti dell'esperienza femminile, come ad esempio la maternità; la fisicità comporta dei benefici per l'organizzazione perché si traduce nell'attitudine a concentrarsi sugli aspetti concreti della realtà. L'autrice osserva anche che le donne sono più inclini degli uomini a manifestare le proprie emozioni e ad ammettere i propri errori: queste tendenze favoriscono un giudizio più efficace delle attività operative ed un clima organizzativo più disteso. Infine, le capacità empatiche delle donne possono avere delle ricadute positive sulle relazioni che si intrecciano all'interno dell'organizzazione<sup>195</sup>. Grant descrive in termini di risorse molte caratteristiche femminili che vengono tradizionalmente considerate delle debolezze, come ad esempio l'emotività: in tal modo, diventa possibile sgombrare il campo dai luoghi comuni legati al genere e dare il giusto peso al ruolo che le donne possono svolgere nel contesto organizzativo.

All'area delle differenze stereotipate di genere appartiene anche il contributo di Rosener (1990), secondo cui la *leadership* femminile ha un carattere interattivo: “*le donne si impegnano attivamente per sviluppare e mantenere positive le relazioni con i collaboratori; infatti incoraggiano la partecipazione, condividono potere e informazioni, promuovono la valorizzazione delle persone e l'entusiasmo per il lavoro*”<sup>196</sup>. La *leadership* interattiva presenta diversi elementi in comune con la *leadership* trasformativa, specie per l'accento posto sul coinvolgimento e sulla motivazione dei collaboratori<sup>197</sup>: la *leadership* femminile può quindi favorire l'obiettivo trasformativo di promuovere il cambiamento dell'organizzazione. Tannen (1990) ha invece focalizzato l'attenzione sulla comunicazione del *leader*: secondo l'autrice, gli uomini tendono a vivere le comunicazioni come “*dei negoziati, nei quali si cerca di raggiungere e mantenere [...] il livello gerarchico superiore e di proteggersi dai tentativi altrui di essere messi da parte e scavalcati*”<sup>198</sup>; le donne guardano invece alle comunicazioni come a dei “*momenti di intimità, in cui le persone cercano e offrono*

---

<sup>195</sup> *Ibidem*, pp. 264 – 265.

<sup>196</sup> *Ibidem*, p. 266.

<sup>197</sup> *Ibidem*.

<sup>198</sup> *Ibidem*, p. 267.

*conferme e sostegno, tentando di raggiungere il consenso*”<sup>199</sup>. Pertanto, la modalità comunicativa maschile si basa sulla gerarchizzazione del potere che caratterizza la *leadership* autocratica; la modalità comunicativa femminile è invece imperniata sulla partecipazione ed è quindi più vicina ad una *leadership* democratica<sup>200</sup>.

L’area delle differenze stereotipate di genere evidenzia quindi che le donne attivano uno stile di *leadership* “meno attento alle gerarchie, più cooperativo e collaborativo e maggiormente orientato a potenziare le capacità dei collaboratori”<sup>201</sup>: la *leadership* femminile rappresenta una risorsa preziosa, alla quale le organizzazioni possono attingere per sostenere le sfide ed i cambiamenti ai quali vengono messe di fronte.

Infine, è possibile individuare una terza prospettiva sul rapporto tra genere e *leadership*, che comprende gli studi che vanno “oltre le differenze di genere”<sup>202</sup>: quest’area si inserisce nell’ambito dell’approccio post-moderno e sottolinea che l’uso delle categorie maschile e femminile è fuorviante, perché definisce la realtà in termini di elementi contrapposti, che si escludono reciprocamente e che decretano precisi rapporti di potere<sup>203</sup>. In particolare, Bowring (2004) osserva che, in buona parte della letteratura sulla *leadership*, l’opposizione tra maschile e femminile viene associata a quella tra *leader* e seguace; si determina così “una distribuzione asimmetrica del potere: da un lato vi è il leader, uomo, potente, dall’altro la follower, donna, inerme”<sup>204</sup>. Quest’impostazione non si basa su una valutazione oggettiva del ruolo di *leader*, perché è condizionata dai rapporti di potere collegati al maschile ed al femminile: per giungere ad una visione autentica della *leadership*, occorre mettere in discussione l’opposizione tra il maschile ed il femminile<sup>205</sup>. Ciò può essere fatto mostrando che posizioni apparentemente contrarie in realtà “non si escludono, ma si implicano”<sup>206</sup>: in accordo con questo punto di vista, Piccardo e Baiunco (2007) parlano della *leadership* ideale

---

<sup>199</sup> *Ibidem*.

<sup>200</sup> Cfr. 1.2.2. *La teoria del grande uomo e l’approccio comportamentale*.

<sup>201</sup> Piccardo C., Baiunco M., Emanuel F., *Leadership al femminile*, in Argentero P., Cortese C.G., Piccardo C. (a cura di), *Op. cit.*, p. 257.

<sup>202</sup> *Ibidem*, p. 269.

<sup>203</sup> *Ibidem*, pp. 269 – 270.

<sup>204</sup> *Ibidem*, p. 272.

<sup>205</sup> *Ibidem*.

<sup>206</sup> *Ibidem*, p. 270.

come di una *leadership* transgender, “nella misura in cui contamina pratiche discorsive e materiali maschili, femminili”<sup>207</sup>; in altri termini, questo concetto prevede che gli aspetti maschili e quelli femminili si influenzano a vicenda, dando vita ad uno stile di *leadership* che va al di là della sterile contrapposizione tra il maschile ed il femminile.

Pur esprimendo approcci diversi, tutte e tre le aree di studio descritte convergono verso un punto fondamentale: non c'è alcun reale motivo per impedire alle donne di assumere un ruolo di *leader*; l'accesso a posizioni di *leadership* deve essere garantito in misura paritaria tanto agli uomini quanto alle donne. Infatti, al di là del genere di appartenenza del *leader*, la questione davvero cruciale è come questo compito viene svolto; al riguardo, va sottolineato che “il modo di ricoprire il ruolo è influenzato da molti fattori: dalla conoscenza che l'individuo ha del ruolo, dalla motivazione a ricoprirlo, dalla consapevolezza che possiede in merito al suo sistema di competenza, dalle modalità di relazione con le altre persone”<sup>208</sup>. Pertanto, è fondamentale che tutti i ruoli organizzativi, compresa la *leadership*, non vengano assegnati sulla base di un pregiudizio di genere, ma vengano selezionati in funzione delle effettive conoscenze, motivazioni, competenze ed abilità relazionali delle persone.

---

<sup>207</sup> *Ibidem*, p. 272.

<sup>208</sup> Quaglino G.P., Casagrande S., Castellano A., *Op. cit.*, p. 107.



## Parte seconda: il Terzo Settore

### 2.1. La definizione e le caratteristiche

L'espressione Terzo Settore designa *“pratiche e soggetti organizzativi di natura privata ma volti alla produzione e allocazione di beni e servizi a valenza pubblica o collettiva”*<sup>209</sup>. Il Terzo Settore include quindi un insieme di realtà organizzative che non possono essere ricondotte né al settore statale e né a quello del mercato<sup>210</sup>: rientrano in quest'ambito le organizzazioni *“del volontariato, dell'associazionismo pro-sociale, della cooperazione sociale, delle fondazioni e, infine, degli altri enti non profit che raggruppano i soggetti non ascrivibili nelle categorie suddette”*<sup>211</sup>. Anche se in questa sede verrà privilegiata la denominazione Terzo Settore, occorre precisare che, nel contesto italiano, questo complesso di istituzioni è stato indicato anche da altre locuzioni, come terza dimensione, privato sociale, terzo sistema, economia civile, azione volontaria<sup>212</sup>: tali vocaboli si riferiscono ad aspetti diversi dello stesso fenomeno e possono quindi essere considerati in un'ottica di integrazione e complementarietà<sup>213</sup>.

Al di là delle questioni terminologiche, è opportuno focalizzare l'attenzione in modo più approfondito sugli elementi che caratterizzano le organizzazioni del Terzo Settore e che permettono di distinguerli dalle altre tipologie organizzative. A tale scopo, risulta rilevante il contributo dei ricercatori Salamon e Anheier (1992): anzitutto, i due autori rilevano che un ente appartenente al Terzo Settore deve avere una natura formale, ovvero *“deve godere di una certa stabilità e durata nel tempo, di confini chiari e definiti, di organi di governo e gestione, di norme e ruoli, di un certo grado di visibilità sociale”*<sup>214</sup>. Questi requisiti formali conferiscono all'organizzazione il carattere di un'istituzione ed evidenziano che i gruppi ed i movimenti a carattere informale non possono essere compresi nel Terzo Settore<sup>215</sup>. In secondo luogo, l'organizzazione deve

---

<sup>209</sup> Colozzi I., Bassi A., *Da terzo settore a imprese sociali*, Roma, Carocci Faber, 2003, p. 42.

<sup>210</sup> *Ibidem*, p. 27.

<sup>211</sup> *Ibidem*, p. 119.

<sup>212</sup> *Ibidem*, p. 17.

<sup>213</sup> *Ibidem*, p. 53.

<sup>214</sup> *Ibidem*, p. 92.

<sup>215</sup> *Ibidem*.

essere privata, ovvero non deve “*essere parte dell’apparato (enti, istituti, agenzie, organizzazioni) amministrativo pubblico*”<sup>216</sup>; in quanto privato, l’ente nomina in modo indipendente i propri dirigenti ed utilizza liberamente le risorse di cui dispone per raggiungere gli obiettivi che si è dato<sup>217</sup>. Inoltre, gli eventuali utili conseguiti non devono essere ripartiti tra i proprietari o i dirigenti, ma devono essere impiegati per accrescere l’efficacia con cui l’istituzione realizza i propri scopi<sup>218</sup>: questi ultimi sono stabiliti a livello statutario e, su un piano generale, consistono nel “*favorire, promuovere, migliorare il benessere (materiale, morale, culturale ecc.) di una determinata collettività*”<sup>219</sup>; il divieto di distribuire i profitti implica che le organizzazioni del Terzo Settore non possono essere assimilate alle imprese commerciali, per le quali l’ottenimento di un guadagno costituisce invece l’obiettivo primario<sup>220</sup>. Un ulteriore aspetto riguarda il fatto che l’ente non deve essere controllato da altre istituzioni: esso deve governare le proprie attività in maniera autonoma, attraverso procedure ed organi appositi<sup>221</sup>. Infine, l’organizzazione deve presentare una caratteristica di volontarietà: essa non nasce per adempiere ad un obbligo di carattere normativo, ma è l’espressione della volontà di determinati soggetti, che decidono spontaneamente di unirsi e di associarsi. La volontarietà dell’ente è legata anche ad altri due fattori: da un lato, l’istituzione svolge le proprie attività ricorrendo, in una certa misura, all’opera di soggetti volontari; dall’altro, essa si sostiene, almeno in parte, grazie a donazioni di carattere economico<sup>222</sup>. Salamon e Anheier affiancano a questi attributi fondamentali degli altri parametri, che escludono dal Terzo Settore le associazioni politiche, come i partiti, e quelle religiose “*il cui unico (o principale) fine consiste nel promuovere le manifestazioni di fede dei propri aderenti*”<sup>223</sup>.

Sono state elaborate diverse teorie per illustrare i processi che hanno condotto alla formazione di organizzazioni accomunate dalle caratteristiche descritte: alcuni autori

---

<sup>216</sup> *Ibidem*.

<sup>217</sup> *Ibidem*.

<sup>218</sup> *Ibidem*, p. 93.

<sup>219</sup> *Ibidem*.

<sup>220</sup> *Ibidem*.

<sup>221</sup> *Ibidem*.

<sup>222</sup> *Ibidem*, pp. 93 – 94.

<sup>223</sup> *Ibidem*, p. 94.

hanno collegato la diffusione del Terzo Settore alle dinamiche per cui lo Stato ed il mercato falliscono nell'erogare certi beni e servizi alla popolazione. L'economista Weisbrod (1977, 1986, 1988) sottolinea che lo Stato fornisce beni e servizi in maniera standardizzata, per cui non può soddisfare allo stesso modo la domanda dei diversi gruppi che vivono al suo interno: ciò spingerebbe le persone a rivolgersi agli enti non profit per procurarsi i beni ed i servizi che lo Stato non riesce ad offrire loro<sup>224</sup>. L'approccio di Weisbrod non considera che anche il mercato potrebbe essere capace di supplire alle carenze dello Stato; al riguardo, la teoria del fallimento del contratto di Hansmann (1986) mostra che, in queste condizioni, le persone tendono a riporre la loro fiducia in un'istituzione non profit piuttosto che in un'impresa di mercato. Come si è già osservato, le organizzazioni del Terzo Settore sono soggette al divieto di distribuire i profitti: ciò rassicura le persone sul fatto che la loro priorità consiste nel favorire l'accesso a quei beni e servizi che lo Stato non riesce a garantire. Ciò non vale per le imprese di mercato, che mirano invece a massimizzare i propri introiti: le persone possono temere di venire sfruttate da queste istituzioni ed orientarsi, quantomeno per certi beni e servizi, verso gli enti non profit<sup>225</sup>.

Il limite principale di questi modelli risiede nel fatto che essi rappresentano il Terzo Settore come una pura e semplice conseguenza delle inefficienze dello Stato e del mercato, senza contemplare la possibilità che esso possa svilupparsi in modo autonomo<sup>226</sup>. In risposta a questi approcci, in ambito sociologico sono state proposte delle teorie che concepiscono il Terzo Settore come una realtà che è dotata di caratteristiche proprie e che non può essere ridotta ad una sorta di effetto collaterale dei processi che originano dallo Stato e dal mercato<sup>227</sup>. In particolare, si ritiene opportuno citare i contributi di Donati (1991) e Archer (1997), secondo i quali il Terzo Settore *“nasce dalle interazioni fra gli attori sociali, le quali nel tempo creano qualcosa che le eccede”, cioè che non era contenuto negli elementi di partenza e, quindi, nemmeno era prevedibile*<sup>228</sup>. Più specificatamente, le organizzazioni del Terzo Settore

---

<sup>224</sup> *Ibidem*, pp. 56 – 57.

<sup>225</sup> *Ibidem*, pp. 57 – 58.

<sup>226</sup> *Ibidem*, p. 61.

<sup>227</sup> *Ibidem*, p. 84.

<sup>228</sup> *Ibidem*, p. 77.

costituiscono delle forme di aggregazioni sociali alle quali le persone danno vita con lo scopo di soddisfare le proprie esigenze, seguendo logiche differenti da quelle dello Stato e del mercato<sup>229</sup>: infatti, al loro interno vengono privilegiate pratiche ispirate ai principi della relazione solidale con gli altri, della reciprocità e della partecipazione<sup>230</sup>. Le riflessioni formulate in ambito sociologico chiariscono che il Terzo Settore “*non è un prodotto derivato ma originale*”<sup>231</sup>: ciò non significa che esso operi in maniera isolata dallo Stato e dal mercato; queste realtà si influenzano vicendevolmente, per cui la loro relazione non procede in senso unidirezionale, come volevano invece le teorie di Weisbrod e di Hansmann. Ad esempio, da un lato gli enti del Terzo Settore sono chiamati a rispettare le normative emanate dallo Stato; dall’altro, l’esistenza ed il progresso di tali organizzazioni pongono delle questioni che possono indurre lo Stato ad adeguare ed a cambiare le proprie leggi<sup>232</sup>.

## **2.2. Le componenti del Terzo Settore in Italia**

Dopo aver stabilito che cosa si intende per Terzo Settore e dopo aver indicato quali caratteristiche esso presenta, si ritiene opportuno fornire una panoramica delle principali realtà italiane che appartengono a quest’ambito: il volontariato, l’associazionismo pro-sociale, la cooperazione sociale, le fondazioni e gli altri enti non profit.

Per quanto concerne il volontariato, tale pratica nacque diversi secoli fa in ambito religioso: la realizzazione di opere di bene a favore delle persone bisognose era un modo con cui il credente metteva in pratica i precetti della propria fede<sup>233</sup>. Durante gli anni Settanta del secolo scorso, il volontariato iniziò ad emanciparsi da questa impostazione religiosa, tanto che “*l’azione volontaria diviene sempre più sinonimo di partecipazione civica e si configura come una forma di impegno e di responsabilità verso la comunità di cui si fa parte*”<sup>234</sup>. All’inizio degli anni Novanta del secolo scorso, il volontariato trovò un inquadramento normativo con la Legge 266/1991 o Legge

---

<sup>229</sup> *Ibidem*, pp. 76 – 77.

<sup>230</sup> *Ibidem*, pp. 79 – 80.

<sup>231</sup> *Ibidem*, p. 85.

<sup>232</sup> *Ibidem*, p. 84.

<sup>233</sup> *Ibidem*, pp. 122 – 123.

<sup>234</sup> *Ibidem*, p. 123.

Quadro sul Volontariato<sup>235</sup>: l'articolo 2 di tale legge stabilisce che “*per attività di volontariato deve intendersi 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*”<sup>236</sup>; la legge decreta i diritti e gli obblighi di tali enti e prevede la creazione di un Osservatorio nazionale, con l'obiettivo di promuovere l'azione volontaria<sup>237</sup>. Le moderne organizzazioni di volontariato si pongono lo scopo di rispondere ai principali bisogni sociali e le loro iniziative riguardano molteplici campi di intervento: in particolare, si possono distinguere enti che si dedicano ad attività sanitarie (come la donazione del sangue), di assistenza sociale (come l'ascolto telefonico), ricreativo-culturali (come le visite guidate), ambientali (come la protezione civile), di tutela e protezione dei diritti (come le campagne di sensibilizzazione su tematiche di interesse sociale). Molti di questi servizi hanno lo scopo di fornire sostegno a persone svantaggiate ed in condizioni di disagio; comunque, non mancano iniziative rivolte ad una gamma più ampia di utenti, specie nelle organizzazioni che si occupano del settore ricreativo-culturale<sup>238</sup>.

Le associazioni di promozione sociale possono essere definite come “*reti associative, per il raggiungimento di obiettivi di utilità sociale*”<sup>239</sup>; anche se il diritto ad associarsi è stabilito dall'articolo 18 della Costituzione, solo nel 2000 è stata emanata una legge relativa all'associazionismo pro-sociale: la Legge 383/2000 o Disciplina delle associazioni di promozione sociale<sup>240</sup>. L'articolo 2 di tale legge considera come associazioni di promozione sociale tutti quegli enti che si formano “*al fine di svolgere attività di utilità sociale a favore di associati o di terzi, senza finalità di lucro e nel pieno rispetto della libertà e della dignità degli associati*”<sup>241</sup>; non rientrano invece in questa categoria “*i partiti politici, le organizzazioni sindacali, le associazioni dei datori*

---

<sup>235</sup> *Ibidem*, p. 124.

<sup>236</sup> [www.governo.it](http://www.governo.it), *Testo della Legge 266/91. Legge Quadro sul Volontariato*, ultima consultazione 21/08/2014.

<sup>237</sup> Colozzi I., Bassi A., *Op. cit.*, pp. 124 – 125.

<sup>238</sup> *Ibidem*, pp. 127 – 128.

<sup>239</sup> *Ibidem*, p. 133.

<sup>240</sup> *Ibidem*, pp. 133, 136.

<sup>241</sup> [www.governo.it](http://www.governo.it), *Legge 7 dicembre 2000, n.383. Disciplina delle associazioni di promozione sociale*, ultima consultazione 21/08/2014.

di lavoro, le associazioni professionali e di categoria e tutte le associazioni che hanno come finalità la tutela esclusiva di interessi economici degli associati”<sup>242</sup>, così come “i circoli privati e le associazioni comunque denominate che dispongono limitazioni con riferimento alle condizioni economiche e discriminazioni di qualsiasi natura in relazione all’ammissione degli associati o prevedono il diritto di trasferimento, a qualsiasi titolo, della quota associativa o che, infine, collegano, in qualsiasi forma, la partecipazione sociale alla titolarità di azioni o quote di natura patrimoniale”<sup>243</sup>. Queste precisazioni consentono di fare ordine nel vasto mondo dell’associazionismo, distinguendo le organizzazioni di carattere pro-sociale da quelle che presentano altre finalità. Oltre a definire i diritti ed i doveri delle associazioni di promozione sociale, la legge dispone la costituzione di un Osservatorio nazionale, con il compito di valorizzare tali enti<sup>244</sup>. Le associazioni di promozione sociale si occupano principalmente di attività socio-assistenziali, ricreativo-sportive, di tutela<sup>245</sup> e sono soggette ad un principio di mutualità, in base al quale esse “offrono i loro servizi in prevalenza ai propri associati”<sup>246</sup>: ciò le differenzia dalle organizzazioni di volontariato, che si attengono invece ad un principio di solidarietà e che, quindi, “operano in maniera prevalente a favore di terzi”<sup>247</sup>.

La cooperazione sociale trae origine da alcune esperienze di volontariato risalenti agli anni Ottanta del secolo scorso, che si proponevano di trovare nuove modalità per far fronte alle esigenze di persone in situazione di disagio o di svantaggio sociale<sup>248</sup>: tali iniziative cercavano di coinvolgere gli utenti e la comunità locale nella “definizione dei loro bisogni e delle relative risposte praticabili”<sup>249</sup>, distinguendosi quindi per la centralità assegnata ai valori della partecipazione e della reciprocità<sup>250</sup>. Lo sviluppo di queste esperienze ha reso necessaria una loro sistematizzazione sul piano normativo,

---

<sup>242</sup> *Ibidem*.

<sup>243</sup> *Ibidem*.

<sup>244</sup> Colozzi I., Bassi A., *Op. cit.*, p. 137.

<sup>245</sup> *Ibidem*, p. 135.

<sup>246</sup> *Ibidem*, p. 138.

<sup>247</sup> *Ibidem*.

<sup>248</sup> *Ibidem*, pp. 139 – 140.

<sup>249</sup> *Ibidem*, p. 139.

<sup>250</sup> *Ibidem*, pp. 139, 141.

che è avvenuta grazie alla Legge 381/1991 o Disciplina delle cooperative sociali<sup>251</sup>: in particolare, l'articolo 1 di tale legge dichiara che *“le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso: a) la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi; b) lo svolgimento di attività diverse – agricole, industriali, commerciali o di servizi – finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate”*<sup>252</sup>. La legge individua quindi due diverse forme di cooperative sociali, che vengono chiamate rispettivamente cooperative sociali di tipo A e di tipo B; inoltre, il riferimento all'interesse generale della comunità evidenzia che le cooperative sociali, come le organizzazioni di volontariato, si conformano ad un principio di solidarietà<sup>253</sup>. Nel corso degli anni, le cooperative sociali hanno instaurato uno stretto rapporto di collaborazione con la Pubblica Amministrazione per l'erogazione dei servizi alla persona: le prime iniziative di cooperazione sociale ricevevano un supporto dalla Pubblica Amministrazione tramite lo stanziamento di contributi; si è poi passati alla stipulazione di convenzioni tra gli enti pubblici e le cooperative sociali. In seguito, la gara d'appalto si è imposta come lo strumento che permette di stabilire a quale cooperativa deve essere affidato un determinato servizio: questa soluzione ha stimolato le cooperative sociali ad accrescere le proprie competenze professionali; tuttavia, ha anche prodotto alcuni effetti negativi, come il fenomeno delle gare al massimo ribasso, in cui la qualità del servizio offerto viene penalizzata a fronte di valutazioni prettamente economiche<sup>254</sup>.

Una fondazione è un'organizzazione *“caratterizzata dal conferimento di un patrimonio vincolato a un fine di utilità sociale”*<sup>255</sup>: questa prerogativa distingue le fondazioni dalle organizzazioni di volontariato, dalle associazioni di promozione sociale e dalle cooperative sociali, nelle quali invece *“vi è una prevalenza del lavoro (risorse umane) sul capitale”*<sup>256</sup>. Nel nostro paese, il fenomeno delle fondazioni non è particolarmente diffuso e si articola in due tipologie principali: le fondazioni civili e

---

<sup>251</sup> *Ibidem*, pp. 141 – 142.

<sup>252</sup> [www.interno.gov.it](http://www.interno.gov.it), Legge 8 novembre 1991, n. 381. Disciplina delle cooperative sociali, ultima consultazione 21/08/2014.

<sup>253</sup> Colozzi I., Bassi A., *Op. cit.*, pp. 142 – 143.

<sup>254</sup> *Ibidem*, pp. 147 – 148.

<sup>255</sup> *Ibidem*, p. 119.

<sup>256</sup> *Ibidem*.

quelle bancarie. Le prime sono attive soprattutto in ambito culturale e nel sostegno alla ricerca scientifica<sup>257</sup>; le seconde sono state introdotte dalla Legge 218/1990 e derivano “dallo scorporo delle attività filantropiche e di beneficenza da quelle espressamente commerciali fornite dalle Casse di Risparmio e dai 5 enti di credito di interesse pubblico”<sup>258</sup>. Infine, gli altri enti non profit comprendono le organizzazioni del Terzo Settore che non possono essere classificate nelle quattro categorie descritte precedentemente: tra queste si citano gli istituti religiosi, gli enti morali e le ex istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza o IPAB<sup>259</sup>.

### 2.3. La struttura e le dinamiche organizzative

All'interno di un'organizzazione del Terzo Settore, si possono distinguere tre soggetti principali, ciascuno dei quali ricopre un ruolo ben preciso: il Consiglio di Amministrazione, la dirigenza ed il personale.

Il Consiglio di Amministrazione è responsabile del governo dell'ente: in particolare, quest'organo stabilisce gli indirizzi programmatici dell'istituzione, si accerta che essa persegua gli scopi che costituiscono la sua *mission*, esercita un'azione di vigilanza sul suo andamento, promuove la sua integrazione e la sua valorizzazione nella comunità d'appartenenza<sup>260</sup>. Le politiche generali stabilite dal Consiglio di Amministrazione vengono tradotte in strategie ed in azioni concrete dai dirigenti, che si occupano della gestione dell'organizzazione e che comprendono figure come il direttore responsabile, i *manager*, i quadri intermedi<sup>261</sup>: ai fini del buon funzionamento dell'ente, è quindi fondamentale che tra il Consiglio di Amministrazione ed i dirigenti si instauri una relazione improntata sulla fiducia reciproca. Infatti, da un lato il Consiglio di Amministrazione deve appoggiarsi alle figure dirigenziali affinché le proprie indicazioni vengano messe in pratica; dall'altro, i dirigenti devono fare affidamento sul fatto che le posizioni del Consiglio di Amministrazione siano coerenti con la *mission*

---

<sup>257</sup> *Ibidem*.

<sup>258</sup> *Ibidem*, p. 120.

<sup>259</sup> *Ibidem*, p. 121.

<sup>260</sup> *Ibidem*, pp. 164 – 165; La Porte J.M., *Comunicazione interna e management nel no-profit*, Milano, FrancoAngeli, 2003, p. 100.

<sup>261</sup> Colozzi I., Bassi A., *Op. cit.*, p. 164.

dell'organizzazione. Al riguardo, va sottolineato che lo sviluppo di un simile rapporto comporta un processo piuttosto delicato e che numerose variabili possono alterare l'equilibrio della relazione in un senso o nell'altro: ad esempio, da un punto di vista strutturale il Consiglio di Amministrazione rappresenta il livello di autorità più elevato dell'ente e ciò gli conferisce formalmente un potere di controllo sulle figure dirigenziali; di conseguenza, queste ultime possono sentirsi obbligate a seguire le decisioni del Consiglio di Amministrazione, per il timore di subire da tale organo un provvedimento di richiamo o addirittura di licenziamento. Al tempo stesso, i dirigenti possono far valere sul Consiglio di Amministrazione il potere decisionale che deriva dall'incarico di elaborare le modalità di intervento operativo e possono quindi assumere il ruolo di effettiva autorità dell'istituzione<sup>262</sup>. Altri elementi che possono condizionare il rapporto tra il Consiglio di Amministrazione e la dirigenza comprendono “*le differenze di status socio-economico dei membri dei due gruppi*”<sup>263</sup>, “*il riconoscimento esterno del gruppo professionale*”<sup>264</sup> del quale fanno parte, il grado con cui possiedono le informazioni e le competenze richieste “*per lo svolgimento delle attività dell'organizzazione*”<sup>265</sup>, la “*presenza di relazioni sociali informali tra i membri dei due gruppi e/o tra questi e altri soggetti sociali*”<sup>266</sup>, le “*differenze o concordanze di approcci ideologici*”<sup>267</sup>.

Per quanto concerne più specificatamente il compito gestionale assegnato alle figure dirigenziali, è opportuno evidenziare che questa mansione presenta sia aspetti di carattere imprenditoriale e sia aspetti collegati all'amministrazione del personale: in particolare, “*la funzione imprenditoriale stabilisce le modalità attraverso cui l'organizzazione attrae risorse dall'ambiente in cambio di servizi forniti*”<sup>268</sup>; a tale scopo, i dirigenti devono confrontarsi con molteplici attori, come i finanziatori, i fornitori, i clienti-utenti, e devono allacciare con loro delle sinergie che permettano all'ente di portare avanti le proprie finalità<sup>269</sup>. “*La funzione di gestione del personale*

---

<sup>262</sup> *Ibidem*, pp. 165 – 166.

<sup>263</sup> *Ibidem*, p. 166.

<sup>264</sup> *Ibidem*.

<sup>265</sup> *Ibidem*.

<sup>266</sup> *Ibidem*.

<sup>267</sup> *Ibidem*.

<sup>268</sup> *Ibidem*, p. 169.

<sup>269</sup> *Ibidem*.

*cerca di sviluppare e mantenere incentivi che stimolino e motivino i lavoratori a dare il loro contributo al perseguimento della mission*<sup>270</sup>: la dirigenza deve effettuare riflessioni e prendere decisioni che assicurino all'organizzazione la forza lavoro di cui ha bisogno e che promuovano l'adesione ed il supporto attivo del personale agli obiettivi dell'ente; ciò richiede che i dirigenti si facciano carico di valutare le prestazioni del personale, di attivare politiche appropriate in materia di carriera degli operatori e di affrontare in maniera costruttiva le eventuali situazioni di crisi che possono coinvolgerli<sup>271</sup>.

Il personale è composto in genere da lavoratori retribuiti dipendenti e da volontari, ai quali possono venire affiancati dei collaboratori esterni<sup>272</sup>; per gestire in maniera funzionale queste figure, è necessario sgombrare il campo da tre luoghi comuni piuttosto diffusi sulle organizzazioni del Terzo Settore. Uno di questi consiste nell'idea che *"i volontari non costano niente"*<sup>273</sup>: in realtà, essi comportano un onere sia sul piano economico (si pensi, ad esempio, ai costi assicurativi), sia sul piano del tempo e delle energie che devono essere investite per formarli e per collocarli adeguatamente all'interno dell'ente<sup>274</sup>; la valutazione del loro inserimento deve quindi tenere conto di questi fattori. Un secondo preconcetto riguarda la credenza secondo cui *"chiunque offre gratuitamente la propria disponibilità in termini di tempo è ben accetto"*<sup>275</sup>: questo principio viene accolto soprattutto nei casi in cui l'organizzazione presenta gravi carenze di personale, ma la sua applicazione può provocare delle conseguenze sfavorevoli; infatti, se la selezione dei volontari non viene effettuata con la giusta cura, si rischia di introdurre nell'ente delle persone che non forniscono alcun apporto al suo operato e che possono anzi comprometterne il funzionamento<sup>276</sup>. Pertanto, affinché un individuo venga accettato come volontario, non è sufficiente che doni spontaneamente il proprio contributo; egli deve anche rispondere a requisiti ben precisi, che gli permettano di sostenere concretamente la *mission* dell'organizzazione. Un terzo luogo comune si

---

<sup>270</sup> *Ibidem.*

<sup>271</sup> *Ibidem.*

<sup>272</sup> *Ibidem*, p. 164.

<sup>273</sup> *Ibidem*, p. 188.

<sup>274</sup> *Ibidem.*

<sup>275</sup> *Ibidem.*

<sup>276</sup> *Ibidem.*

basa sull'opinione che “*il personale retribuito non ha bisogno di altri incentivi alla motivazione, oltre a quello economico*”<sup>277</sup>: l'adozione di questa prospettiva non favorisce un'autentica adesione del personale retribuito ai valori ed agli obiettivi dell'ente; a tale scopo, occorre lavorare anche su aspetti motivazionali analoghi a quelli che risultano rilevanti per i volontari, come ad esempio l'autostima, la maturazione personale, il desiderio di aiutare e così via<sup>278</sup>. Con queste considerazioni, non si vuole sottostimare l'incidenza che la variabile economica ha sulla motivazione del personale retribuito; si vuole invece evidenziare come questo fattore debba essere integrato da altri elementi, che rafforzino la scelta della persona di lavorare nell'ambito del non profit e che canalizzino i suoi sforzi in una direzione coerente con i principi e le finalità dell'organizzazione.

La gestione del personale nel Terzo Settore comporta quindi l'adozione di strategie adeguate, che impediscano la manifestazione dei tre luoghi comuni descritti e dei loro effetti negativi: anzitutto, in fase di reclutamento è fondamentale dare un'immagine precisa e ben definita delle caratteristiche dell'ente, dei profili che si stanno cercando e dei compiti che dovranno svolgere; ciò riduce la possibilità di ricevere proposte di collaborazione, volontaria o retribuita, da parte di soggetti che non corrispondono ai bisogni effettivi dell'organizzazione<sup>279</sup>. In secondo luogo, le persone che si candidano per i ruoli richiesti devono essere attentamente vagliate mediante dei colloqui di selezione, ai quali si possono eventualmente associare specifici test psico-attitudinali: questa procedura consente di approfondire la conoscenza di ciascun candidato, in modo da identificare chi è più adatto a ricoprire una determinata posizione all'interno dell'ente. In seguito, è opportuno sottoporre le persone scelte ad un breve periodo di prova: ciò permette di unire una valutazione sul campo a quanto osservato in sede di colloquio e di ottenere quindi i dati necessari per prendere una decisione definitiva riguardo l'inclusione dei candidati nell'organizzazione<sup>280</sup>.

Una volta che il volontario o il lavoratore è entrato a far parte dell'ente, deve essere efficacemente supportato affinché mantenga un impegno appropriato ed affinché

---

<sup>277</sup> *Ibidem*.

<sup>278</sup> *Ibidem*, p. 186.

<sup>279</sup> *Ibidem*, p. 189.

<sup>280</sup> *Ibidem*, p. 190.

continui a dedicarsi in maniera funzionale alle proprie attività: in caso contrario, possono crearsi le condizioni per lo sviluppo di un fenomeno di *burn-out*<sup>281</sup>, che consiste in “una progressiva perdita di idealismo, energia, motivazione e interesse legata alle condizioni di lavoro”<sup>282</sup>. Tale sindrome coinvolge in modo particolare coloro che operano in ambito sanitario ed assistenziale, ma può essere estesa anche ad altri settori: l’individuo che ne è affetto sente di essere esaurito, insoddisfatto, inadeguato rispetto ai propri compiti e tende a porsi verso gli altri in maniera distaccata o addirittura sprezzante. Questi vissuti esprimono con chiarezza l’elevata quota di stress che il lavoratore o il volontario possono vivere e nascono dal convincimento di non poter fare nulla di realmente utile per risolvere le problematiche dei clienti-utenti con cui entra in contatto<sup>283</sup>: l’operatore in *burn-out* cessa quindi di essere una risorsa per l’organizzazione e può addirittura arrivare a lasciarla, vanificando l’investimento che è stato fatto nei suoi confronti in termini economici, di tempo e di energie. Allo scopo di contrastare l’insorgere del *burn-out*, è possibile variare periodicamente le mansioni assegnate agli operatori, in modo da consentire loro di trovare nuovi stimoli impegnandosi in compiti differenti e, al tempo stesso, di distogliere l’attenzione da incarichi eccessivamente logoranti ed affaticanti<sup>284</sup>.

Anche la valutazione riveste un ruolo rilevante nella gestione del personale: le prestazioni dei lavoratori retribuiti e dei volontari devono essere monitorate accuratamente, in modo da stabilire se ed in che misura esse concorrono al conseguimento dei risultati prefissati. Questa procedura comporta un duplice vantaggio: da un lato, la consapevolezza di venire valutati può rappresentare per il personale un incentivo a dare il meglio di sé ed a migliorare la propria performance. Dall’altro, la valutazione consente di individuare i punti di forza e di debolezza dell’ente: a partire da questi dati, potrà essere avviata una nuova fase di reclutamento, con lo scopo di colmare le eventuali lacune rilevate. L’assenza di un adeguato sistema di valutazione e monitoraggio costituisce una grave limitazione, in quanto priva l’organizzazione delle informazioni necessarie per regolare il proprio funzionamento e per ottimizzare le

---

<sup>281</sup> *Ibidem*, p. 191.

<sup>282</sup> Zani B., *Salute, malattia e processi psicosociali*, in Arcuri L. (a cura di), *Op. cit.*, p. 500.

<sup>283</sup> *Ibidem*.

<sup>284</sup> Colozzi I., Bassi A., *Op. cit.*, p. 191.

proprie attività<sup>285</sup>. Infine, va osservato che la distinzione in Consiglio di Amministrazione, dirigenza e personale può essere considerata come uno schema di base che viene poi adattato alle caratteristiche dell'ente: ad esempio, nelle organizzazioni poco sviluppate si possono riscontrare delle sovrapposizioni tra il Consiglio di Amministrazione e la dirigenza<sup>286</sup>; nelle strutture di maggiori dimensioni, il livello dirigenziale è maggiormente definito e può articolarsi in molteplici settori di competenza.

#### **2.4. La figura del volontario**

Come si è già evidenziato, le organizzazioni del Terzo Settore adoperano una certa quota di volontari per realizzare le proprie iniziative<sup>287</sup>: questi soggetti eseguono compiti di vario genere senza ricevere in cambio *“alcuna remunerazione di tipo finanziario, o con una remunerazione minima, configurabile come rimborso spese e, comunque, non rapportata alla quantità e qualità o complessità del lavoro svolto”*<sup>288</sup>. Poiché i lavori effettuati dai volontari non vengono retribuiti a livello economico, occorre riflettere su quali fattori possono stimolare tali persone ad impegnarsi in modo gratuito nelle attività di un ente non profit. Gli studi compiuti su questo argomento hanno individuato tre motivazioni principali: anzitutto, il ruolo di volontario permette di fornire un aiuto concreto ad altri individui ed alla società in generale. Inoltre, tale esperienza consente di conoscere nuove persone e di instaurare con loro un rapporto che ha caratteristiche differenti dalle relazioni che si intrattengono in ambito familiare e lavorativo; anche l'approvazione e l'apprezzamento degli scopi che l'organizzazione si è prefissata giocano un ruolo nella scelta di prestare servizio come volontario<sup>289</sup>. In coerenza con questi risultati, è stato constatato che la dedizione dei volontari verso l'ente è tanto più elevata *“quanto più le motivazioni all'impegno sono di tipo sociale o relazionale piuttosto che finalistico”*<sup>290</sup>; al riguardo, altre variabili rilevanti consistono

---

<sup>285</sup> *Ibidem*, pp. 191 – 192.

<sup>286</sup> La Porte J.M., *Op. cit.*, p. 102.

<sup>287</sup> Cfr. 2.1. *La definizione e le caratteristiche*.

<sup>288</sup> Colozzi I., Bassi A., *Op. cit.*, pp. 203 – 204.

<sup>289</sup> *Ibidem*, p. 212.

<sup>290</sup> *Ibidem*, p. 214.

nella “*consapevolezza di essere personalmente importanti per l’organizzazione*”<sup>291</sup> e nel “*coinvolgimento sociale con gli altri membri dell’organizzazione*”<sup>292</sup>.

L’impiego dei volontari influisce in maniera determinante sulle dinamiche dell’ente: in primo luogo, occorre considerare che i volontari investono nell’organizzazione il loro tempo libero e che, quindi, non frequentano la struttura nella stessa misura e negli stessi momenti. Pertanto, quando si devono trasmettere dei messaggi che interessano tutti i volontari, il ricorso ad una comunicazione diretta è complicato dal fatto che essi non sono presenti contemporaneamente: in una simile situazione, si tende ad assegnare le funzioni di coordinamento ad un numero piuttosto consistente di soggetti e ad utilizzare in prevalenza degli strumenti di comunicazione mediata (come ad esempio il telefono). Tuttavia, questa scelta non è esente da ripercussioni: infatti, la comunicazione mediata può creare un certo grado di confusione tra la vita privata del volontario ed il suo ruolo organizzativo, perché permette di contattarlo anche quando non si trova materialmente nella struttura e si sta dedicando alle proprie incombenze personali o lavorative; al tempo stesso, tale modalità comunicativa può portare i volontari ad entrare concretamente in rapporto con un minor numero di componenti dell’ente<sup>293</sup>. Per limitare l’impatto di queste conseguenze, è opportuno prevedere un adeguato bilanciamento tra le forme comunicative mediate e quelle dirette.

Un altro elemento su cui è opportuno focalizzare l’attenzione riguarda il fatto che l’assenza di una retribuzione può indurre i volontari a non vivere i propri compiti come obbligatori e ad interpretarli in maniera più elastica: essi “*possono considerare le indicazioni ricevute come dei suggerimenti dando una mano ad altri nel fare altre cose, quando considerano necessario questo aiuto, o evitando di svolgere gli aspetti del lavoro che valutano sgradevoli, inutili o ridondanti*”<sup>294</sup>; ad esempio, i volontari possono essere restii a dedicarsi alle attività ausiliarie, come la verbalizzazione delle assemblee o la pulizia della struttura, perché esse vengono percepite come poco stimolanti ed importanti rispetto al lavoro sul campo vero e proprio. Con tali osservazioni, non si vuole lasciare intendere che il contributo dei volontari sia meno significativo di quello

---

<sup>291</sup> *Ibidem.*

<sup>292</sup> *Ibidem.*

<sup>293</sup> *Ibidem*, pp. 206 – 207.

<sup>294</sup> *Ibidem*, pp. 207 – 208.

del personale retribuito o che quest'ultimo sia immune da fenomeni analoghi, che possono anzi rappresentare una forma di protesta verso la struttura di appartenenza; tuttavia, la problematica descritta non deve essere sottovalutata, se non si vuole compromettere l'efficienza dell'organizzazione<sup>295</sup>. Una possibile soluzione prevede il reclutamento di personale retribuito per l'esecuzione delle attività ausiliarie; i volontari possono comunque essere coinvolti in tali mansioni, grazie alle sollecitazioni che provengono dai membri dell'ente con cui hanno instaurato un rapporto di fiducia e che possono quindi mostrare loro con maggiore efficacia come anche questi compiti favoriscano il raggiungimento della *mission*: ad esempio, se il verbale di una riunione viene compilato in maniera comprensibile, le decisioni prese possono essere trasmesse facilmente agli altri e possono così venire attuate in modo corretto ed immediato<sup>296</sup>.

A tal proposito, va sottolineato che il funzionamento di un'organizzazione che si avvale di volontari può essere descritto nei termini della relazione tra un centro ed una periferia: il centro è formato dai soggetti che manifestano un alto coinvolgimento verso l'ente sul piano della presenza, dell'impegno e delle informazioni possedute; la periferia è composta invece dalle persone che, pur assicurando un certo apporto, sono caratterizzate da un coinvolgimento decisamente inferiore. In virtù della loro esperienza, delle loro conoscenze e delle loro qualità, i membri del centro costituiscono un fondamentale punto di riferimento per i membri della periferia<sup>297</sup>, che *“si rivolgono a loro per porre domande, per fare proposte o per dichiarare disponibilità e da loro aspettano le istruzioni”*<sup>298</sup>. Il controllo ed il coordinamento delle attività appare quindi legato più ad aspetti informali e relazionali che ad aspetti formali come le cariche ufficiali: *“i volontari accettano di ricevere istruzioni e in genere vi si attengono perché hanno fiducia nella persona particolare che le ha date e non perché sono costretti”*<sup>299</sup>.

Inoltre, non va trascurato il fatto che molte organizzazioni del Terzo Settore comprendono sia volontari e sia lavoratori retribuiti: il rapporto tra questi due soggetti deve essere gestito con particolare attenzione, perché la loro compresenza può dare

---

<sup>295</sup> *Ibidem*, pp. 208 – 209.

<sup>296</sup> *Ibidem*, pp. 216 – 217.

<sup>297</sup> *Ibidem*, pp. 209 – 210.

<sup>298</sup> *Ibidem*, p. 210.

<sup>299</sup> *Ibidem*, p. 210.

adito a situazioni conflittuali. Ad esempio, i lavoratori retribuiti possono assumere un atteggiamento svalutante nei confronti dei volontari, dai quali si distinguono sia per il percorso formativo e le competenze professionali, sia per il tipo di impegno organizzativo, che risulta continuativo nel primo caso, saltuario e legato alla disponibilità di tempo libero nel secondo; i lavoratori retribuiti possono anche guardare ai volontari come a dei rivali con cui sono in competizione per l'adempimento di determinati incarichi o addirittura per la posizione occupata all'interno dell'istituzione. Dal loro punto di vista, i volontari possono mostrare poca stima per i lavoratori retribuiti, che non incarnano lo spirito di servizio del Terzo Settore, perché chiedono di venire remunerati per le proprie prestazioni<sup>300</sup>. Una strategia utile per far fronte a queste occasioni di tensione richiede di *“rendere meno definiti i confini tra ruoli retribuiti e ruoli volontari”*<sup>301</sup>: a tale scopo, i lavoratori retribuiti possono essere incoraggiati ad attuare dei *“comportamenti che possano essere letti come “offerta” gratuita all'organizzazione del loro tempo e/o del loro denaro”*<sup>302</sup>, mentre i volontari possono venire maggiormente coinvolti *“nella definizione delle modalità di organizzazione e di erogazione delle prestazioni”*<sup>303</sup>; interventi come questi dovrebbero promuovere un maggiore avvicinamento tra le due categorie, incoraggiando uno scambio reciproco di natura costruttiva.

Allo scopo di approfondire la tematica del rapporto tra personale volontario e retribuito, è opportuno fare una riflessione sui processi evolutivi che hanno interessato gli enti non profit: nel corso degli anni, le organizzazioni del Terzo Settore, ed in modo particolare le cooperative sociali, sono andate incontro ad una *“progressiva strutturazione organizzativa e gestionale che le ha trasformate in vere e proprie “imprese sociali”*<sup>304</sup>; grazie a questo processo, esse hanno potuto rispondere ai bisogni emergenti della società in materia di servizi socio-assistenziali e hanno potuto adattarsi ai nuovi regolamenti e normative introdotte. Questo fenomeno ha prodotto due effetti principali: da un lato, gli enti hanno dovuto appoggiarsi in misura sempre maggiore a

---

<sup>300</sup> *Ibidem*, pp. 217 – 218.

<sup>301</sup> *Ibidem*, p. 218.

<sup>302</sup> *Ibidem*.

<sup>303</sup> *Ibidem*.

<sup>304</sup> *Ibidem*, p. 219.

lavoratori retribuiti, capaci di garantire prestazioni adeguate dal punto di vista quantitativo e qualitativo. Dall'altro, la collaborazione dei volontari ha subito un forte ridimensionamento: infatti, per questi ultimi è difficile trovare spazio all'interno di organizzazioni che si concentrano in misura sempre maggiore sulla prestazione e che parallelamente sembrano attribuire minore rilevanza agli aspetti socio-relazionali<sup>305</sup>. Tuttavia, la diminuzione dei volontari rappresenta uno svantaggio per l'ente, perché la loro azione *“affianca alla dimensione tecnico-professionale della prestazione una dimensione esplicitamente relazionale; limita i rischi di “oligarchizzazione” dell'organizzazione, favorendo un controllo democratico delle decisioni; limita il rischio che l'organizzazione e i suoi operatori vedano solo il problema specifico e non la persona nella sua integralità e unicità”*<sup>306</sup>. Il recupero della componente volontaria costituisce quindi un nodo cruciale che il Terzo Settore deve affrontare, per riaffermare le caratteristiche che lo differenziano dall'ambito pubblico così come dalle imprese di mercato<sup>307</sup> e per trovare un equilibrio che consenta di lavorare efficacemente tanto sulla prestazione quanto sulla relazione.

## 2.5. Il ruolo della comunicazione

La comunicazione svolge un ruolo fondamentale negli enti del Terzo Settore, poiché costituisce l'elemento che permette alle persone di entrare in contatto tra loro, di sviluppare un rapporto e di stipulare un'alleanza in vista del raggiungimento della *mission*<sup>308</sup>: di fatto, *“ogni azione realizzata da una persona ha [...] un aspetto comunicativo dentro e fuori dell'organizzazione”*<sup>309</sup>. Al riguardo, è opportuno fare una distinzione tra la comunicazione interna e quella esterna: quest'ultima può essere definita come *“la comunicazione di una istituzione per trasmettere messaggi specifici a pubblici che [...] non partecipano in modo diretto alla produzione del bene o servizio”*<sup>310</sup> fornito dall'organizzazione; ad esempio, rientrano in questa categoria i

---

<sup>305</sup> *Ibidem*, pp. 219 – 220.

<sup>306</sup> *Ibidem*, p. 220.

<sup>307</sup> *Ibidem*, pp. 220 – 221.

<sup>308</sup> La Porte J.M., *Op. cit.*, p. 26.

<sup>309</sup> *Ibidem*.

<sup>310</sup> *Ibidem*, p. 31.

clienti-utenti, i finanziatori, gli enti della Pubblica Amministrazione con cui l'organizzazione collabora e così via<sup>311</sup>. La comunicazione interna ha invece per oggetto le persone che appartengono all'istituzione, come ad esempio i dirigenti, i lavoratori retribuiti, i volontari e così via<sup>312</sup>: tale comunicazione si pone lo scopo di *“migliorare la qualità del lavoro dell'organizzazione e portare a termine con la massima perfezione la realizzazione della sua mission”*<sup>313</sup>; se viene adoperata in maniera appropriata, la comunicazione interna promuove la trasmissione delle informazioni, il coordinamento e la collaborazione reciproca, il senso di appartenenza all'ente e la condivisione dei suoi obiettivi<sup>314</sup>. Raggiungere questi risultati non è un compito semplice, specie se si considera che ogni organizzazione è composta da persone con caratteristiche, modi di pensare e di agire diversi: a seconda della maniera con cui vengono gestite, queste differenze possono dare vita a contrasti insanabili oppure possono costituire una fonte di arricchimento per l'ente<sup>315</sup>; in tal senso, una comunicazione interna efficace *“deve cercare di scoprire i punti comuni nella diversità e adeguare i messaggi ai diversi destinatari interni”*<sup>316</sup>. Inoltre, la comunicazione interna può essere classificata in quattro tipologie in base alla direzione verso cui tende: esse comprendono la comunicazione verticale discendente (che procede dai livelli gerarchici superiori a quelli inferiori), la comunicazione verticale ascendente (che compie il percorso inverso), la comunicazione orizzontale (che riguarda i soggetti che si trovano ad uno stesso livello gerarchico) e la comunicazione longitudinale (che si muove in direzione ascendente o discendente senza tener conto delle regole formali). La rilevanza assunta da questi flussi comunicativi varia in funzione delle caratteristiche dell'organizzazione: ad esempio, la comunicazione verticale discendente risulta preminente negli enti che presentano una struttura fortemente gerarchica<sup>317</sup>.

Tra la comunicazione esterna e quella interna sussiste un rapporto di reciproca influenza: da un lato, l'organizzazione è inserita in un contesto più ampio, che si

---

<sup>311</sup> *Ibidem.*

<sup>312</sup> *Ibidem*, p. 36.

<sup>313</sup> *Ibidem.*

<sup>314</sup> *Ibidem*, pp. 35 – 36.

<sup>315</sup> *Ibidem*, p. 136

<sup>316</sup> *Ibidem.*

<sup>317</sup> *Ibidem*, p. 34.

ripercuote inevitabilmente sulle modalità comunicative messe in atto dai suoi componenti; dall'altro, ciò che i membri comunicano all'esterno è frutto delle comunicazioni che si sono scambiati all'interno dell'ente<sup>318</sup>. Entrambe le forme di comunicazione concorrono a determinare il funzionamento dell'organizzazione: una loro carenza può quindi riflettersi in maniera negativa sulle relazioni che l'ente stabilisce al proprio interno e con l'esterno. Tuttavia, anche l'eccessiva concentrazione sulla comunicazione risulta dannosa: infatti, in questo caso si può creare una situazione in cui i processi comunicativi assorbono una tale quantità di tempo e di risorse da andare a discapito dei provvedimenti operativi concreti. Pertanto, è indispensabile che la comunicazione venga gestita in modo da risultare funzionale alle attività ed agli obiettivi organizzativi<sup>319</sup>.

In merito a questo argomento, è opportuno sottolineare che la *leadership* fornisce un contributo molto rilevante ai fini di una buona comunicazione interna; in particolare, chi assume una funzione di *leader* deve operare in modo da instaurare e diffondere un clima di fiducia, in cui i membri dell'istituzione siano stimolati a comunicare tra loro in modo costruttivo e cooperativo: a tale scopo, è importante che il *leader* si comporti in maniera leale e coerente nei confronti dei propri collaboratori, che fornisca loro le informazioni ed il sostegno di cui hanno bisogno, che vi sia corrispondenza tra le sue affermazioni e le sue azioni<sup>320</sup>. In tal modo, il *leader* si pone come un modello positivo che i collaboratori sono stimolati a seguire ed a mettere in pratica nelle relazioni con le persone con cui interagiscono: ciò consente al clima di fiducia di propagarsi progressivamente a tutti i livelli dell'organizzazione, promuovendo “una cultura nella quale l'informazione circherà con naturalezza tra i diversi settori”<sup>321</sup> e dando avvio ad un circolo virtuoso in cui la fiducia e la comunicazione si rinforzano reciprocamente<sup>322</sup>. La relazione di fiducia chiama in causa sia un elemento di carattere razionale e sia un elemento di carattere emotivo: il primo implica che una persona si affidi ad un'altra perché, a partire dai suoi comportamenti passati, può ragionevolmente prevedere come

---

<sup>318</sup> *Ibidem*, pp. 34, 37.

<sup>319</sup> *Ibidem*, pp. 34 – 35.

<sup>320</sup> *Ibidem*, pp. 82 – 83.

<sup>321</sup> *Ibidem*, p. 84.

<sup>322</sup> *Ibidem*.

agirà in una determinata situazione<sup>323</sup>; il secondo è collegato all'abilità empatica di porsi dal punto di vista dell'altro, cogliendo le sue motivazioni ed i suoi stati d'animo. L'aspetto emotivo risulta particolarmente importante negli enti non profit, che si occupano di attività a carattere solidaristico: la capacità di empatia non influenza solo i rapporti tra i membri dell'organizzazione, ma anche quelli con gli utenti del servizio; infatti, in quanto soggetti in condizioni di disagio, questi ultimi hanno bisogno di essere sostenuti sul piano affettivo, oltre che su quello puramente materiale<sup>324</sup>. Una volta che si è riusciti ad instaurare un clima di fiducia all'interno dell'ente, è necessario monitorarlo in modo da assicurarne il mantenimento: a tale scopo, occorre prestare attenzione ai segnali che possono rivelare un indebolimento della fiducia reciproca e, di conseguenza, della comunicazione interna. Tali segnali possono essere descritti come “*riduzione del flusso di informazioni, deterioramento del morale e dell'entusiasmo, messaggi verbali ambigui ed equivoci, messaggi non verbali che implicano cambiamento di comportamento*”<sup>325</sup>: questi fenomeni indicano che l'approccio relazionale e comunicativo adottato deve essere modificato, perché non favorisce un adeguato livello di fiducia nell'organizzazione.

La comunicazione interna deve anche trovare il giusto completamento nella comunicazione esterna: a tal proposito, è opportuno prendere in considerazione il concetto di comunicazione corporativa, che Goodman ha definito come “*l'insieme degli sforzi realizzati da un'impresa o ente per comunicare in modo più efficiente e produttivo*”<sup>326</sup>. Questa forma di comunicazione lavora principalmente sull'identità, sull'immagine e sulla percezione di un'organizzazione: l'identità si riferisce agli elementi che qualificano l'ente in quanto tale e che comprendono la sua *mission*, la sua cultura, i suoi valori. L'immagine consiste nella rappresentazione della propria identità che l'ente trasmette all'ambiente esterno; la percezione riguarda l'impressione che l'ambiente esterno sviluppa in merito all'organizzazione. Tra questi tre elementi possono manifestarsi delle discrepanze: ad esempio, è possibile che l'immagine che l'ente proietta all'esterno e/o il modo con cui viene percepita non corrispondano

---

<sup>323</sup> *Ibidem*, p. 83.

<sup>324</sup> *Ibidem*, pp. 85 – 86.

<sup>325</sup> *Ibidem*, p. 84.

<sup>326</sup> *Ibidem*, p. 38.

esattamente alla sua effettiva identità. La comunicazione corporativa svolge quindi una funzione di integrazione, in quanto si propone di garantire coerenza tra l'identità, l'immagine e la percezione di un'organizzazione<sup>327</sup>: per raggiungere questo scopo, bisogna “*trasmettere gli aspetti essenziali dell'istituzione all'interno e all'esterno*”<sup>328</sup>. Sul piano interno, occorre comunicare in modo chiaro i valori e gli obiettivi sui quali l'ente fonda la propria identità e mostrare il collegamento che esiste tra questi aspetti e le iniziative realizzate<sup>329</sup>: in tal modo, l'identità assume il ruolo di un punto di riferimento al quale viene ricondotto l'operato di ciascun membro e, più in generale, dell'organizzazione stessa. Sul piano esterno, l'ente deve veicolare un'immagine ed una percezione di sé che sia congruente con la sua identità: ciò può avvenire attraverso diversi canali, come le campagne di promozione e di sensibilizzazione, l'uso di determinati simboli o marchi, gli atteggiamenti assunti dagli operatori nei confronti degli utenti-clienti, le caratteristiche esteriori degli uffici e degli edifici e così via<sup>330</sup>. Al riguardo, va sottolineato che “*ciascuno di questi elementi, essendo parte dell'istituzione, in un certo modo trasmette anche la totalità*”<sup>331</sup>: ad esempio, se un operatore si comporta in maniera poco disponibile verso un utente, quest'ultimo tenderà a percepire negativamente l'organizzazione nel suo complesso; inoltre, quanto più l'utente sperimenta una simile situazione, tanto più la sua impressione sfavorevole si consoliderà<sup>332</sup>. Aspetti come questo devono essere gestiti in modo accurato, se si desidera che la percezione esterna dell'ente collimi con la sua identità: ad esempio, allo scopo di prevenire l'errore appena riportato, può essere utile garantire un'adeguata formazione agli operatori che entrano in contatto diretto con gli utenti e destinare a questo ruolo i membri dell'organizzazione che presentano una competenza adeguata a livello relazionale. In una prospettiva più ampia, occorre lavorare in maniera coordinata su elementi diversi, in modo da promuovere all'esterno un'idea dell'ente che rifletta i suoi autentici valori ed obiettivi. Nella comunicazione corporativa, esiste quindi una stretta continuità tra le dinamiche comunicative interne e quelle esterne: ciò consente

---

<sup>327</sup> *Ibidem*, pp. 38 – 39.

<sup>328</sup> *Ibidem*, p. 104.

<sup>329</sup> *Ibidem*.

<sup>330</sup> *Ibidem*, p. 40.

<sup>331</sup> *Ibidem*.

<sup>332</sup> *Ibidem*, p. 41.

che una rappresentazione unitaria dell'organizzazione venga trasmessa “*dal vertice alla base dell'istituzione e dall'interno verso l'esterno*”<sup>333</sup>. Da queste considerazioni, appare evidente come l'ente comunichi continuamente sia con i propri membri e sia con l'ambiente esterno: coerentemente con questa considerazione, Faber (1998) “*considera l'organizzazione come un prodotto discorsivo, perché è creata, mantenuta e modificata attraverso la comunicazione*”<sup>334</sup>.

Esistono numerosi strumenti ai quali gli enti del Terzo Settore possono attingere per concretizzare le proprie politiche comunicative: di seguito, viene proposta una panoramica dei principali mezzi di comunicazione utilizzabili. Per quanto concerne le dinamiche interne, un primo strumento consiste nella comunicazione interpersonale: questa tipologia comunicativa è in genere gradita dai lavoratori e dai volontari, ma la sua attuazione è complicata nei casi in cui l'istituzione è composta da un elevato numero di membri<sup>335</sup>; per far fronte a questo problema, si può ricorrere ad una modalità “*a cascata*”, in modo che ogni persona all'interno dell'organizzazione curi la comunicazione con i volontari e gli impiegati che dipendono direttamente da lei”<sup>336</sup>. Le comunicazioni interne possono essere veicolate anche attraverso le riunioni: queste ultime possono assumere forme differenti, dagli incontri di carattere informale a momenti di condivisione più strutturati come le riunioni di *équipe*; le riunioni possono essere aperte a persone diverse, possono affrontare argomenti di vario tipo, possono applicare strategie differenti per regolare la conversazione e per conseguire gli scopi prefissati<sup>337</sup>. Un ulteriore mezzo di comunicazione è rappresentato dal manuale di accoglienza: si tratta di un documento che fornisce le informazioni utili al fine di facilitare l'inserimento dei nuovi membri; al suo interno vengono delineati i valori dell'ente, i suoi obiettivi, la sua storia, il settore di appartenenza, i prodotti ed i servizi che eroga, le norme di interesse per chi opera al suo interno e così via. Informazioni come queste permettono al nuovo membro di farsi un'idea più chiara ed approfondita di come funziona l'organizzazione<sup>338</sup>; in particolare, si vuole segnalare che la conoscenza

---

<sup>333</sup> *Ibidem*, p. 42.

<sup>334</sup> *Ibidem*, p. 135.

<sup>335</sup> *Ibidem*, p. 210.

<sup>336</sup> *Ibidem*.

<sup>337</sup> *Ibidem*.

<sup>338</sup> *Ibidem*, p. 209.

della storia dell'ente “*facilita lo spirito di corpo*”<sup>339</sup> e permette di “*cogliere valori, obiettivi e rituali dell'organizzazione [...] non con idee astratte, ma attraverso i fatti e le persone che le realizzarono*”<sup>340</sup>. Altre modalità che possono essere implementate nella comunicazione interna includono la pubblicazione di bollettini periodici che diffondono indicazioni rilevanti dal punto di vista operativo o di una vera e propria rivista ufficiale dell'ente di appartenenza<sup>341</sup>, l'uso del telefono e della posta elettronica, l'affissione di messaggi di interesse collettivo in apposite bacheche, la realizzazione di assemblee annuali per la definizione e la condivisione degli obiettivi a lungo termine<sup>342</sup>.

Per quanto riguarda invece la comunicazione esterna, occorre anzitutto sottolineare che a tale scopo possono essere utilizzati anche alcuni degli strumenti già descritti per la comunicazione interna: ad esempio, la rivista ufficiale dell'organizzazione può essere pensata in modo da essere fruibile anche per dei destinatari esterni<sup>343</sup>, il manuale d'accoglienza può fornire la traccia per elaborare un documento orientativo rivolto ai clienti-utenti, determinate riunioni possono prevedere la presenza dei rappresentanti delle realtà istituzionali con cui l'ente collabora ed il contatto con gli interlocutori esterni può essere mantenuto anche tramite mezzi come il telefono e la posta elettronica. L'organizzazione può adottare anche altre strategie per farsi conoscere e per relazionarsi con l'esterno, come ad esempio la predisposizione di una pagina internet dedicata, il rilascio di comunicati e di interviste ai mezzi di comunicazione di massa (la radio, la televisione, la stampa), la partecipazione a fiere di interesse per il settore d'appartenenza, l'allestimento di convegni incentrati su temi legati all'azione dell'ente e di manifestazioni aperte alla comunità in cui l'istituzione è inserita<sup>344</sup>.

Al termine di questo sintetico *excursus*, si vuole mettere in evidenza che l'organizzazione non deve servirsi di questi strumenti comunicativi in modo indiscriminato e senza un'adeguata pianificazione: i mezzi impiegati devono rispondere sia alle esigenze dell'ente e sia alle risorse di cui dispone.

---

<sup>339</sup> *Ibidem*.

<sup>340</sup> *Ibidem*, pp. 209 – 210.

<sup>341</sup> *Ibidem*, pp. 211 – 212.

<sup>342</sup> *Ibidem*, pp. 214 – 216.

<sup>343</sup> *Ibidem*, p. 212.

<sup>344</sup> *Ibidem*, pp. 213 – 215.

## 2.6. I processi di cambiamento

Nel primo capitolo si è osservato che il cambiamento costituisce un elemento vitale per ogni organizzazione<sup>345</sup>: coerentemente con questa concezione, sono state condotte diverse ricerche con lo scopo di esaminare come le organizzazioni del Terzo Settore gestiscano i processi di trasformazione. Tali indagini hanno permesso di individuare quali variabili possono promuovere il rinnovamento di queste istituzioni e quali possono invece determinare un atteggiamento di chiusura e di conservazione dello status quo.

Per quanto concerne queste ultime, secondo alcuni studi il cambiamento può essere complicato dal fatto che gli enti del Terzo Settore operano in ambiti meno esposti alle pressioni del mercato, dal fatto che possiedono in genere minori risorse per avviare un percorso di trasformazione e da alcune resistenze di carattere organizzativo: a tal proposito, Moss Kanter e Summers (1987) hanno rilevato che il rinnovamento viene compromesso se le figure chiave della dirigenza e del personale si oppongono ad esso, se nella dirigenza prevale un vissuto di impotenza, se l'organizzazione non predispone gli incentivi adeguati per incoraggiare i membri a sostenere un percorso di cambiamento<sup>346</sup>. La difficoltà a rinnovarsi viene quindi ricondotta sia a fattori esterni, come stimoli e pressioni ridotte, sia a fattori interni: in particolare, l'analisi di Moss Kanter e Summers delinea un quadro in cui si manifesta uno dei principali errori che, secondo Kotter, possono inficiare le possibilità di trasformazione<sup>347</sup> e che consiste nel *“non riuscire a creare una coalizione di governo sufficientemente potente”*<sup>348</sup>; infatti, nella situazione descritta i membri di spicco dell'ente non sono uniti dall'obiettivo di cambiare e sono anzi fortemente contrari a questa prospettiva.

Altri elementi possono invece agire in modo tale da favorire il rinnovamento: al riguardo, Powell e Friedkin (1987) sottolineano che le organizzazioni del Terzo Settore devono confrontarsi con una molteplicità di clienti-utenti, ciascuno dei quali è portatore di specifiche esigenze; ciò sollecita l'ente a modificare le proprie modalità operative, per far fronte alle differenti richieste che gli vengono sottoposte. I due autori

---

<sup>345</sup> Cfr. 1.3. *Guidare l'organizzazione verso il cambiamento e lo sviluppo*.

<sup>346</sup> Colozzi I., Bassi A., *Op. cit.*, pp. 193 - 194.

<sup>347</sup> Cfr. 1.3. *Guidare l'organizzazione verso il cambiamento e lo sviluppo*.

<sup>348</sup> Kotter J.P., *Guidare il cambiamento*, in Quaglino G.P. (a cura di), *Op. cit.*, 2005, p. 194.

identificano un'altra fonte di trasformazione nel fatto che il Terzo Settore fa ampio affidamento su risorse economiche di natura esterna: a causa di questa condizione, le organizzazioni sono chiamate ad adeguarsi alle variazioni del quadro economico e politico di riferimento<sup>349</sup>. Ad esempio, basta pensare a come un cambio di indirizzo politico in una Pubblica Amministrazione può incidere sul rinnovo oppure meno della convenzione con un ente, obbligandolo a rivedere le proprie strategie per il futuro, oppure a come la situazione economica generale può influire sul flusso di donazioni che vengono elargite ad un'organizzazione, costringendola ad orientarsi verso nuove forme di finanziamento. Un altro aspetto che viene ritenuto rilevante in letteratura è rappresentato dal “grado di publicness, cioè di responsabilità pubblica”<sup>350</sup> degli enti del Terzo Settore: infatti, essi erogano beni e servizi che hanno un carattere pubblico o comunque collettivo<sup>351</sup> e, di conseguenza, devono rispondere delle loro attività di fronte alla comunità di appartenenza<sup>352</sup>. Pertanto, la *publicness* espone il Terzo Settore all'influenza dei diversi gruppi sociali che compongono tale comunità<sup>353</sup> e che possono stimolare in diversi modi le organizzazioni a rinnovarsi.

Passando dalle variabili esterne a quelle interne, i già citati Moss Kanter e Summers includono “la presenza di una modalità di lavoro di gruppo, di tipo collaborativo”<sup>354</sup> tra gli elementi che facilitano il cambiamento nell'ambito del non profit: un buon livello di cooperazione reciproca favorisce la condivisione del mutamento ed un ampio coinvolgimento nella sua attuazione. In linea con questa riflessione, Wolff (1990) attribuisce alla partecipazione un ruolo cruciale “per la determinazione del successo o meno del processo, e questo particolarmente per le [...] organizzazioni centrate sul fattore umano”<sup>355</sup>, come quelle che operano nel Terzo Settore. Sempre Moss Kanter e Summers evidenziano l'importanza di “un'assunzione piena della validità dell'innovazione da parte dei membri più anziani”<sup>356</sup>: questo fattore rimanda alla

---

<sup>349</sup> Colozzi I., Bassi A., *Op. cit.*, p. 195.

<sup>350</sup> *Ibidem*, p. 196.

<sup>351</sup> *Ibidem*, p. 42.

<sup>352</sup> *Ibidem*, p. 161.

<sup>353</sup> *Ibidem*, p. 196.

<sup>354</sup> *Ibidem*, p. 193.

<sup>355</sup> *Ibidem*, pp. 193 – 194.

<sup>356</sup> *Ibidem*, p. 193.

formazione di una coalizione che appoggi il rinnovamento e che sia motivata a sostenerne la realizzazione; viene così superato il rischio connesso ad una mancata istituzione di una simile alleanza. In letteratura, il cambiamento viene collegato anche alla tendenza degli enti del Terzo Settore a *“far affidamento, per la copertura delle cariche più elevate dell’organizzazione, su figure di leader carismatici (su base volontaria)”*<sup>357</sup>: per quanto concerne l’impatto che il ruolo carismatico del *leader* ha sul mutamento, si rinvia alle considerazioni fatte nel primo capitolo<sup>358</sup>; in questa sede, si vuole focalizzare l’attenzione sul fatto che, quando per vari motivi queste figure lasciano la propria posizione, possono verificarsi delle situazioni di *“crisi (coincidenti con veri e propri passaggi generazionali) che si risolvono con fenomeni di ridisegno complessivo dell’organizzazione”*<sup>359</sup>.

I contributi riportati chiariscono che, tanto all’esterno quanto all’interno di un ente del Terzo Settore, possono attivarsi delle spinte che agiscono con funzione conservativa ed altre che procedono invece in senso trasformatore: la gestione adeguata di queste forze contrapposte pone l’organizzazione in un’ottica di cambiamento costruttivo, che consolida e rafforza l’orientamento verso la *mission*<sup>360</sup> e che le permette di realizzare *“innovazione, intesa in un duplice senso, sia come identificazione e presa in carico di nuovi bisogni, sia come individuazione di nuove modalità per affrontare quelli già esistenti”*<sup>361</sup>. Al riguardo, non va dimenticato che il Terzo Settore nasce proprio dall’esigenza di rispondere in maniera differente ai bisogni della società: la *“capacità di innovazione e di sperimentazione”*<sup>362</sup> rappresenta quindi un elemento fondante del Terzo Settore e, di conseguenza, può essere considerata come uno dei criteri principali con cui giudicare il successo dei suoi enti<sup>363</sup>.

---

<sup>357</sup> *Ibidem*, p. 196.

<sup>358</sup> Cfr. 1.3. *Guidare l’organizzazione verso il cambiamento e lo sviluppo*.

<sup>359</sup> Colozzi I., Bassi A., *Op. cit.*, p. 196.

<sup>360</sup> *Ibidem*, p. 194.

<sup>361</sup> *Ibidem*, p. 197.

<sup>362</sup> *Ibidem*, p. 199.

<sup>363</sup> *Ibidem*, pp. 198 – 199.

## **Parte terza: la ricerca**

### **3.1. Il metodo ed il contesto della ricerca**

Per indagare quali caratteristiche assume la *leadership* negli ambiti della Pubblica Amministrazione e del Terzo Settore, ho realizzato una ricerca sul campo basata sul metodo dell'intervista in profondità: tale approccio prevede la conduzione di conversazioni semi-strutturate, in cui gli intervistati possono formulare liberamente il proprio punto di vista. A tale scopo, è stata predisposta una griglia di domande volte ad esplorare una serie di elementi che la letteratura sulla *leadership* ha evidenziato come rilevanti; di seguito, è riportato l'elenco delle domande che compongono l'intervista:

- 1) *In quale ente lavori? Di cosa si occupa?*
- 2) *Che mansione svolgi? Quali sono i tuoi ambiti di competenza?*
- 3) *Quali sono le competenze necessarie per svolgere la tua mansione? Oltre alla Laurea in servizio sociale hai dovuto integrare il tuo curriculum formativo? Hai acquisito altre competenze sul campo che arricchiscono la tua preparazione e che ritieni fondamentali per il lavoro che svolgi?*
- 4) *Se pensi alla tua organizzazione, in cui lavori, che immagine ti suscita?*
- 5) *Mi delinea la tua carriera lavorativa, fino ad oggi?*
- 6) *Secondo te, esiste una questione di genere nel tuo settore o ambito di lavoro?*
- 7) *Sei soddisfatto/a del tuo lavoro? Se sì, perché? Se no, mi puoi delineare quali sono gli aspetti critici?*
- 8) *Secondo te, quali sono le caratteristiche che un leader deve avere per assumere un ruolo rilevante nell'organizzazione lavorativa?*
- 9) *Secondo te, il leader è un manager?*
- 10) *Ti senti parte del gruppo lavorativo in cui sei inserito/a? Ti senti identificato/a con la tua organizzazione?*
- 11) *Che idea hai dei tuoi collaboratori?*
- 12) *Fate riunioni di équipe, briefing o altro? Con regolarità?*
- 13) *Quali sono le modalità comunicative del caposettore nei tuoi confronti e nei confronti del gruppo?*

- 14) *Secondo te, invece quali sono le modalità comunicative più efficaci che devono essere utilizzate da un leader?*
- 15) *Nella tua organizzazione quali sono i processi (formali ed informali) utilizzati per attuare una decisione (nell'erogazione di un servizio o nella gestione di un'autorizzazione al personale)? Ad esempio, se nell'organizzazione il personale si fa promotore di una iniziativa (tipo uno spostamento d'ufficio, uno spostamento di orario, un progetto) qual è la procedura perché questa idea venga approvata e poi attuata?*
- 16) *Ci sono delle modalità (esplicite o implicite) attuate dal tuo caposettore o da te, per coinvolgere i tuoi collaboratori? Quali sono? E quali dovrebbero essere quelle attuate da un leader efficace?*
- 17) *Quali sono invece le caratteristiche che un leader non deve avere per non frammentare lo staff di lavoro e le prestazioni dell'organizzazione?*
- 18) *Quali sono gli indicatori che a tuo avviso un leader valuta nell'erogazione di un servizio?*
- 19) *Ci sono ambiti nel tuo lavoro in cui puoi esprimere la tua iniziativa e/o creatività al di fuori delle norme organizzative già applicate?*
- 20) *Quale idea hai verso il Terzo Settore (o verso la Pubblica Amministrazione)?*
- 21) *Ti vengono in mente alcuni luoghi comuni delle Amministrazioni Pubbliche? E del Terzo Settore?*
- 22) *A tuo avviso, l'integrazione territoriale oggi tra Terzo Settore e Pubblica Amministrazione è reale? Quali sono le criticità di tali processi?*
- 23) *Ci sono altre opinioni che vuoi esprimere?*

Le domande elencate sopra possono essere suddivise in tre tipologie: una prima tipologia ha lo scopo di definire l'ambito, l'esperienza ed il vissuto lavorativo dell'interlocutore; ad esempio, tra queste domande rientra il quesito che apre l'intervista. Le risposte forniscono dati utili ai fini di contestualizzare le convinzioni che gli interlocutori manifestano sulla *leadership*. La seconda tipologia si concentra sulla *leadership*, sulle sue caratteristiche e sulle sue dinamiche: a queste domande appartiene ad esempio l'ottavo quesito. La terza ed ultima tipologia comprende le domande dalla numero venti alla numero ventidue e focalizza l'attenzione sul Terzo Settore e sulla

Pubblica Amministrazione; a conclusione dell'intervista, all'interlocutore viene lasciato lo spazio per esprimere altre libere opinioni. Lo schema descritto è stato adeguato con flessibilità all'andamento delle interviste: ad esempio, in alcuni casi le domande sono state ampliate per favorirne la comprensione da parte dell'interlocutore, mentre in altri casi è stato invertito l'ordine di presentazione di alcune domande per collegarsi ai temi che assumevano rilevanza nel corso della conversazione; si precisa comunque che in ogni intervista sono stati trattati tutti i punti previsti dalla griglia delle domande.

L'intervista è stata sottoposta a tre soggetti: l'assistente sociale del Comune di Codevigo (PD), la responsabile dei servizi sociali del Comune di Brugine (PD) ed il presidente di Aura Cooperativa Sociale, una cooperativa sociale con sede a Tribano (PD) che si occupa della “*gestione di servizi sociali, sociosanitari ed educativi*”<sup>364</sup>. Gli interlocutori sono stati scelti in modo da presentare delle differenze in relazione al genere, all'impiego nel Terzo Settore oppure nella Pubblica Amministrazione, ed al ruolo gerarchico che ricoprono nell'organizzazione d'appartenenza. Le trascrizioni delle tre interviste sono state accluse negli allegati A, B e C della tesi: in particolare, l'allegato A contiene la trascrizione dell'intervista all'assistente sociale del Comune di Codevigo, l'allegato B include la trascrizione dell'intervista alla responsabile dei servizi sociali del Comune di Brugine e l'allegato C comprende la trascrizione dell'intervista al presidente di Aura Cooperativa Sociale. Per comodità di trattazione, in questa tesi si farà riferimento all'intervista dell'allegato A come intervista A, all'intervista dell'allegato B come intervista B ed all'intervista dell'allegato C come intervista C. Le concezioni della *leadership* emerse dalle interviste sono state confrontate per identificarne gli elementi comuni e quelli distintivi, e per riflettere sul significato di tali somiglianze e differenze: i principali risultati di questa analisi verranno esposti e discussi nei paragrafi seguenti.

### **3.2. La relazione ed il compito**

Le abilità relazionali del *leader* rappresentano un aspetto che viene sottolineato in tutte le interviste, sia pure con sfumature diverse: nell'intervista A, l'attenzione si concentra sulla “*capacità di mediazione*” del *leader*, che deve saper usare le proprie doti

---

<sup>364</sup> [www.auracs.org](http://www.auracs.org), *Aura Cooperativa Sociale*, ultima consultazione 15/07/2014.

relazionali per gestire i “*problemi*” che possono insorgere tra le persone; nell’intervista B, si osserva che il *leader*, per assumere un ruolo rilevante nell’organizzazione lavorativa, deve essere capace di “*creare delle buone relazioni*”, ricercando “*l’accordo*” anziché “*lo scontro*” con i colleghi ed i collaboratori. E’ interessante notare che, nel secondo caso, si attribuisce al *leader* il compito di prevenire il conflitto, promuovendo rapporti positivi tra i colleghi; nel primo caso, invece, si dà per scontato che nell’organizzazione possano nascere dei conflitti, rispetto ai quali il *leader* svolge quindi una funzione più di mediazione che di prevenzione. Queste due visioni sono presumibilmente collegate al modo con cui le interlocutrici percepiscono il contesto relazionale in cui sono inserite: l’intervista B delinea un quadro sostanzialmente positivo, in cui le relazioni con i colleghi ed i collaboratori sono basate sul rispetto delle reciproche mansioni e competenze; nell’intervista A, il rapporto dell’interlocutrice con il suo collaboratore principale è privo di uno degli aspetti su cui, secondo Reina e Reina (1999), si basa la relazione di fiducia, ovvero “*una corrispondenza tra competenze attese ed espresse*”<sup>365</sup>. Tale contesto relazionale appare maggiormente esposto al rischio di creare potenziali occasioni di contrasto rispetto a quello descritto nell’intervista B: ciò può spiegare perché l’interlocutrice si concentra sull’importanza di mediare tra conflitti che comunque si manifestano, anziché sulla prevenzione degli stessi.

Nell’intervista C, le capacità relazionali del *leader* vengono declinate soprattutto nell’ottica di un “*ruolo di facilitatore*”: i rapporti che il *leader* instaura non sono fini a se stessi, ma hanno lo scopo di spronare i colleghi ed i collaboratori “*all’assunzione di responsabilità*” ed a “*mettere in gioco le loro abilità*”. Il *leader* esercita quindi una fondamentale funzione di stimolazione e di motivazione nei confronti delle altre persone e, come viene evidenziato in particolare dai modelli sulla *leadership trasformativa*<sup>366</sup>, grazie a questa azione il *leader* può favorire “*un cambiamento che sia effettivo, costante e continuo sviluppo dei singoli e dell’intera organizzazione*”<sup>367</sup>. Questa spinta alla trasformazione ed al cambiamento affiora in diversi passi dell’intervista, specie quando l’interlocutore afferma che il Terzo Settore ha bisogno di effettuare “*una revisione della sua specifica logica*” e, quindi, di attuare un’analisi

---

<sup>365</sup> Quaglino G.P., Ghislieri C., *Op. cit.*, p. 78.

<sup>366</sup> Cfr. 1.2.4. *La leadership trasformativa ed empowering*.

<sup>367</sup> Quaglino G.P., Ghislieri C., *Op. cit.*, p. 60.

critica che lo metta in condizione di adeguarsi alla situazione attuale e di fornire prestazioni più efficienti ed efficaci.

La rilevanza attribuita alla relazione si inserisce coerentemente nel contesto indagato: il lavoro nell'ambito dei servizi alla persona richiede la capacità di entrare in contatto con l'altro, con i suoi bisogni e con le sue esigenze; la formazione e l'esperienza in questo settore possono promuovere e consolidare la consapevolezza del ruolo svolto dalle dinamiche relazionali. Nelle tre interviste non viene dato spazio solo al polo della relazione, ma anche a quello del compito: nell'intervista A, si sottolinea la necessità di investire le risorse in interventi che siano *“fattibili e realizzabili”*, e che producano *“un risultato verificabile”*. Nell'intervista B, la soddisfazione legata al conseguimento degli obiettivi prefissati viene descritta come un elemento che promuove il coinvolgimento dei collaboratori. Nell'intervista C, si evidenzia che la comunicazione di un *leader* deve indicare *“obiettivi di risultato chiari”* assieme ai *“mezzi da poter utilizzare da parte di chi deve operare”*.

<b>Orientamento alla relazione</b>	<b>Orientamento al compito</b>
Esercitare una funzione di mediazione dei conflitti.	Promuovere interventi realizzabili e verificabili.
Favorire l'instaurazione di rapporti positivi all'interno dell'organizzazione.	Sostenere il coinvolgimento dei collaboratori a partire dalla soddisfazione per i risultati conseguiti.
Svolgere un ruolo di facilitatore nei confronti dei collaboratori.	Indicare in modo chiaro i mezzi e gli obiettivi.

*Tabella 2. Le caratteristiche dell'orientamento alla relazione ed al compito.*

La relazione ed il compito costituiscono due dimensioni che sono state esaminate in numerosi lavori sulla *leadership*<sup>368</sup>: dalla lettura delle interviste emerge che la relazione

<sup>368</sup> Cfr. 1.2.2. *La teoria del grande uomo e l'approccio comportamentale.*

ed il compito sono variabili altrettanto importanti e che il *leader* deve essere capace di lavorare su entrambe, tenendo in considerazione sia “*il supporto ai collaboratori e la facilitazione dell’interazione*”<sup>369</sup> e sia gli “*obiettivi e la facilitazione del lavoro*”<sup>370</sup>; il raggiungimento degli obiettivi prefissati passa anche attraverso un’adeguata gestione delle relazioni che il *leader* stabilisce con i colleghi e con i collaboratori. In tal modo, tra la relazione ed il compito può instaurarsi un circolo virtuoso, per cui una buona relazione tra i membri dell’organizzazione favorisce il conseguimento di risultati positivi e per cui questi ultimi possono, a loro volta, rinforzare nelle persone la motivazione a collaborare assieme.

### 3.3. Leadership e comunicazione

La relazione è strettamente collegata alla comunicazione, che può essere definita come “*uno scambio interattivo osservabile tra due o più partecipanti, dotato di intenzionalità reciproca e di un certo livello di consapevolezza, in grado di far condividere un determinato significato sulla base di sistemi simbolici e convenzionali di significazione e di segnalazione secondo la cultura di riferimento*”<sup>371</sup>. La natura relazionale della comunicazione in quanto scambio interattivo risulta evidente se si considera che “*ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione*”<sup>372</sup>: pertanto, la comunicazione non si limita a trasmettere delle informazioni da un soggetto all’altro, ma contribuisce a creare ed a modulare le relazioni tra le persone. A partire da questo concetto, è interessante esaminare le modalità comunicative che vengono descritte nelle tre interviste, con lo scopo di valutare se ed in che misura il concetto di *leadership* venga associato a precisi stili di comunicazione.

Le riflessioni offerte dagli interlocutori partono dal confronto tra la comunicazione verbale e la comunicazione scritta: nell’intervista A, l’interlocutrice ritiene più efficace la comunicazione verbale, perché permette di non “*burocratizzare più di tanto l’aspetto*

---

<sup>369</sup> Quaglino G.P., Ghislieri C., *Op. cit.*, p. 9.

<sup>370</sup> *Ibidem*.

<sup>371</sup> Anolli L., *Inquadramento storico e teorico sulla comunicazione*, in Anolli L. (a cura di), *Psicologia della comunicazione*, Bologna, Il Mulino, 2002, p. 26.

<sup>372</sup> Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D., *Pragmatica della comunicazione umana*, Roma, Astrolabio, 1971, p. 47.

*di collaborazione*”; la comunicazione scritta viene rappresentata come una sorta di sostegno della comunicazione verbale, poiché viene usata nei casi in cui quest’ultima non è sufficiente a trasmettere il messaggio e ha bisogno di essere rinforzata mediante altri strumenti. Tuttavia, l’interlocutrice precisa che questa preferenza per la comunicazione verbale è perlopiù frutto di una propensione personale e, su un piano più generale, spiega che la scelta delle modalità comunicative “*dipende dalle persone con cui collabori*”: pertanto, il *leader* non deve rimanere legato in modo rigido ad uno specifico stile comunicativo, ma deve essere capace di adattare le proprie comunicazioni ai diversi soggetti con cui si relaziona. Inoltre, dall’intervista traspare che la comunicazione funziona bene se promuove uno “*scambio continuo*” ed un “*confronto diretto*” tra le persone: ciò non risponde solo all’esigenza di rendere la collaborazione meno burocrattizzata, ma le conferisce anche maggiore efficacia, perché pone le condizioni affinché le eventuali difficoltà possano essere affrontate in modo tempestivo.

L’intervista B si differenzia dalla precedente in quanto attribuisce più valore alla comunicazione scritta, che consente di ridurre il rischio di incomprensioni e di travisamenti; la comunicazione verbale viene invece riservata a quelle situazioni in cui “*c’è una comunicazione lineare non molto impegnativa*” ed in cui, pertanto, non c’è bisogno di ricorrere al mezzo scritto per evitare che il messaggio venga equivocado. Secondo questo punto di vista, il *leader* non deve limitarsi ad emettere un messaggio, ma deve anche preoccuparsi del suo destino, assicurandosi che venga capito dalle persone alle quali è diretto: di conseguenza, il *leader* deve essere capace di scegliere gli strumenti, verbali o scritti, che risultano più adeguati al raggiungimento di questo obiettivo comunicativo. Ciò implica che il *leader* non può impostare la comunicazione tenendo conto solo di se stesso, ma che deve anzi prendere in debita considerazione il destinatario, i suoi bisogni e le sue caratteristiche.

Anche nell’intervista C viene privilegiata la comunicazione scritta, perché consente di mantenere una “*traccia di quello che ci si è scambiati*”. Al di là della forma verbale o scritta della comunicazione, l’interlocutore evidenzia soprattutto che il messaggio del *leader* deve essere breve e chiaro: ciò permette di catturare l’interesse del destinatario e, al tempo stesso, di evitare inutili sprechi di tempo; inoltre, il *leader* deve adottare una comunicazione dal carattere fortemente finalizzato, poiché deve trasmettere ai destinatari sia gli scopi che devono perseguire e sia gli strumenti che devono impiegare

per realizzarli. Queste considerazioni delineano una struttura comunicativa piuttosto centralizzata<sup>373</sup> sul *leader*, per cui quest'ultimo costituisce il punto focale delle comunicazioni all'interno dell'organizzazione: infatti, spetta al *leader* il compito di veicolare obiettivi, mezzi e strategie ai colleghi ed ai collaboratori che, a loro volta, rimanderanno al *leader* i *feedback* sulle loro mansioni e sulle loro prestazioni.

L'idea che la comunicazione consista in uno “*scambio interattivo*”<sup>374</sup> attraversa e fa da sfondo a tutte le interviste: effettuare o ricevere un messaggio significa porsi in un contesto di relazione con il proprio interlocutore, indipendentemente dal fatto che quest'ultimo sia fisicamente presente (come nel caso della comunicazione verbale) oppure meno (come nel caso della comunicazione scritta). Questo aspetto viene mostrato in modo diverso nelle tre interviste: nell'intervista A si evidenzia che la comunicazione va adeguata ai soggetti con cui ci si confronta; nell'intervista B si sottolinea l'importanza di evitare possibili fraintendimenti con il destinatario, mentre nell'intervista C si concentra l'attenzione sulla necessità di suscitare l'interesse dell'interlocutore, ricorrendo a messaggi chiari e sintetici.

<b>I compiti comunicativi del leader</b>
Adattare il proprio stile comunicativo ai soggetti con cui ci si confronta.
Promuovere uno scambio continuo e diretto tra le persone.
Prevenire le incomprensioni ed i fraintendimenti con l'interlocutore.
Suscitare l'attenzione dell'interlocutore attraverso messaggi chiari e sintetici.

Tabella 3. I compiti comunicativi del leader.

Questi elementi non sono sufficienti ad identificare un vero e proprio stile comunicativo collegato alla *leadership*, ma consentono comunque di evidenziare che il *leader* svolge un ruolo cruciale sul piano della comunicazione: in modo particolare

<sup>373</sup> Palmonari A., *L'interazione nei gruppi*, in Arcuri L. (a cura di), *Op. cit.*, p. 376.

<sup>374</sup> Anolli L., *Inquadramento storico e teorico sulla comunicazione*, in Anolli L. (a cura di), *Op. cit.*, p. 26.

nell'intervista C, il *leader* viene rappresentato come il perno del sistema comunicativo, attraverso cui transitano tutti i messaggi significativi per il funzionamento dell'organizzazione. Per esercitare questa funzione, il *leader* deve essere consapevole della valenza relazionale della comunicazione e deve quindi adottare gli accorgimenti necessari per aggiustare il messaggio in funzione della persona a cui si rivolge, per garantire la comprensibilità della comunicazione, per coinvolgere l'interlocutore nello scambio comunicativo; in caso contrario, le comunicazioni del *leader* si traducono in azioni di routine e finiscono con il perdere di efficacia proprio perché sottovalutano la rilevanza della relazione nelle dinamiche comunicative. Quest'ultimo approccio può risultare controproducente anche perché può portare il *leader* ad impostare il proprio ruolo secondo una prospettiva più strettamente manageriale di gestione della routine; tra *leadership* e *management* sussistono invece importanti differenze, come si vedrà più approfonditamente nel paragrafo successivo.

### 3.4. Leadership e management

La distinzione tra *leadership* e *management* è un argomento ampiamente dibattuto fin dalla fine degli anni Settanta del secolo scorso<sup>375</sup>: allo scopo di sintetizzare la differenza tra questi due concetti, può essere utile riportare il pensiero di McKenna (2000), secondo cui “*la leadership è un agente di cambiamento e comporta di ispirare gli altri a fare di più di quello che altrimenti avrebbero fatto o stanno facendo. Per differenza il management è una forza maggiormente preoccupata a pianificare, coordinare, supervisionare e controllare le attività di routine*”<sup>376</sup>.

Le tre interviste offrono punti di vista diversi riguardo a questa tematica: nell'intervista B, il *leader* viene identificato con il *manager* ed il suo compito consiste nella “*gestione delle risorse umane*”, ovvero nel creare le condizioni affinché i colleghi ed i collaboratori possano lavorare bene insieme. I ruoli di *leader* e di *manager* non vengono separati e vengono anzi fatti coincidere l'uno con l'altro: questa assimilazione del *leader* al *manager* può essere compresa se si considera che, nell'intervista B, l'organizzazione di lavoro viene tratteggiata come una struttura di tipo piramidale,

---

<sup>375</sup> Quaglino G.P., Ghislieri C., *Op. cit.*, p. 98.

<sup>376</sup> *Ibidem*, pp. 101, 103.

basata sul rispetto delle gerarchie, delle mansioni assegnate e degli iter amministrativi. Si tratta di un contesto che, per come viene rappresentato, risulta caratterizzato da un certo grado di rigidità: in quest'ambito, al *leader* viene attribuito un compito di pura gestione dell'organizzazione e delle sue modalità operative. L'accento viene quindi posto su aspetti di supervisione e coordinamento che, come si è riportato in precedenza, sono propri più del *management* che della *leadership*.

L'intervista A esprime una prospettiva leggermente diversa, che si basa sull'idea secondo cui il *leader* "è anche un *manager*": da un lato, fare questa affermazione significa riconoscere che le abilità di *management* fanno parte delle competenze proprie di un *leader*; dall'altro lato, l'uso della parola "anche" lascia intendere che il *leader* è qualcosa di più di un *manager* e che i due ruoli non sono del tutto intercambiabili. Tuttavia, questo secondo concetto viene solo abbozzato e non viene sufficientemente approfondito; viene invece data rilevanza ad un elemento che appartiene maggiormente alla sfera del *management*, ovvero il controllo delle attività di routine: l'interlocutrice spiega di svolgere una funzione di "vigilanza", che ha lo scopo di stimolare il suo collaboratore principale ad eseguire adeguatamente le proprie mansioni, rispetto alle quali viene "controllato e verificato". Questa dinamica si inserisce nel già citato quadro di scarsa fiducia tra l'interlocutrice ed il suo collaboratore principale<sup>377</sup>, a causa del quale la prima è costretta a concentrarsi su compiti di monitoraggio e si preclude la possibilità di dedicarsi ad un autentico ruolo di *leader* nei confronti del secondo.

L'intervista C precisa in modo chiaro che esiste una differenza tra il *leader* ed il *manager*: l'interlocutore descrive il *manager* come "un buon conoscitore di una materia o di più materie specifiche molto approfondite" e precisa che questa caratteristica non basta per definire una persona come un *leader*; in altri termini, essere un *manager* non costituisce un requisito sufficiente per essere un *leader*. Nell'intervista possono essere riscontrati diversi aspetti che, secondo la letteratura, distinguono la *leadership* dal *management*: uno di questi elementi è la capacità di "agire come [...] *facilitatore*"<sup>378</sup> e di "sostenere la crescita dei collaboratori"<sup>379</sup>, per cui l'interlocutore sottolinea che il *leader* deve stimolare le altre persone ad assumersi le proprie responsabilità ed a

---

<sup>377</sup> Cfr. 3.2. *La relazione ed il compito*.

<sup>378</sup> Quaglino G.P., Ghislieri C., *Op. cit.*, p. 102.

<sup>379</sup> *Ibidem*.

mettersi in gioco. Un secondo aspetto è la riduzione dei confini gerarchici<sup>380</sup>, che appare evidente nel momento in cui l'interlocutore parla del rapporto con i propri collaboratori, spiegando che *“siamo da molti anni colleghi di lavoro più che subalterni l'uno dell'altro”*. Un ulteriore elemento riguarda *“la dimensione del tempo”*<sup>381</sup> e consiste nella capacità di *“guardare al futuro”*<sup>382</sup>, che secondo molti autori costituisce una differenza fondamentale tra la *leadership* ed il *management*: ad esempio, Bennis (1989) ritiene che il *“manager è chi [...] gestisce la stabilità e il presente”*<sup>383</sup>, mentre il *“leader è chi [...] pensa in termini di innovazione e sviluppo futuri”*<sup>384</sup>; analogamente, Gabriel e Hirschhorn (1999) evidenziano che *“il manager sostiene la focalizzazione sul presente [...] Diversamente, il leader ci focalizza sul futuro”*<sup>385</sup>. La proiezione verso il futuro del *leader* stimola le persone *“a lavorare intensamente, a realizzare prestazioni addirittura superiori a quelle che essi credevano di poter realizzare, a dedicarsi ai compiti con uno sforzo aggiuntivo”*<sup>386</sup>; in tal modo, il *leader* ottiene il risultato di attivare e promuovere il cambiamento<sup>387</sup>. In accordo con quest'ottica, l'interlocutore considera la cooperativa di cui è il presidente come una realtà in evoluzione che, per restare competitiva sul mercato, deve essere disposta a cambiare, ad esempio iniziando a sviluppare dei progetti *“in autonomia o [...] in partnership con degli operatori economici privati”*.

Nelle tre interviste, la maggiore o minore differenziazione tra *leadership* e *management* sembra essere legata al modo con cui l'interlocutore percepisce il contesto in cui è inserito. Nell'intervista B, la struttura organizzativa viene vissuta come piuttosto rigida e ciò favorisce una concezione in cui il *leader* viene equiparato ad un *manager*. Nell'intervista A, si accenna ad una possibile distinzione tra il *leader* ed il *manager*; tuttavia, questa differenza rimane a livello ideale e non trova una concreta espressione nel confronto con la situazione e con le persone circostanti. Nell'intervista C, il contesto organizzativo presenta un'impostazione meno rigida e sembra favorire nei

---

<sup>380</sup> *Ibidem*.

<sup>381</sup> Quaglino G.P., *La vita organizzativa*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2004, p. 370.

<sup>382</sup> Quaglino G.P., Ghislieri C., *Op. cit.*, p. 102.

<sup>383</sup> *Ibidem*, p. 99.

<sup>384</sup> *Ibidem*.

<sup>385</sup> Quaglino G.P., *Op. cit.*, p. 370.

<sup>386</sup> *Ibidem*, p. 371.

<sup>387</sup> Quaglino G.P., Ghislieri C., *Op. cit.*, p. 102.

suoi membri un forte senso di coinvolgimento e di appartenenza; in questa condizione, da un lato il *leader* si sente più libero di esercitare le proprie prerogative, dall'altro avverte una forte responsabilità nei confronti dell'organizzazione, del suo presente e del suo futuro.

<b>Le caratteristiche del management</b>	<b>Le caratteristiche della leadership</b>
E' focalizzato sul presente.	E' focalizzata sul futuro.
Gestisce la stabilità.	Promuove il cambiamento.
Svolge funzioni di pianificazione, coordinamento, supervisione e controllo.	Svolge funzioni di facilitazione e sostegno della crescita dei collaboratori.
Mantiene rigidi i confini gerarchici.	Riduce i confini gerarchici.

Tabella 4. Le caratteristiche del management e della leadership.

Con queste considerazioni, non si vuole lasciar intendere che la *leadership* sia più importante del *management* o che quest'ultimo non svolga funzioni rilevanti: come ha sottolineato Rost (1991), tali affermazioni costituiscono dei "falsi "miti""<sup>388</sup> di cui occorre liberarsi; per operare in maniera positiva, le organizzazioni necessitano sia di una *leadership* efficace e sia di un *management* adeguato<sup>389</sup>. Tuttavia, alcune ricerche, come ad esempio quella condotta da Kotter (1990), mettono in evidenza che molte organizzazioni "sono "sovra-gestite" (*over managed*) e "sotto-guidate" (*under led*)"<sup>390</sup>; pertanto, va sottolineata l'importanza di creare, nel contesto organizzativo, le condizioni favorevoli affinché la *leadership* possa svolgere autenticamente il proprio ruolo, senza confonderlo con quello proprio del *manager*, che ha caratteristiche ed obiettivi differenti.

<sup>388</sup> *Ibidem*, p. 100.

<sup>389</sup> *Ibidem*, pp. 97 – 98.

<sup>390</sup> *Ibidem*, pp. 96 – 97.

### 3.5. I rischi della leadership

Nel paragrafo precedente, è stata evidenziata la necessità di mantenere una chiara distinzione tra *leadership* e *management*; tuttavia, la commistione tra questi due aspetti non costituisce l'unico elemento di criticità in cui il *leader* può incorrere nell'esercizio del proprio ruolo. Infatti, la *leadership* nasconde delle "zone oscure"<sup>391</sup>, che sono collegate fundamentalmente con la tentazione di fare un "uso distorto del potere"<sup>392</sup> che si detiene in quanto *leader*: se queste dinamiche non vengono gestite in maniera equilibrata, il *leader* corre il rischio di frammentare lo staff di lavoro e le prestazioni dell'organizzazione.

Il tema dei rischi connessi alla *leadership* è stato indagato chiedendo agli interlocutori di indicare quali caratteristiche il *leader* non deve possedere: nell'intervista A, l'interlocutrice spiega che il *leader* "non deve essere alleato con un ufficio, con un settore piuttosto che con un altro" e che, di conseguenza, "deve cercare di essere il più neutrale possibile e il più obiettivo e oggettivo possibile". In questo contesto, il concetto di alleanza non viene usato in senso costruttivo, per indicare un gruppo di persone che mettono insieme le proprie risorse per affrontare un compito o una problematica; esso viene invece adoperato nella sua accezione distruttiva ed evoca l'idea di un insieme di soggetti che si coalizzano per opporsi ad altri individui. Tale situazione corrisponde ad uno degli effetti che, secondo Conger (1990), sono associati ad un abuso di potere da parte del *leader*, per cui "le relazioni tra i gruppi di lavoro sono contraddistinte da estreme e continue rivalità"<sup>393</sup>. Infatti, se il *leader* non si dimostra imparziale, gli altri possono credere che egli usi il proprio potere per favorire determinati collaboratori, anche al di là dei loro effettivi meriti: ciò può diventare la causa scatenante di conflitti che sono alimentati dall'invidia e che minano le possibilità di cooperazione, ripercuotendosi in maniera negativa sul funzionamento dell'organizzazione. L'obiettività del *leader* permette quindi di prevenire questo genere di dinamiche; occorre comunque sottolineare che anche l'atteggiamento di neutralità non deve essere portato all'estremo, se non si vuole incorrere in conseguenze altrettanto negative:

---

<sup>391</sup> *Ibidem*, p. 116.

<sup>392</sup> *Ibidem*, p. 117.

<sup>393</sup> *Ibidem*, p. 119.

l'eccessivo timore di dare adito a preferenze può indurre il *leader* ad astenersi dal fornire qualsiasi genere di riscontro ai propri collaboratori, perdendo così l'occasione di esercitare una funzione motivante nei loro confronti. Al riguardo, può essere utile far riferimento al modello proposto da Kouzes e Posner (1987)<sup>394</sup>, in base al quale il *leader* deve essere capace di “*riconoscere il contributo dei singoli al progetto complessivo*”<sup>395</sup> e di “*mettere strettamente in relazione il riconoscimento con la prestazione*”<sup>396</sup>: essere obiettivi significa quindi valutare i propri collaboratori sulla base della loro effettiva e concreta attività; si tratta di un criterio equo e trasparente, che mette il *leader* al riparo da qualsiasi sospetto di favoritismo e che, al tempo stesso, salvaguarda il ruolo motivazionale che svolge rispetto ai propri collaboratori. Inoltre, Kouzes e Posner evidenziano che il *leader* deve “*tendere costantemente a riconoscere i risultati raggiunti come frutto del lavoro collettivo (a dire sempre noi)*”<sup>397</sup>: le prestazioni dei singoli vanno quindi ricondotte nel contesto più ampio e generale del lavoro di gruppo, in modo da promuovere la consapevolezza che ciascuno fornisce un contributo importante per il buon andamento dell'organizzazione ed in modo da incoraggiare la cooperazione tra i collaboratori.

L'interlocutrice dell'intervista B ritiene che il *leader* “*non debba essere né eccessivamente autoritario, né eccessivamente delegante*”. L'eccesso di autoritarità delinea un *leader* fortemente centrato su se stesso, che incontra difficoltà nel fidarsi degli altri e nel delegare a loro incarichi e mansioni; al polo opposto, l'eccesso di delega viene descritto come un modo per scaricare sugli altri i propri compiti e le proprie responsabilità: si tratta di un comportamento che appare scorretto dal punto di vista morale e che risulta anche controproducente sul piano pratico, perché porta il *leader* a perdere il controllo sull'organizzazione e sul suo funzionamento. In entrambi i casi, si assiste ad un'inadeguatezza da parte del *leader* nel confrontarsi con il potere associato al suo ruolo: nell'eccesso di autoritarità, il *leader* è talmente focalizzato sul proprio potere che non intende dividerne una parte con gli altri. Tuttavia, appare evidente che nessun individuo può caricarsi sulle spalle tutto il peso dell'organizzazione: essere

---

<sup>394</sup> *Ibidem*, pp. 51 – 56.

<sup>395</sup> *Ibidem*, p. 56.

<sup>396</sup> *Ibidem*.

<sup>397</sup> *Ibidem*, pp. 54 – 55.

un buon *leader* significa anche saper riconoscere i propri limiti e saper valutare con obiettività quando ed a chi delegare determinate funzioni. Questa riflessione è coerente con i risultati di una ricerca condotta dal *Center for Creative Leadership* di Greensboro, per cui la centratura su di sé e l'incapacità di delegare rientrano tra i fattori che possono condurre ad un fallimento della *leadership*<sup>398</sup>. Su un piano più ampio, si può fare riferimento al concetto di *empowerment*<sup>399</sup>, secondo cui la *leadership* deve stimolare “*la crescita dei collaboratori [...] attraverso una condivisione del potere e il conferimento di autorità ai diversi livelli organizzativi*”<sup>400</sup>: l'*empowerment* favorisce la formazione “*di persone più efficaci, innovative e pronte a cambiare se necessario*”<sup>401</sup>, con evidenti ricadute positive sull'organizzazione e sulla sua capacità di affrontare le sfide a cui è chiamata. A tale scopo, occorre “*dare ai collaboratori il potere di prendere decisioni significative*”<sup>402</sup> e ciò può essere fatto solo se si è “*disposti ad allentare il controllo, a rischiare di perdere potere sui collaboratori, ad avere fiducia nella capacità di costoro di fare la cosa giusta all'occorrenza*”<sup>403</sup>: ne consegue che il *leader* deve essere capace di mettere da parte le logiche personalistiche e di ragionare in base ai vantaggi che la condivisione del potere può comportare per l'organizzazione. Nell'eccesso di delega, il *leader* sembra invece alla ricerca di una fuga dal proprio potere e dalle corrispondenti responsabilità; si tratta di un fenomeno disfunzionale, perché la cessione del potere risponde esclusivamente ai bisogni egoistici del singolo individuo e non si inserisce nella prospettiva più generale di promuovere il miglioramento dell'organizzazione attraverso la maturazione dei collaboratori.

Nell'intervista C, l'interlocutore porta l'attenzione sulla struttura gerarchica delle organizzazioni, sostenendo che “*la tentazione di frammentare lo staff*” è “*tipica di una organizzazione molto piramidale*”: si tratta di una struttura che richiede “*più autorità*”, ma che “*lascia anche meno spazio, meno capacità di partecipazione ai vari ruoli dell'organizzazione*”. La struttura descritta dà l'idea di un'organizzazione quasi a compartimenti stagni, in cui ciascuno svolge i propri compiti, ma in cui il

---

<sup>398</sup> *Ibidem*, pp. 114 – 115.

<sup>399</sup> Cfr. 1.2.4. *La leadership trasformativa ed empowering*.

<sup>400</sup> Quaglino G.P., Ghislieri C., *Op. cit.*, p. 88.

<sup>401</sup> Quinn R.E., Spreitzer G.M., *La via all'empowerment*, in Quaglino G.P. (a cura di), *Op. cit.*, p. 227.

<sup>402</sup> Quaglino G.P., Ghislieri C., *Op. cit.*, p. 85.

<sup>403</sup> Quinn R.E., Spreitzer G.M., *La via all'empowerment*, in Quaglino G.P. (a cura di), *Op. cit.*, p. 229.

coinvolgimento verso l'ente di appartenenza appare ridotto: questo elemento può rappresentare un ostacolo per il processo di *empowerment*, che trae invece beneficio da una struttura più aperta, in cui i collaboratori hanno la possibilità di contribuire alle decisioni dell'organizzazione ed in cui sono consapevoli che le loro proposte non vengono ignorate, ma vengono invece vagliate con attenzione e considerazione<sup>404</sup>. Analogamente a quanto osservato nell'intervista B, anche in questo caso viene evidenziato che un potere eccessivamente centralizzato penalizza il processo di crescita dei collaboratori e, quindi, dell'organizzazione nel suo complesso. L'interlocutore riconosce che anche una struttura meno centralizzata non è esente da rischi: infatti, in questa situazione può manifestarsi la tendenza a “portare spesso le decisioni a livello molto diffuso”, tanto che “risulta poi difficile gestire queste informazioni”. Allo scopo di favorire l'*empowerment*, l'apertura alla partecipazione ed al coinvolgimento deve quindi essere bilanciata da una dose adeguata di disciplina e di controllo: infatti, i collaboratori *empowered* “conoscono i limiti delle proprie capacità decisionali. Sanno su che cosa vertono le loro responsabilità e quali siano le responsabilità degli altri, devono raggiungere mete chiare, ma stimolanti e obiettivi in linea con la visione organizzativa dei loro capi”<sup>405</sup>. La consapevolezza circa aspetti come i limiti delle capacità decisionali, le responsabilità, gli obiettivi, permette di contrastare la difficoltà di gestione a cui si riferiva l'interlocutore, perché impedisce che l'apertura al coinvolgimento ed alla partecipazione degeneri nella disorganizzazione e nella confusione dei ruoli. Tali valutazioni indicano che la struttura di un'organizzazione deve presentare delle caratteristiche intermedie tra il caso in cui il potere è eccessivamente centralizzato ed il caso in cui il potere è eccessivamente diffuso.

L'analisi delle interviste conferma che la gestione del potere costituisce una questione cruciale con cui la *leadership* deve confrontarsi: il *leader* che sottovaluta o peggio ancora, che nega il peso di questo fattore, è meno disposto ad attivare le contromisure necessarie e, di conseguenza, cade vittima più facilmente della tentazione di abusare delle proprie prerogative. Di conseguenza, è fondamentale che il *leader* sviluppi “maggiore consapevolezza e più acuta sensibilità”<sup>406</sup> sulla problematica del

---

<sup>404</sup> *Ibidem*, p. 233.

<sup>405</sup> *Ibidem*.

<sup>406</sup> Quaglino G.P., Ghislieri C., *Op. cit.*, p. 121.

potere, in modo da essere capace di cogliere gli eventuali segnali di disfunzionalità per affrontarli nella maniera più opportuna: a questo scopo, può essere utile adottare un atteggiamento basato sull'obiettività ed evitare eccessi nell'ambito dell'autoritarieà e della delega, così come in quello della centralizzazione e della diffusione del potere.

<b>I rischi della leadership</b>	<b>Le conseguenze negative</b>	<b>Le strategie di contrasto</b>
Favoritismi e preferenze.	Relazioni di lavoro caratterizzate dall'invidia e dalla rivalità.	Atteggiamento di neutralità e di obiettività.
Eccesso di autoritarieà.  Eccesso di delega.	Ostacolo all' <i>empowerment</i> dei collaboratori.  Fuga del <i>leader</i> dalle proprie responsabilità.	Valutare con obiettività quando ed a chi delegare.
Eccessiva centralizzazione del potere.  Eccessiva diffusione del potere.	Ostacolo all' <i>empowerment</i> dei collaboratori.  Disorganizzazione, confusione dei ruoli.	Bilanciare l'apertura al coinvolgimento ed alla partecipazione con la disciplina ed il controllo.

Tabella 5. I rischi della leadership.

### 3.6. Il valore della competenza

Un'ulteriore caratteristica della *leadership* su cui è possibile riscontrare una certa convergenza tra gli interlocutori è rappresentata dalla competenza, che si riferisce “*alle abilità della persona, sia sul fronte delle conoscenze e capacità tecniche, sia su quello delle capacità personali e interpersonali*”<sup>407</sup>. Nell'intervista A, l'interlocutrice spiega

<sup>407</sup> *Ibidem*, p. 76.

che il *leader* “*deve essere una persona con un buon grado di preparazione*”: ciò significa che deve possedere le conoscenze e le abilità che gli consentono di svolgere il proprio ruolo in maniera corretta. L’interlocutrice pone questa caratteristica come un requisito determinante affinché il *leader* venga riconosciuto in quanto tale ed affinché le sue indicazioni vengano seguite dagli altri: “*se sa quello che [...] deve fare lui, [...] riesce a dire anche agli altri quello che devono fare*”. La competenza produce quindi delle conseguenze anche sulla relazione tra il *leader* ed i suoi collaboratori: al riguardo, diverse ricerche hanno evidenziato che la competenza è una delle dimensioni principali su cui si fonda il rapporto di fiducia<sup>408</sup>. Pertanto, il *leader* che si dimostra competente compie un passo importante verso l’obiettivo di conquistare credito presso i suoi collaboratori<sup>409</sup>; è invece assai più arduo che questi ultimi si affidino ad un individuo che si rivela incompetente. La fiducia risulta cruciale per la *leadership*, perché “*è l’elemento capace di arricchire le relazioni, favorire la cooperazione, la creatività, l’impegno reciproco. La diffidenza indebolisce invece le relazioni portandole spesso al sospetto e alla menzogna*”<sup>410</sup>: di conseguenza, se una persona non riesce a suscitare fiducia, difficilmente riesce ad imporsi come un *leader* ed a guidare gli altri affinché collaborino insieme in vista del raggiungimento di una meta comune. Al riguardo, occorre precisare che la competenza concorre a costruire il rapporto di fiducia lavorando insieme ad altre variabili: infatti, la fiducia richiede anche che la persona con cui ci si relaziona sia integra dal punto di vista morale, che le sue azioni siano coerenti con le sue affermazioni, che si comporti lealmente e che comunichi in maniera trasparente<sup>411</sup>.

Nell’intervista C, la competenza del *leader* viene associata all’abilità *di problem solving*: il *leader* competente viene descritto come una persona capace di far fronte alle problematiche che gli vengono sottoposte. Il *leader* raggiunge questo obiettivo attingendo anche alla propria creatività: infatti, egli deve essere capace “*di allargare la mente alle varie soluzioni dei problemi*”, in modo da selezionare l’opzione che, di volta in volta, risulta più adeguata per risolvere le specifiche criticità con cui deve confrontarsi. Al *leader* viene quindi chiesto di non fissarsi su una singola soluzione, ma

---

<sup>408</sup> *Ibidem*.

<sup>409</sup> *Ibidem*, pp. 76 – 77.

<sup>410</sup> *Ibidem*, p. 77.

<sup>411</sup> *Ibidem*, p. 76.

di guardare con flessibilità alle alternative a disposizione e di valutare quale scelta risulti più opportuna: questa modalità operativa consente di ovviare ad uno dei principali ostacoli che si incontrano nel processo di *problem solving*, ovvero la cosiddetta impostazione negativa, che consiste nella tendenza ad applicare sempre la stessa strategia anche quando questa si rivela inefficace<sup>412</sup>. Rispetto all'intervista A, nell'intervista C l'attenzione viene quindi spostata dalla preparazione tecnica alle capacità personali: i due punti di vista descritti non sono affatto contrapposti, ma si completano anzi a vicenda. Come si è osservato inizialmente, la competenza è definita sia dalle conoscenze e capacità tecniche e sia dalle capacità personali ed interpersonali: pertanto, chi vuole proporsi come *leader* deve curare la propria formazione in entrambe le tipologie di abilità, senza privilegiare le une a scapito delle altre ed adottando invece una prospettiva di integrazione, per cui le capacità tecniche e quelle personali si sostengono e si rinforzano a vicenda.

Nell'intervista B, la competenza non viene citata esplicitamente come una delle qualità proprie del *leader*; questa tematica emerge comunque in alcuni passi della conversazione: ad esempio, quando l'interlocutrice descrive gli aspetti critici della sua professione, focalizza l'attenzione sulla scarsa competenza da parte di alcuni amministratori in materia di servizi sociali. Questa carenza si manifesta in maniera palese nel momento del "*cambio di amministrazione*" ed impedisce agli amministratori di rappresentare un punto di riferimento, almeno finché non riescono a "*smantellare le idee che avevano*", a superare i loro "*preconcetti*" ed a "*capire che cosa vuol dire [...] avere un servizio sociale che funziona*". La rilevanza della competenza viene sottolineata mettendo in evidenza le conseguenze negative della sua mancanza: se le persone che ricoprono dei ruoli chiave in un'organizzazione non sono sufficientemente competenti, possono fornire ai collaboratori indicazioni inadeguate e/o in ritardo rispetto alle esigenze che via via si manifestano. Questa situazione risulta particolarmente dannosa nel settore dei servizi sociali, nel quale le decisioni prese hanno una ricaduta diretta su utenti che si trovano in condizione di disagio e che spesso hanno urgentemente bisogno che venga attivato un determinato intervento nei loro confronti.

---

<sup>412</sup> Darley J.M., Glucksberg S., Kinchla R.A., *Psicologia. I: sensazione e percezione, apprendimento e processi cognitivi, motivazione ed emozione*, Bologna, Il Mulino, 1993, pp. 372 – 374.

L'analisi delle interviste consente di sostenere che la competenza costituisce un importante qualità che viene richiesta al *leader*: in assenza di tale caratteristica, questo ruolo non può essere esercitato in modo funzionale e può anzi risultare controproducente. Al tempo stesso, è fondamentale che la competenza del *leader* non crei una dipendenza negativa dei collaboratori nei suoi confronti: infatti, se la competenza del *leader* viene rimarcata in maniera eccessiva, i collaboratori possono affidarsi passivamente alle proposte del *leader*, facendo venir meno il contributo del proprio punto di vista<sup>413</sup>. La competenza del *leader* non deve fare da ostacolo alla partecipazione ed al coinvolgimento dei collaboratori, ma deve semmai rappresentare una risorsa a cui i collaboratori possono appoggiarsi per la gestione delle attività e per il superamento delle difficoltà.

### **3.7. I processi decisionali**

Nel paragrafo precedente, si è osservato che i processi decisionali rivestono un ruolo particolarmente delicato nell'ambito dei servizi alla persona: infatti, ciascun intervento comporta per l'utente delle ripercussioni, che devono essere valutate con estrema attenzione in fase di decisione. Nelle interviste si è cercato di approfondire questa tematica, per comprendere quale contributo il *leader* fornisce ai processi decisionali.

Nell'intervista A, la decisione viene descritta come il risultato di un processo di analisi che parte dalla rilevazione di un bisogno: infatti, l'interlocutrice spiega che, affinché venga erogato un servizio, "*ci deve essere la domanda*", ovvero deve manifestarsi un'esigenza che richiede di essere soddisfatta. Quindi, occorre individuare quali "*risorse*" possono essere attivate per affrontare il bisogno che è emerso; al riguardo, l'interlocutrice precisa che le risorse devono essere "*impiegate per qualcosa che funziona e che poi porta ad un risultato verificabile*": è inutile pianificare un intervento che risulta sproporzionato rispetto alle risorse a disposizione, perché ciò significa prendere una decisione che non può essere attuata in modo concreto e che, di conseguenza, non dà alcuna risposta alla domanda dell'utenza. L'attenzione viene quindi focalizzata sull'analisi delle risorse, che possono essere definite come ciò a cui si può attingere "*in termini di conoscenze e di strumenti per il raggiungimento degli*

---

<sup>413</sup> Quaglino G.P., Casagrande S., Castellano A., *Op. cit.*, p. 130.

*obiettivi*”<sup>414</sup>; tuttavia, l’accento posto sulla realizzabilità dell’intervento lascia intendere che l’analisi delle risorse non è sufficiente per prendere una decisione adeguata: questa valutazione deve essere associata all’analisi dei vincoli, che comprendono “*i limiti e gli ostacoli cui far fronte*”<sup>415</sup>. I vincoli vengono spesso percepiti in maniera negativa, come elementi frustranti che apportano difficoltà e problematiche; in realtà, i vincoli possono essere equiparati alle risorse, nel senso che entrambi rappresentano dei dati di fatto che è necessario accettare<sup>416</sup> e di cui occorre tener conto nel momento in cui si deve prendere una decisione. In mancanza di un’attenta analisi delle risorse e dei vincoli, il quadro della situazione su cui si deve intervenire è incompleto ed impreciso: ciò incrementa considerevolmente il rischio di effettuare una scelta che risulta inadeguata ed inefficace.

L’interlocutrice dell’intervista B fa una distinzione tra i processi decisionali relativi a situazioni più semplici, per molte delle quali è sufficiente seguire “*degli iter amministrativi*” predisposti ad hoc, ed i processi decisionali riguardanti situazioni più complesse, per le quali viene fatta una “*valutazione a monte*” che può essere paragonata all’analisi delle risorse e dei vincoli che è stata dettagliata in precedenza. Rispetto all’intervista A, viene introdotto l’elemento dei regolamenti amministrativi: questo ampliamento di prospettiva può essere ricondotto ai diversi ruoli svolti dalle interlocutrici negli enti di appartenenza. In qualità di responsabile dei servizi sociali, l’interlocutrice dell’intervista B è nella posizione ideale per poter osservare l’impatto che le procedure amministrative hanno sulle decisioni che vengono prese di volta in volta; operando come assistente sociale, l’interlocutrice dell’intervista A può invece essere portata a concentrarsi maggiormente sull’aspetto del rapporto diretto con l’utente. E’ comunque opportuno sottolineare che anche i regolamenti amministrativi possono essere esaminati in termini di risorse oppure di vincoli: infatti, essi possono rappresentare delle risorse, perché forniscono delle strategie per affrontare quelle problematiche che si ripetono in maniera sostanzialmente simile e che possono quindi venire disciplinate grazie ad un insieme prestabilito di norme; la questione dei contributi, alla quale accenna l’interlocutrice, costituisce un chiaro esempio di questa

---

<sup>414</sup> *Ibidem*, p. 91.

<sup>415</sup> *Ibidem*.

<sup>416</sup> *Ibidem*.

tipologia di situazioni. I regolamenti amministrativi possono invece diventare dei vincoli quando ci si trova di fronte a casi più complessi, ai quali non si può dare una risposta attraverso una procedura predefinita: queste situazioni non possono essere gestite se si rimane legati rigidamente agli iter precostituiti e richiedono invece di elaborare ed adottare un approccio diverso e più specifico. In particolare, nelle situazioni più complesse la decisione viene presa mediante un processo analitico che richiama quello descritto nell'intervista A: si parte da una domanda (*“quello che il problema richiede”*), si considerano le risorse ed i vincoli (*“quello che noi abbiamo”*), si pianifica l'intervento (*“quello che di in più si potrebbe attivare”*) e se ne valuta l'adeguatezza, facendo un bilancio dei relativi costi e benefici (*“fino a che punto ne vale la pena”*). L'interlocutrice pone l'accento più sui costi in termini di risorse umane che su quelli economici: nel contesto dei servizi sociali, intervenire significa soprattutto *“creare reti, collaborazioni, integrazioni”*; lo *“sforzo”* richiesto viene profuso se si ritiene che sarà *“poi ripagato”*, ovvero che porterà ad un miglioramento della situazione presa in carico.

Nell'intervista C, il processo decisionale viene calato nel contesto dei servizi nido, che costituiscono l'attività principale della cooperativa sociale di cui fa parte l'interlocutore. Analogamente a quanto osservato nelle altre interviste, il servizio viene presentato come una risposta ad una domanda, in quanto viene attivato in quei territori in cui si riscontra l'esistenza *“di famiglie con necessità di servizio nido”* o di una *“amministrazione locale con sensibilità verso questo tipo di servizio”*. Per quanto concerne le risorse ed i vincoli, viene attribuita molta importanza alla competenza degli operatori che possono essere impiegati per la realizzazione del servizio; pur essendo rilevante, l'aspetto economico *“non è primario”* ed è anzi subordinato allo scopo di favorire la diffusione dei servizi per l'infanzia: questo obiettivo è coerente con la *mission* della cooperativa, che *“è costantemente attiva nella realizzazione e nella promozione di progetti per la diffusione del benessere sociale nel proprio territorio”*<sup>417</sup>. Ciò non significa che la cooperativa agisce indipendentemente da qualsiasi considerazione di carattere finanziario, ma che si impegna ad individuare le possibili soluzioni per far fronte ad eventuali problematiche di tipo economico, ricercando anche la collaborazione con le amministrazioni locali: come nell'intervista B, anche in questo

---

<sup>417</sup> [www.auracs.org](http://www.auracs.org), *Aura Cooperativa Sociale*, ultima consultazione 15/07/2014.

caso viene posto l'accento sull'opportunità di fare rete, in modo che i diversi attori coinvolti possano mettere insieme le loro forze per raggiungere degli obiettivi comuni.

Il confronto delle interviste evidenzia quindi che il processo decisionale può essere suddiviso in tre fasi principali:

<b>Le fasi del processo decisionale</b>	<b>Gli obiettivi delle fasi</b>
La rilevazione della domanda.	Identificare i bisogni e le esigenze che richiedono di essere soddisfatti.
L'analisi delle risorse e dei vincoli.	Esaminare le conoscenze e gli strumenti che possono essere attivati per rispondere alla domanda e gli ostacoli ed i limiti con cui occorre confrontarsi.
La valutazione della realizzabilità dell'intervento.	Verificare che sussistano le condizioni per l'attuazione dell'intervento.

*Tabella 6. Le fasi del processo decisionale.*

Anche se sussistono alcune differenze riguardo al peso assegnato alle varie fasi ed agli elementi che le caratterizzano, nelle interviste si riscontra una chiara concordanza verso lo schema descritto. La decisione è quindi il frutto di un processo articolato, che implica la capacità di ragionare su piani differenti e di tenere conto di molteplici fattori: il *leader* può quindi essere definito come colui che ha il compito di confrontarsi con questa complessità. Kets de Vries sostiene che i *leader* efficaci sono molto abili nel “*gestire la complessità cognitiva*”<sup>418</sup>, in quanto sono capaci di elaborare, di organizzare e di dare un senso alle informazioni<sup>419</sup>: questa competenza aiuta il *leader* a guidare il processo decisionale, perché gli permette di accogliere i contributi che arrivano da varie fonti e di promuoverne il confronto, l'integrazione e la sintesi; in altri termini, il *leader* funge da punto di riferimento, mettendo in campo le sue capacità affinché

<sup>418</sup> Kets de Vries M.F.R., *La mistica della leadership*, in Quaglini G.P. (a cura di), *Op. cit.*, p. 168.

<sup>419</sup> *Ibidem*.

l'organizzazione prenda delle decisioni che risultino efficaci e concretamente realizzabili.

### 3.8. Le dinamiche di genere

Come si è sottolineato nel primo capitolo<sup>420</sup>, il genere non può essere considerato come una variabile irrilevante rispetto alla funzione di *leadership*, perché è portatore di significati che sono il frutto di una costruzione socio-culturale e che, quindi, vanno al di là del dato puramente biologico<sup>421</sup>. In accordo con questa considerazione, agli interlocutori è stato chiesto se ritengono che esista una questione di genere nel loro ambito di lavoro.

Al riguardo, risulta particolarmente interessante l'intervista B: l'interlocutrice descrive la propria amministrazione come "*decisamente rosa*", ovvero come un contesto prevalentemente femminile, in cui le donne ricoprono posizioni gerarchicamente elevate; ad esempio, l'interlocutrice svolge l'incarico di responsabile di settore per l'ambito dei servizi sociali e ben tre responsabili di settore su quattro sono donne. Si tratta quindi di un contesto che presenta una significativa apertura verso le donne che aspirano ad occupare ruoli di rilievo all'interno di un'organizzazione; inoltre, nelle dinamiche che coinvolgono i responsabili di settore, l'interlocutrice non riscontra una questione di genere ed attribuisce invece un ruolo cruciale ad altri fattori, come ad esempio "*la definizione dei carichi di lavoro*". Su un piano più generale, l'interlocutrice riconosce che alcune occupazioni sembrano chiamare in causa delle attitudini che sono considerate proprie più di un genere che di un altro: ad esempio, quando parla dell'esperienza fatta in qualità di assistente sociale, l'interlocutrice sottolinea che in questa professione assume rilevanza "*una sensibilità che forse è più femminile che maschile*" e che è fondata sull'ascolto e sull'empatia; l'uomo tenderebbe invece ad essere "*più diretto [...] nelle cose, nelle richieste*". La risposta ad un'altra domanda evidenzia che le presunte associazioni tra genere ed occupazione possono comunque essere smentite dalla realtà: l'interlocutrice ricorda di aver avuto una reazione di

---

<sup>420</sup> Cfr. 1.6.1. *La questione di genere*.

<sup>421</sup> Martini M., Piccardo C., *Genere e organizzazione*, in Argentero P, Cortese C.G., Piccardo C. (a cura di), *Op. cit.*, p. 101.

scetticismo quando le è stato proposto di impiegare un uomo come assistente domiciliare per gli anziani; è rimasta quindi piacevolmente sorpresa quando i fatti hanno dimostrato il valore del contributo fornito da quell'operatore, grazie al quale è stato possibile ampliare la gamma degli interventi e rendere il servizio più completo. Questo episodio è coerente con l'idea che molte delle concezioni comuni sul genere sono riconducibili a degli stereotipi: questi ultimi consistono in *“sistemi concettuali che ci permettono di semplificare le nostre rappresentazioni soprattutto quando esse hanno a che fare con l'ambigua, sfuggente e spesso cangiante realtà delle categorie sociali”*<sup>422</sup>. Gli stereotipi svolgono una funzione semplificatoria, *“in quanto si propongono di rappresentare gruppi e non individui: essi allora non rendono giustizia alla specificità dei singoli che vengono assimilati entro un'immagine globale”*<sup>423</sup>. Mettere alla prova l'operatore ha consentito di spezzare questo meccanismo, spostando l'attenzione dall'immagine globale legata al genere alla specificità del singolo e delle sue capacità: infatti, l'interlocutrice spiega che *“quello che fa la differenza”* è il fatto che l'operatore *“è veramente bravo”*. La competenza dell'operatore da un lato e la disponibilità dell'interlocutrice a coglierla dall'altro hanno permesso di andare al di là dei luoghi comuni sul genere e di vincere la rigidità tipica degli stereotipi: infatti, questi ultimi tendono a produrre delle aspettative in grado di distorcere l'impressione che si ricava dal confronto diretto con gli individui<sup>424</sup>.

L'interlocutrice dell'intervista A si limita invece a rilevare che la professione di assistente sociale è svolta in larga maggioranza da figure femminili, ma non fornisce indicazioni sui motivi che potrebbero aver determinato questa situazione o su eventuali difficoltà connesse al genere nel suo ambito di lavoro. Anche nell'intervista C si riscontra una linea analoga basata sulla constatazione dell'esistente: l'interlocutore riporta il dato di fatto per cui la cooperativa sociale di cui fa parte *“ha attualmente cinquanta lavoratrici donne”* e per cui l'unico uomo, ovvero l'interlocutore stesso, è colui che riveste l'incarico di presidente. Al riguardo, l'interlocutore precisa che il suo ruolo gerarchico è comunque legato ad una competenza e dipende quindi dalle abilità che ha acquisito con la formazione e l'esperienza piuttosto che dal fatto di essere un

---

<sup>422</sup> Arcuri L., *Percezione e cognizione sociale*, in Arcuri L. (a cura di), *Op. cit.*, p. 126.

<sup>423</sup> *Ibidem*, p. 127.

<sup>424</sup> *Ibidem*.

maschio: come nell'intervista B, anche in questo caso la capacità di svolgere adeguatamente un compito viene legata alla competenza anziché al genere.

Le interviste A e C offrono quindi spunti piuttosto ridotti in merito alla questione di genere; l'intervista B approfondisce maggiormente l'argomento, pur senza toccare alcuni elementi più problematici, come ad esempio quelli legati alle rivalità o alle discriminazioni di genere. E' opportuno chiedersi se questo atteggiamento derivi da un effettivo superamento della questione di genere nei contesti indagati o se rifletta piuttosto il desiderio, da parte degli interlocutori, di non esporsi troppo rispetto ad una tematica piuttosto delicata: un'eventuale prosecuzione di questo lavoro di ricerca potrebbe essere dedicata proprio a rispondere a questo interrogativo. A tale scopo, potrebbe essere opportuno articolare la domanda sul genere in una serie di interrogativi più specifici, in modo da stimolare gli interlocutori ad affrontare i diversi aspetti collegati alla questione e ad esplicitare maggiormente il loro pensiero in merito.

### **3.9. La dialettica tra la leadership ed il contesto**

Al pari del genere, anche il contesto è un fattore che non deve essere trascurato nel momento in cui ci si avvicina alla tematica della *leadership*: elementi come la cultura organizzativa<sup>425</sup> che caratterizza un certo contesto possono influenzare il modo con cui il *leader* svolge il proprio ruolo<sup>426</sup>; su un piano più generale, va osservato “*come non sia possibile identificare uno stile di leadership efficace in assoluto, perché bisogna sempre metterlo in relazione alla specifica situazione in cui opera il leader*”<sup>427</sup>. A partire da queste riflessioni, nella presente indagine sono state esaminate le ripercussioni che il contesto esercita sulla funzione di *leadership*.

Nell'intervista B, l'ente di appartenenza viene descritto come una piramide, in cui il potere è fortemente legato alla posizione gerarchica occupata dall'individuo. Il riconoscimento e l'osservanza della gerarchia sono aspetti che vengono sottolineati in vari punti della conversazione: ad esempio, l'interlocutrice spiega che “*l'amministrazione è il tuo capo, quello che decide il Sindaco, e quello che poi il*

---

<sup>425</sup> Cfr. 1.1.2. *La cultura ed il clima organizzativo*.

<sup>426</sup> Quaglino G.P., Ghislieri C., *Op. cit.*, p. 15.

<sup>427</sup> *Ibidem*, p. 11.

*segretario ti chiedono di fare è esattamente quello che sei chiamata a fare*"; in relazione ai propri collaboratori, l'interlocutrice chiarisce che, quando emerge una questione che esula dalle attività di routine, *"la prima cosa che fanno è di chiedere il mio parere, la mia autorizzazione"*. Viene ammesso un certo spazio per le proposte che vengono dal basso, in quanto l'interlocutrice precisa che *"abbiamo sempre gratificate le buone idee e la creatività"*; tuttavia, l'iniziativa personale deve ricevere il consenso del superiore, *"anche perché sennò ognuno se le prende le responsabilità di quello che va a definire in modo diverso"*. La rilevanza attribuita alla gerarchia appare coerente con le funzioni burocratiche che il Comune è chiamato a svolgere e richiama lo stile autocratico, in cui il *leader* *"tende a centralizzare l'autorità"*<sup>428</sup>; nell'intervista possono essere identificati anche altri elementi congruenti con questo stile di *leadership*, come il ricorso alle ricompense ed al controllo<sup>429</sup>. Le ricompense con cui i collaboratori vengono premiati sono declinate perlopiù sul piano economico e sono quindi descritte in termini di *"ore straordinarie"*, *"indennità"* e così via. Il controllo viene invece rappresentato come un modo per *"per avere la padronanza, l'orgoglio della padronanza di quello che si va a gestire"*; al riguardo, l'interlocutrice riconosce l'utilità di suddividere e di delegare determinate mansioni ma, al tempo stesso, spiega che questa modalità operativa non deve tradursi in una scusa per scaricare sugli altri le proprie responsabilità: per questo motivo, è fondamentale che il *leader* mantenga comunque un certo grado di controllo su ciò che è chiamato ad amministrare.

L'interlocutrice dell'intervista A paragona l'organizzazione in cui è inserita ad un *"orfano"* e ad una *"isola"*: le immagini scelte mettono in risalto caratteristiche come la carenza di risorse e la mancanza di collegamento con gli altri enti. In una situazione come questa, una gerarchia ben definita può essere utile non solo per ottimizzare l'espletamento dei compiti burocratici del Comune, ma anche per dare una direzione chiara ad un'organizzazione che deve reggersi unicamente sulle proprie forze. L'importanza assegnata alla gerarchia emerge quando l'interlocutrice illustra che, affinché un'iniziativa venga approvata, essa deve passare attraverso una serie di ruoli gerarchici successivi: il caposettore, l'amministratore, la giunta e così via. Il potere derivato dalla posizione deve comunque essere esercitato in maniera neutrale: il *leader*

---

<sup>428</sup> *Ibidem*, p. 7.

<sup>429</sup> *Ibidem*.

non deve esprimere favoritismi, ma deve essere capace di confrontarsi in maniera obiettiva con la persona che ha di fronte. Ad esempio, l'interlocutrice riporta di dover attuare un rigido controllo verso il suo collaboratore principale perché quest'ultimo non si dimostra affidabile<sup>430</sup>; il rapporto dell'interlocutrice con il proprio caposettore non è invece inficiato da questa problematica ed appare quindi più diretto ed immediato. Pertanto, anche nell'intervista A si possono riscontrare alcuni aspetti vicini allo stile autocratico, come il legame tra il potere e la posizione gerarchica e come l'utilizzo del controllo; in merito a quest'ultimo elemento, va comunque sottolineato che esso non risulta pervasivo, ma che appare piuttosto legato all'instaurarsi di determinate condizioni.

L'interlocutore dell'intervista C considera la cooperativa sociale di cui è il presidente come *“un cavallo che corre in una pista con altri e che deve competere necessariamente per restare su un fronte molto elevato”*: in altri termini, la cooperativa costituisce una *“impresa sociale”* ed il suo scopo consiste nel mantenersi competitiva sul mercato, superando la concorrenza di altre imprese analoghe. Per raggiungere questo obiettivo, appare determinante l'attivo coinvolgimento di tutti i collaboratori: questi ultimi vengono presentati come *“coinvolti nella gestione complessiva dell'organizzazione”*, *“consapevoli delle difficoltà quando si presentano”* e *“partecipi delle situazioni”*. Il coinvolgimento avviene su un piano paritario tanto che, come si è già osservato in precedenza<sup>431</sup>, l'interlocutore guarda ai propri collaboratori più come a dei *“colleghi”* che come a dei *“subalterni”*. Ciò non significa che la cooperativa sia priva di una struttura gerarchica, che è invece indispensabile per la gestione degli aspetti più specificatamente organizzativi; tuttavia, rispetto agli enti esaminati nell'intervista A e nell'intervista B, in questo caso i confini gerarchici sembrano ridotti<sup>432</sup> e più sfumati, lasciando maggiore spazio alla partecipazione di tutti i membri. L'accento posto sul coinvolgimento è compatibile con uno stile di *leadership* democratico, in cui i collaboratori costituiscono risorse fondamentali per il *leader* ed in cui il potere è legato più al rispetto che alla posizione gerarchica<sup>433</sup>.

---

<sup>430</sup> Cfr. 3.2. *La relazione ed il compito* e 3.4. *Leadership e management*.

<sup>431</sup> Cfr. 3.4. *Leadership e management*

<sup>432</sup> Quaglino G.P., Ghislieri C., *Op. cit.*, p. 102.

<sup>433</sup> *Ibidem*, p. 7.

L'analisi delle interviste delinea quindi un'associazione tra il contesto e la *leadership*: le strutture fortemente gerarchizzate sembrano essere collegate ad una *leadership* più autocratica, mentre le strutture dai confini gerarchici meno netti sembrano caratterizzate da una *leadership* più democratica. Fermo restando che le relazioni descritte vanno intese in termini di tendenze e non di leggi assolute, è opportuno chiedersi se sia il contesto a determinare un certo tipo di *leadership* o se sia piuttosto la *leadership* a modellare il contesto nella maniera desiderata. Al riguardo, si ritiene plausibile che questi due fattori si influenzino in modo reciproco e bidirezionale: le caratteristiche del contesto possono favorire l'emergere di un certo tipo di *leader* piuttosto che di un altro; a sua volta, il *leader* può utilizzare le proprie prerogative per agire su certe caratteristiche del contesto e rafforzare così il proprio ruolo.



## Conclusioni

I risultati della ricerca delineano un insieme di caratteristiche che permettono di svolgere una funzione di *leadership* nei contesti della Pubblica Amministrazione e del Terzo Settore: anzitutto, il *leader* deve essere capace di integrare l'orientamento verso il compito e l'orientamento verso la relazione, lavorando sia sul raggiungimento degli obiettivi organizzativi e sia sulla promozione dei rapporti interpersonali; inoltre, è opportuno che il *leader* comunichi in maniera chiara, adattando i propri messaggi alle caratteristiche dei diversi interlocutori e favorendo uno scambio continuo tra le persone. Al *leader* è richiesto anche di andare oltre un ruolo puramente manageriale di gestione dell'esistente e di agire con lo scopo di proiettare l'organizzazione verso il cambiamento; un'altra prerogativa del *leader* è costituita dall'incarico di guidare il processo decisionale lungo le sue diverse fasi, pervenendo ad una sintesi che metta l'ente nella condizione di prendere dei provvedimenti efficaci. Un ulteriore elemento rilevante è rappresentato dal possesso di un'appropriata competenza: infatti, se un soggetto non viene percepito come competente, è assai difficile che venga riconosciuto dagli altri come un *leader* autentico ed affidabile. Al tempo stesso, è fondamentale che il *leader* impieghi in modo adeguato il potere che consegue grazie alla propria posizione, in quanto il suo uso distorto può compromettere l'esercizio della *leadership* e, più in generale, il funzionamento complessivo dell'organizzazione; infine, il *leader* è chiamato a gestire il proprio operato tenendo conto dello specifico contesto in cui è inserito.

Tali considerazioni mettono in luce l'elevata complessità della funzione di *leadership*, che implica la capacità di muoversi su piani differenti e, contemporaneamente, di mantenere una visione d'insieme dell'ente e delle sue prospettive. Il ruolo di *leader* rappresenta una sfida di notevole portata e comporta quindi una grande responsabilità: quest'ultimo aspetto è particolarmente evidente nel settore sociale della Pubblica Amministrazione e nel Terzo Settore, in cui le conseguenze delle decisioni prese si riflettono su soggetti in condizioni di disagio, che si rivolgono ad un'organizzazione pubblica o privata per trovare risposta alle proprie esigenze. Pertanto, occorre chiedersi in che modo sia possibile far fronte in modo funzionale al compito di *leader*: al riguardo, si vogliono formulare due riflessioni. In

primo luogo, è bene che il *leader* respinga l'idea di essere l'unico individuo su cui grava l'onere dell'ente: come si è osservato in precedenza<sup>434</sup>, un'appropriata capacità di delega risulta fondamentale ai fini del buon andamento dell'organizzazione; più in generale, si può rilevare che l'obiettivo del *leader* non consiste nell'accentrare tutto su di sé, ma nell'istituire un gruppo ed un clima di lavoro in cui ciascuno si sente responsabilizzato ed in cui ciascuno fornisce il proprio contributo affinché l'ente possa perseguire la propria mission. In secondo luogo, è importante che il *leader* non guardi alla propria posizione come ad un dato acquisito e non modificabile: la complessità della funzione di *leadership* e l'evoluzione dei contesti in cui viene dispiegata chiamano in causa un approccio basato sull'apprendimento continuo, in cui la persona è costantemente impegnata a costruire ed a migliorare il proprio ruolo di *leader*. Inoltre, il *leader* non può limitarsi a formare se stesso, ma deve realizzare un'azione formativa anche nei confronti dei propri collaboratori, in modo da sostenerne lo sviluppo professionale “nell'ottica della futura sostituibilità del leader stesso”<sup>435</sup> e, quindi, della creazione di futuri *leader*; in altri termini, il cambiamento verso cui tende la *leadership* trasformativa<sup>436</sup> investe tutti i membri dell'organizzazione, compreso il *leader*, e si estende alle relazioni che essi instaurano tra loro ed alle dinamiche che li coinvolgono.

Ciò che è stato detto finora può essere sintetizzato nel concetto secondo cui la *leadership* opera con lo scopo di cambiare per lavorare meglio insieme: questa prospettiva risulta coerente che la natura solidaristica del Terzo Settore, ma può essere applicata anche alla Pubblica Amministrazione, in quanto può prevenire i rischi di un'eccessiva burocratizzazione della struttura e garantire così un equilibrio costruttivo tra formalità ed informalità. Al riguardo, va anche sottolineato che, nella Pubblica Amministrazione, il ruolo di *leader* viene conferito dall'alto ovvero dal Sindaco; questa dinamica autorizza a porsi la seguente domanda: tale nomina è sempre una questione di merito? Anche nel Terzo Settore l'incarico di *leader* viene assegnato dall'alto ovvero dal Consiglio di Amministrazione; nell'analisi condotta è comunque emersa l'importanza che tale ruolo sia meritato e sia riconosciuto da tutti i soci dell'organizzazione. Si crea così una condizione in cui il *leader* non è tale solo in virtù

---

<sup>434</sup> Cfr. 3.5. *I rischi della leadership*.

<sup>435</sup> Quaglino G.P., Ghislieri C., *Op. cit.*, p. 49.

<sup>436</sup> Cfr. 1.2.4. *La leadership trasformativa ed empowering*.

di un mandato che gli viene attribuito, ma sulla base di un riconoscimento più ampio e generale delle sue capacità e delle sue competenze.

Un altro elemento interessante che si è osservato nella ricerca consiste nel fatto che i tre soggetti intervistati hanno sostanzialmente evitato di affrontare la questione di genere in relazione alla figura di *leader*; solo nell'intervista B sono stati elaborati alcuni ragionamenti, che comunque non sono giunti ad approfondire il nucleo vero e proprio della tematica. A partire da questo dato, ci si è chiesto se gli interlocutori guardano alla questione di genere come ad una problematica risolta e superata oppure come ad un argomento particolarmente critico, nel quale è preferibile non addentrarsi. Fermo restando che la questione di genere potrebbe essere indagata mediante un apposito lavoro di ricerca<sup>437</sup>, in questa sede si vogliono fare alcune considerazioni che fanno propendere per la seconda delle due ipotesi citate: esprimere il proprio parere sul tema del genere maschile o femminile del *leader* significa riflettere sulle caratteristiche attribuite all'uomo ed alla donna e sull'impatto che possono avere sulla funzione di *leadership*; tuttavia, questa valutazione può essere fonte di notevoli difficoltà. Infatti, da un lato la donna può sentirsi messa in discussione, avvertendo il timore di dover riconoscere il primato dell'uomo e, quindi, di dover in qualche misura svalutare la posizione che ha conseguito; inoltre, la donna può sentirsi chiamata a giustificare il proprio impegno nel lavoro e nella carriera in confronto al tempo che dedica al proprio ruolo familiare. Dall'altro lato, l'uomo tende in genere a dare per scontato che il ruolo di *leader* sia un compito maschile: pertanto, esplicitare che tale carica possa essere rivestita anche da una donna costituisce una minaccia non indifferente alla sua identità ed alla sua funzione sociale. In tal senso, l'atteggiamento di evitamento che è emerso nelle interviste può essere considerato come una modalità che consente di difendersi dai rischi descritti; al tempo stesso, tale strategia non permette di gestire in modo costruttivo la questione di genere, poiché pone i soggetti semplicemente nella condizione di sottrarsi ad essa.

Sulla base di ciò che è stato rilevato in questo lavoro, si vuole infine proporre un'*ipotesi di leadership efficace nel sistema dei servizi sociali*: anzitutto, è necessario che il *leader* rifletta sulla questione di genere, in modo che sia consapevole della sua esistenza e che si impegni ad affrontarla in modo efficace e funzionale. In secondo

---

<sup>437</sup> Cfr. 3.8. *Le dinamiche di genere*.

luogo, il *leader* deve essere capace di creare delle relazioni positive e di creare un rapporto di fiducia con i soggetti con cui si rapporta: in tal senso, assumono una particolare rilevanza le cosiddette *capabilities* o capacitazioni, ovvero “*l’insieme delle risorse relazionali di cui una persona dispone, congiunto con le sue capacità di fruirne e quindi di impiegarlo operativamente*”<sup>438</sup>. Il *leader* non può appoggiarsi esclusivamente alle sue competenze di carattere tecnico: infatti, il suo ruolo lo mette nella condizione di dover interagire con altri soggetti e di trarre da questi rapporti un beneficio per l’ente. In particolare, il *leader* deve acquisire alcune competenze comunicative fondamentali, che Quaglino, Casagrande e Castellano hanno riassunto nelle capacità di esporre ovvero “*essere chiari, essere completi, esporre in modo logico e ordinato*”<sup>439</sup>, di ascoltare ovvero “*lasciar parlare, dimostrare attenzione e coinvolgimento, verificare la propria comprensione*”<sup>440</sup>, convincere ovvero “*suscitare interesse ed attenzione, essere persuasivi, ottenere consenso*”<sup>441</sup> e rispondere ovvero “*rimanere adeguati al tema, adattare il linguaggio agli interlocutori, risolvere dubbi e incertezze*”<sup>442</sup>. Queste competenze comunicative giocano un ruolo importante sia nelle relazioni che il *leader* instaura all’interno dell’organizzazione e sia in quelle che lo portano a confrontarsi con il contesto esterno; per quanto concerne questo secondo aspetto, è opportuno evidenziare che le capacità descritte consentono l’esigibilità dei diritti del cliente-utente nella richiesta di un servizio: infatti, il cliente-utente ha il diritto di essere accolto da un professionista competente e di ricevere informazioni chiare e puntuali. A sua volta, per il professionista la “*rivendicazione di autorità è sostanzialmente basata sull’abilità di manifestare le proprie straordinarie conoscenze nelle interazioni con il cliente. Egli chiede al cliente non di avere cieca fiducia in una “scatola nera”, ma di aspettare dimostrazioni della competenza del professionista man mano che si presentano*”<sup>443</sup>. Inoltre, è fondamentale che il *leader* sappia riconoscere e valorizzare le risorse di cui dispone all’interno dell’organizzazione, perché ciò gli

---

<sup>438</sup> Colaianni L., *La competenza ad agire: agency capabilities e servizio sociale*, Milano, FrancoAngeli, 2004, p. 89.

<sup>439</sup> Quaglino G.P., Casagrande S., Castellano A., *Op. cit.*, p. 149.

<sup>440</sup> *Ibidem*.

<sup>441</sup> *Ibidem*.

<sup>442</sup> *Ibidem*.

<sup>443</sup> Schön D.A., *Il professionista riflessivo*, Bari, Edizioni Dedalo, 1993, p 301.

permette di favorire un cambiamento positivo e costruttivo. Un esempio di questa caratteristica della leadership efficace può essere riscontrato nell'intervista B: parlando di una collaboratrice, l'interlocutrice spiega che *“era in un altro ufficio, però io la vedevo proprio bene in biblioteca”*. In base a questa valutazione, l'intervistata ha spostato la collaboratrice dalla sua occupazione precedente alla mansione di bibliotecaria, ottenendo un significativo miglioramento del servizio: *“lei in cinque anni ha raddoppiato. Cioè con lei siamo riusciti a raddoppiare gli accessi, i prestiti, le tessere...”*. Per conseguire risultati più efficaci nel cambiamento, occorre promuovere il coinvolgimento dei collaboratori: a conferma di questa considerazione, nell'esempio appena riportato l'interlocutrice rende merito al contributo fornito dalla collaboratrice, sottolineando che il potenziamento del servizio è stato possibile *“seguendo anche i suoi consigli rispetto ai libri da acquistare, alle cose da fare”*. Infine, il leader deve operare secondo una prospettiva di cambiamento: tale ottica costituisce la scelta vincente, perché solo il cambiamento consente all'ente di rispondere in modo efficace alle nuove sfide con cui deve continuamente confrontarsi.



## Bibliografia

- Albano R., Marzano M.** (a cura di), *L'organizzazione del servizio sociale*, Milano, FrancoAngeli, 2000.
- Anolli L.** (a cura di), *Psicologia della comunicazione*, Bologna, Il Mulino, 2002.
- Arcuri L.** (a cura di), *Manuale di Psicologia Sociale*, Bologna, Il Mulino, 1995.
- Argentero P., Cortese C.G., Piccardo C.** (a cura di), *Psicologia delle organizzazioni*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2009.
- Avallone F.**, *Psicologia del lavoro*, Roma, La Nuova Italia Scientifica, 1994.
- Bifulco L., Facchin C.** (a cura di), *Partecipazione sociale e competenze*, Milano, FrancoAngeli, 2013.
- Bonazzi G.**, *Storia del pensiero organizzativo – vol. 2. La questione burocratica*, Milano, FrancoAngeli, 2007.
- Brown R.**, *Psicologia sociale dei gruppi*, Bologna, Il Mulino, 1990.
- Capranico S.**, *In che cosa posso servirla*, Milano, Guerini e Associati, 1992.
- Cellini E.**, *L'osservazione nelle scienze umane*, Milano, FrancoAngeli, 2008.
- Colaiani L.**, *La competenza ad agire: agency capabilities e servizio sociale*, Milano, FrancoAngeli, 2004.
- Colozzi I., Bassi A.**, *Da terzo settore a imprese sociali*, Roma, Carocci Faber, 2003.
- Corbetta P.**, *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Bologna, Il Mulino, 1999.
- Costa G., De Martino S.**, *Management pubblico*, Milano, Etas Libri, 1985.
- Darley J.M., Glucksberg S., Kinchla R.A.**, *Psicologia. I: sensazione e percezione, apprendimento e processi cognitivi, motivazione ed emozione*, Bologna, Il Mulino, 1993.
- Della Rocca G., Veneziano V.** (a cura di), *La valutazione del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2004.
- Ferrante M., Zan S.**, *Il fenomeno organizzativo*, Roma, Carocci Editore, 1998.
- Giddens A.**, *Sociologia*, Bologna, Il Mulino, 1994.
- La Porte J.M.**, *Comunicazione interna e management nel no-profit*, Milano, FrancoAngeli, 2003.
- Leone L., Prezza M.**, *Costruire e valutare i progetti nel sociale*, Milano, Franco Angeli, 1999

- Marradi A.; Pavsic R., Pitrone M.C.** (a cura di ), *Metodologia delle scienze sociali*, Bologna, Il Mulino, 2007.
- Montesperelli P.**, *L'intervista ermeneutica*, Milano, FrancoAngeli, 2001.
- Normann R.**, *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Etas Libri, 1992.
- Pipan T.**, *Il labirinto dei servizi*. Milano, Raffaello Cortina Editore, 1996.
- Quaglino G.P.**, *La vita organizzativa*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2004.
- Quaglino G.P.** (a cura di), *Leadership*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2005.
- Quaglino G.P., Casagrande S., Castellano A.**, *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 1992.
- Quaglino G.P., Ghislieri C.**, *Avere leadership*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2004.
- Schön D.A.**, *Il professionista riflessivo*, Bari, Edizioni Dedalo, 1993.
- Simoni S.**, *Le culture organizzative dei servizi*, Roma, Carocci Faber, 2003.
- Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D.**, *Pragmatica della comunicazione umana*, Roma, Astrolabio, 1971.

## **Sitografia**

- www.auracs.org**, *Aura Cooperativa Sociale*, ultima consultazione 15/07/2014.
- www.governo.it**, *Legge 7 dicembre 2000, n.383. Disciplina delle associazioni di promozione sociale*, ultima consultazione 21/08/2014.
- www.governo.it**, *Testo della Legge 266/91. Legge Quadro sul Volontariato*, ultima consultazione 21/08/2014.
- www.interno.gov.it**, *Legge 8 novembre 1991, n. 381. Disciplina delle cooperative sociali*, ultima consultazione 21/08/2014.
- www.lavoro.gov.it**, *LEGGE 23 novembre 2012 , n. 215*, ultima consultazione 21/08/2014.
- www.pariopportunita.gov.it**, *Normativa in materia di pari opportunità*, ultima consultazione 29/07/2014.
- www.sp.units.it**, Bertuzzi D., *Dispensa di diritto amministrativo*, ultima consultazione 31/07/2014.

## **Allegati**



## **Allegato A. Intervista all'assistente sociale del Comune di Codevigo**

La presente intervista è stata rivolta all'assistente sociale del Comune di Codevigo (PD) e si è svolta in data 16 aprile 2014 presso il Comune di Codevigo.

### 1) *In quale ente lavori?*

Lavoro presso il Comune di Codevigo, presso l'ufficio servizi sociali. Mi occupo di tutto ciò che riguarda il sociale e le aree di competenza del sociale e dei servizi alla persona.

*E l'ente dove lavori di cosa si occupa?*

L'ente dove lavoro si occupa del governo del territorio afferente al Comune di Codevigo, all'erogazione dei servizi ai cittadini e alle istituzioni che sono di pertinenza del territorio di Codevigo.

### 2) *Quali sono le competenze necessarie per svolgere la tua mansione?<sup>444</sup>*

Le competenze sono una formazione universitaria in ambito sociale, quindi Laurea-Diploma in servizio sociale, e tanta esperienza.

*Oltre alla Laurea in servizio sociale, hai dovuto integrare il tuo curriculum formativo? Hai acquisito altre competenze sul campo che arricchiscono la tua preparazione?*

Sì, sì sì. Sul campo sicuramente tutti i giorni, nel dover affrontare continuamente delle tematiche diverse e diversificate, perché le persone ovviamente diverse portano dei bisogni diversi e molteplici. E poi la formazione che avevo scelto io per interesse personale, che era appunto la mediazione familiare.

### 3) *Se pensi alla tua organizzazione, in cui lavori, che immagine di suscita?*

Allora... l'orfano. L'orfano che non è tutelato e non è supportato. Non ha grandi risorse in tutti i sensi. E... l'isola. L'isola... priva di reti di collegamento oppure con collegamenti deficitari con altri enti. E spesso e volentieri deve affrontare da sola determinate situazioni.

---

<sup>444</sup> La domanda "*Che mansione svolgi? Quali sono i tuoi ambiti di competenza?*" non è stata rivolta perché, di fatto, l'interlocutrice aveva già esplicitato questi aspetti nella risposta alla prima domanda.

4) *Mi delinei la tua carriera lavorativa, fino ad oggi?*

2004 Laurea; novembre 2004, inizio del lavoro presso il servizio di Integrazione lavorativa dell'ULSS 14. Poi, inizio del Master in mediazione familiare. Inizio attività lavorativa presso il Centro Diurno per Anziani con l'Alzheimer a Villa Estense. Comune di Granze, servizi sociali, otto ore settimanali. E poi, mediatore familiare per il Consultorio Familiare di Chioggia. Poi, dal 2007 ad un primo anno di lavoro a progetto in libera professione col Comune di Codevigo e dal 2008 assunta presso il Comune di Codevigo.

5) *Secondo te, esiste una questione di genere nel tuo settore o ambito di lavoro?*

Sì... allora è un lavoro che sicuramente sono più presenti figure femminili. C'è anche qualche maschio, però certamente è un lavoro fatto dalle donne. Ecco.

6) *Sei soddisfatta del tuo lavoro? Se sì, perché? Se no, mi puoi delineare quali sono gli aspetti critici?*

Parzialmente soddisfatta, perché sono soddisfatta dal fatto che ho un lavoro pieno di cose nuove, stimolante, sei sempre esposta a nuove... ci sono sempre cose nuove che puoi apprendere, temi nuovi che puoi affrontare. Non è un lavoro di routine. Ecco. Però, dall'altra parte ci sono la mancanza di risorse, che è strettamente collegata con questo tipo di lavoro, che non mi rende soddisfatta, perché questo mi preclude di poterlo fare bene.

7) *Secondo te, quali sono le caratteristiche che un leader deve avere per assumere un ruolo rilevante nell'organizzazione lavorativa?*

Sicuramente deve essere una persona con un buon grado di preparazione, anzi direi ottima. Deve saper quello che fa, perché se sa quello che fa lui, quello che deve fare lui, probabilmente lui riesce a dire anche agli altri quello che devono fare. Dopo, deve avere anche una gran capacità di mediazione, di mettere le persone in grado di collaborare. Perché poi, la difficoltà sta nel creare all'interno di una organizzazione che si creano... perché poi è fatta di persone l'organizzazione, ci saranno sicuramente dei conflitti, delle incomprensioni. Insomma, ci possono essere dei problemi nel dover gestire più persone. Allora deve esserci anche una capacità di

mediare i problemi che si creano tra colleghi, tra collaboratori. Poi, deve essere una persona molto organizzata. Di certo non fa bene la disorganizzazione e deve partire dall'alto. Basta direi.

8) *Secondo te, il leader è un manager?*

Sì... sicuramente è anche un *manager*, nel senso è una persona che, con quello che ha, deve cercare di mantenere in attivo il proprio ufficio. Non può permettersi di perdere pezzi, quindi deve solo guadagnare delle risposte da poter dare.

9) *Ti senti parte del gruppo lavorativo in cui sei inserita? Ti senti identificata con la tua organizzazione?*

Se intendiamo organizzazione come ente, sono identificata, nel senso che i miei colleghi e anche i rispettivi responsabili, sanno che tipo di compiti ho all'interno dell'organizzazione. Sanno che cosa inviare e che cosa non inviare. Credo che a volte forse...

*Ma tu... se ti senti identificata in questo...*

Ecco, credo che a volte venga un po' diminuito il tipo di responsabilità che sono parte della mia figura. Per cui mi sento poco riconosciuta, magari qualche volta, a particolare ambiti, ad esempio alla necessità di alcune accortezze. Tipo la sicurezza. Questo mi manca un po', anzi soprattutto la sicurezza. Sicurezza proprio concretamente, ma anche a livello legale di esposizione che ho come persona, nel ruolo che ricopro. Questo sì.

10) *Che idea hai dei tuoi collaboratori?*

Per collaboratori intendiamo del mio ufficio?

*Sì, del tuo staff.*

Purtroppo negativissima. Nel senso che, a parte il fatto che ho un solo collaboratore a venticinque ore, che è già di suo autorizzato a non fare gran parte delle cose che sarebbero di sua competenza, c'è anche l'aggravante che è una persona che non ama il suo lavoro, che non è in grado di rispondere alle necessità che dovrebbe ricoprire il suo ruolo, quello che dovrebbe far fronte lui. E' una persona che non riconosce il

ruolo di *leader*, o meglio, che nel tempo ci abbiamo lavorato, ma non siamo ancora a livello di collaboratore che ce la fa da solo... sicuramente no.

11) *Fate riunioni di équipe, briefing o altro? Con regolarità?*

Sì. Allora, una volta alla settimana, quando si definisce il programma settimanale degli interventi. C'è un po' il passaggio delle consegne e degli eventuali appuntamenti. Ma siccome il tipo di mansioni che le è stato designato, ormai è veramente poco rilevante, sì, che dire... non c'è spazio necessario per poter fare questa cosa grande. Comunque, almeno una volta alla settimana c'è.

12) *Quali sono le modalità comunicative del caposettore nei tuoi confronti e nei confronti del gruppo?*

Possono essere... cioè, il tipo di comunicazione? A voce sempre. C'è uno scambio continuo tutti i giorni. C'è una buonissima comunicazione tra di noi. Poi c'è anche per iscritto, magari via e-mail ci sentiamo continuamente, anche telefonicamente. Si usano tutti i canali comunicativi. Sono aperti... si lavora bene.

*E quelli del tuo caposettore con altri capisettore?*

Sempre un confronto diretto, soprattutto un confronto diretto. Quindi, direi, che se c'è qualche problema, c'è sempre la possibilità di affrontarlo subito.

13) *Secondo te, invece quali sono le modalità comunicative più efficaci che devono essere utilizzate da un leader?*

Allora, se sono degli aspetti come dire... mah... anzi... direi tutta un'altra cosa... dipende dalle persone con cui collabori, perché di mio sarei più portata alla comunicazione verbale diretta. Senza necessità di burocratizzare più di tanto l'aspetto di collaborazione. Poi, se ci si rende conto che questo non basta, ad esempio, io utilizzo una comunicazione scritta e firmata, ogni settimana, da sottoporre al collaboratore, l'attività che dovrà svolgere. Ma solo perché non sono sufficienti quelli verbali.

14) *Nella tua organizzazione quali sono i processi (formali ed informali) utilizzati per attuare una decisione (nell'erogazione di un servizio o nella gestione di*

*un'autorizzazione del personale)? Ad esempio, se nell'organizzazione il personale si fa promotore di una iniziativa (tipo uno spostamento d'ufficio, uno spostamento di orario, un progetto) qual è la procedura perché questa idea venga approvata e poi attuata?*

Allora, sicuramente la prima persona a cui se ne parla è il mio caposettore e con lui si definisce la modalità di comunicazione di questa proposta all'amministratore politico. Nel senso che si decide se è lei o se sono io a parlarne all'assessore o al Sindaco. Si definisce la persona più adeguata per poter ricevere, dal punto di vista politico, la proposta. Dopodiché, se ne parla con l'amministratore individuato, che si farà promotore di presentarlo in giunta con una proposta prodotta dall'ufficio competente. Dopodiché, passata in giunta, se ci sono degli aspetti anche economici, ritornerà al settore di competenza, per produrre gli atti necessari per poterla espletare.

15) *Ci sono delle modalità (esplicite o implicite) attuate dal tuo caposettore o da te, per coinvolgere i tuoi collaboratori? Quali sono? E quali dovrebbero essere quelle attuate da un leader efficace?*

Eh... quali sono... Diciamo che in questo momento, nella nostra situazione, direi che sono più degli aspetti concordati tra di noi, di vigilanza. Nel senso che al momento si sta cercando di far passare il messaggio al collaboratore che le sue attività sono continuamente controllate e monitorate, per cui questo dovrebbe essergli da stimolo per portarle a termine o per iniziarle in maniera adeguata, sapendo di essere controllato e verificato per quanto riguarda gli interventi. L'accordo è che io prenda nota delle attività che non sono state portate a termine in maniera adeguata, e che quelle che gli devono essere proposte gli vengano scritte come ti dicevo prima. Devono essere applicate e controfirmate da me.

16) *Quali sono invece le caratteristiche che un leader non deve avere per non frammentare lo staff di lavoro e le prestazioni dell'organizzazione?*

Sicuramente, non deve essere alleato con un ufficio, con un settore piuttosto che con un altro. Cioè, deve dimostrare una neutralità rispetto ai rapporti con tutti i collaboratori, perché diversamente porterebbe gli altri a pensare che ci sono degli

atteggiamenti di favore; deve cercare di essere il più neutrale possibile e il più obiettivo e oggettivo possibile. Poi, chiaramente si deve misurare rispetto alla persona che si ha di fronte, come devo fare io.

17) *Quali sono gli indicatori che a tuo avviso un leader valuta nell'erogazione di un servizio?*

Sicuramente se c'è la necessità prima di tutto, nel senso che ci deve essere la domanda quantomeno, fatta eccezione per magari, non so, quelli che sono gli interventi di prevenzione, che allora partono diciamo da un bisogno più complesso. Però sicuramente, il fatto che le risorse vengano impiegate per qualcosa che poi viene utilizzato. E poi che siano sicuramente fattibili e realizzabili, e che non siano esclusivamente qualcosa sulla carta insomma, che molto spesso c'è. Non deve essere una pubblicità. Deve essere qualcosa che funziona e che poi porta ad un risultato verificabile.

18) *Ci sono ambiti nel tuo lavoro in cui puoi esprimere la tua iniziativa e creatività al di fuori delle norme organizzative già applicate?*

Sicuramente ci sono... ma, un po' tutti, nel senso che poi la progettazione, essendo delegata un po' all'ufficio, prevede che ci siano delle... dei pensieri personali rispetto anche ad alcune scelte. Mi veniva in prima battuta la tutela minori, nel senso che poi lì, dove spesso c'è anche di fronte la necessità di una preparazione e conoscenza specifica anche delle possibili proposte di intervento, forse è l'ambito ancora in cui io mi posso magari muovere, senza dover sottostare a decisioni, ecco, di altro tipo. Anche se non è sempre così.

19) *Che idea hai del Terzo Settore?*

Allora, sicuramente di una rete, una rete di salvataggio, dovrebbe essere un tessuto in cui si intersecano veramente più opportunità. Spesso, anzi direi molto spesso, come dire, i legami tra tutti i soggetti che fanno parte del Terzo Settore non sono così scontati e così saldi, come magari uno potrebbe pensare. Per cui forse parlare di Terzo Settore come di un settore, come di un qualcosa di unico non è proprio... cioè, io non riesco a riconoscerlo un tutt'uno perché, se penso alle associazioni,

spesso e volentieri penso ad esempio che siano più o meno legate alle istituzioni, anche critiche rispetto alle associazioni. Quindi, faccio fatica a vederle insieme. Dovrebbero essere, ma non sono diciamo così unite.

20) *Hai anticipato la prossima domanda: a tuo avviso l'integrazione territoriale oggi tra Terzo Settore e Pubblica Amministrazione è reale?*

No.

*Quali sono le criticità di tali processi?*

Ne parlavo stamattina proprio con la mia tirocinante, che oltretutto lei fa parte di una associazione. Ho l'impressione che spesso le associazioni siano molto sfiduciate, molto critiche nei confronti delle istituzioni, non sapendo, non conoscendo le istituzioni cosa fanno. Cioè il Terzo Settore guarda il suo piccolo quadrato di utenza e non cerca invece di capire il processo più grande che coinvolge magari l'utenza. E poi, credo che loro si sono fatti, che pensino di avere un po' un... tesoro. Cioè che... è come se di fronte alle istituzioni andassero a vendere qualcosa, no?! Niente. Dovrebbero sentirsi più parte delle istituzioni. Ecco. Invece non è così.

21) *Quali sono i luoghi comuni delle Amministrazioni Pubbliche?*

Che non servono a niente, che non lavora nessuno dentro alle Amministrazioni Pubbliche, che non funziona niente... che c'è troppa burocrazia... che ci sono favoritismi e interessi personali.

*E quali quelli del Terzo Settore?*

Non ne conosco neanche uno. Ma neanche uno.



## **Allegato B. Intervista alla responsabile dei servizi sociali del Comune di Brugine**

La presente intervista è stata rivolta alla responsabile dei servizi sociali del Comune di Brugine (PD) e si è svolta in data 17 aprile 2014 presso il Comune di Brugine.

1) *In quale ente lavori? Di cosa si occupa?*

In un ente pubblico, un Comune. Il Comune si occupa di servizi sociali, servizi pubblici in generale, dall'anagrafe, tutto quello che riguarda tributi, vigilanza e tutte le competenze dell'ufficio tecnico... poi, non mi vien da dire altro.

2) *Che mansione svolgi? Quali sono i tuoi ambiti di competenza?*

Mi occupo del settore sociale, culturale, pubblica istruzione, biblioteca, sport e associazioni. Sono responsabile del settore. Poi, io ho un'assistente sociale con cui abbiamo diviso le mansioni di tipo sociale; per cui io seguo l'area minori, adulti, minori disabili, micronido, e tutte le altre competenze di cultura, biblioteca, eccetera, e lei invece che segue principalmente anziani, assistenza domiciliare, servizio pasti, contributi economici e area disabilità. Poi, c'è una bibliotecaria che gestisce tutto il discorso biblioteca e cultura, e due assistenti domiciliari.

*Dipendenti del Comune?*

No, non sono dipendenti, sono attraverso cooperativa e in più abbiamo degli LSU oppure persone con i voucher, o cose di questo tipo, che ogni tanto danno una mano, soprattutto per servizio pasti, distribuzione pasti.

3) *Quali sono le competenze necessarie per svolgere la tua mansione? Oltre alla Laurea in servizio sociale, hai dovuto integrare il tuo curriculum formativo? Hai acquisito altre competenze sul campo che arricchiscono la tua preparazione e che ritieni fondamentali per il lavoro che svolgi?*

E... io l'ho fatto dopo la triennale, ho fatto la specialistica a Trieste, quando hanno cominciato a darmi in gestione altri settori, altre parti di settori e soprattutto quando ho dovuto cominciare a fare le gare d'appalto; perché io non avevo quella formazione e quindi ho scelto la specialistica a Trieste, che trattava proprio nello

specifico le gare d'appalto, appalti in concorso, convenzioni, tutta questa... questa parte, che è arrivata poi in concomitanza con il fatto di essere nominata responsabile anche di altre aree che dopo sono state inglobate dentro i servizi sociali, perché non ero proprio formata e preparata per la gestione di tutta quella parte. Più dopo, a fronte delle competenze che sono arrivate e delle nuove problematiche, la formazione per quanto riguarda la gestione delle situazioni dei minori in mediazione familiare, lì sì, ho dovuto fare... partire da almeno tre anni fa, tre-quattro anni fa, con una formazione specifica su quelle situazioni, sulla gestione proprio.

*Quindi una formazione regionale?*

Sì... e....

*Con quelle promosse dall'albo?*

Promosse dall'albo e anche dalle associazioni agganciate poi all'albo, associazioni fatte da assistenti sociali; che allora capivano anche il tipo di formazione di cui... di cui potevo avere bisogno.

4) *Se pensi alla tua organizzazione, in cui lavori, che immagine ti suscita?*

Con una immagine risulta un po' complicato... e... non mi dà l'idea di una piramide, perché non me la sento così, e anche perché comunque anche l'assistente sociale ha la sua formazione, che bene o male è paritaria alla mia, anche la bibliotecaria ha comunque le sue mansioni specifiche, che io non riuscirei a sostituire, quindi, non è che mi senta proprio in una situazione piramidaria; però boh, forse nell'idea di una circolarità, perché le cose circolano bene, nel senso che c'è un bel giro di informazioni, di integrazione di varie cose... quindi sì, forse più una cosa circolare.

*Quindi anche se pensi al Comune come ente pubblico, pensi?*

Se penso al Comune come ente pubblico, lì allora sento una cosa piramidale, nel senso che sento il Sindaco come mio capo, e se lo devo paragonare a una ditta privata il segretario è come l'amministratore delegato, no? Perché me vien<sup>445</sup>... me vien questa immagine e quindi anche il senso di dire, al di là di quello che decidono, c'è comunque l'amministratore-l'amministrazione è il tuo capo, quello che decide il Sindaco, e quello che poi il segretario ti chiedono di fare è esattamente quello che

---

<sup>445</sup> "Me vien" è una forma dialettale per "mi viene".

sei chiamata a fare; però non ho mai sentito, al di là di tutte le amministrazioni che sono passate, proprio una piramide rigida, dove non si potesse anche eventualmente proporre o comunque provare a vedere delle modalità diverse per fare le cose. Poi, forse anche perché siamo un po' meno dell'organico che ci dovrebbe essere, quindi ogni tanto ci sono degli invischiamenti di competenze, dei confini poco chiari, e quindi ti viene difficile pensare a un organigramma preciso...

*Con mansionario?*

Sì, è è...

5) *Mi delinei la tua carriera lavorativa, fino ad oggi?*

Allora... appena finito no, appena laureata sono stata chiamata in un altro Comune, con una cooperativa; dopo un paio di mesi che ero là, sono stata chiamata qui a Brugine e...

*Sempre in cooperativa?*

No, come libera professionista, perché la collega aveva chiesto aspettativa; dopodiché ho fatto il concorso...

*Quindi ti sei aperta partita IVA?*

E... sì sì, primo periodo sì... dopodiché hanno fatto il concorso sia di là che di qua, a distanza di quindici giorni; li ho vinti tutti e due, e ho deciso di rimanere qua, perché mi vedevo meglio di qua, c'erano più cose da fare, più... avevo delle, più aspettative ecco forse. Sono entrata come assistente sociale e un po' alla volta...

*In che anno?*

Novantasei... e un po' alla volta mi hanno iniziato ad aggiungere la pubblica istruzione, dopo un po' lo sport, dopo un po' le associazioni, finché poi è arrivato il discorso delle nomine dei responsabili e un anno dopo mi hanno aggiunto anche la biblioteca. E' arrivato un po'... un po' alla volta...

*Ma la nomina di responsabile quando l'hai avuta?*

Aspetta che penso eh... perché devo ragionare... non me li ricordo gli anni esatti, però tipo tre-quattro anni dopo che ero qua... sì, è stata quella, perché indicativamente ogni anno c'era la giunta di qualcosa, fino a poi che... ma erano anche i primi anni delle determine e quindi anche i primi anni dove proprio si è iniziato a parlare di responsabile di settore: fa conto che il primo anno che ci sono

state le nomine eravamo in sette responsabili di settore qua dentro, cioè praticamente... uno per ogni area! La biblioteca era per conto suo, e dopo, un poco alla volta le hanno ridotte a cinque adesso... quattro, perché poi abbiamo messo i vigili a scavalco, quindi sono quattro.

*Quante donne sono di questi responsabili?*

Tre, ma perché siamo a maggioranza donne, pochissimi uomini; al di là degli operai, ci sono due geometri e un segretario comunale e un altro geometra part-time.

*Un'amministrazione rosa.*

Decisamente rosa!

6) *Secondo te, esiste una questione di genere nel tuo settore o ambito di lavoro?*

Eh... c'ho pensato in alcune occasioni, perché forse un'assistente sociale uomo in alcune situazioni l'avrei visto, però...

*Quindi adesso stai parlando di te come assistente sociale?*

Come assistente sociale delle volte il pensiero l'ho fatto, poi però non credo che un uomo avrebbe ottenuto di più, perché qua forse sono contate altre cose... nel senso che qua, per quello che ho visto io, conta ancora adesso tanto il saper ascoltare, il saper raccogliere le informazioni, leggere le dinamiche, avere una sensibilità che forse è più femminile che maschile mi viene da dire; vedendo anche il responsabile uomo che abbiamo qua, nel senso che forse lui è più diretto, va diretto al punto nelle cose, nelle richieste, invece magari la prerogativa un po' più femminile è quella forse di aspettare anche, che ci siano i tempi maturi per sondare, per... un po' questo mi viene da dire. Perciò, non credo che se fossi stata un uomo avrei ricevuto di più, più in fretta, o... no...

*E ci sono aspetti di rivalità tra responsabili maschi e femmine?*

Tra maschi e femmine no, secondo me per quanto riguarda la definizione dei carichi di lavoro, perché nel sociale ci sono ancora molte cose che non si vedono... quindi, mentre per l'ufficio tecnico possono contare tutti gli inizi attività, tutti i lavori che fanno, metti che, per quanto riguarda l'ufficio ragioneria, tutto il carico di lavoro che hanno per i tributi, per tutte 'ste cose, o anche in anagrafe, ci sono delle cose numeriche che è facile pesare. Ci sono aspetti del nostro lavoro che non è facile pesare, perché tanto viene svolto dietro le quinte e forse le parti più importanti, sono

proprio quelle che noi cerchiamo di tenere nascoste per il discorso della riservatezza, quindi ogni tanto c'è, voglio dire: "Oh ma come, l'assistente sociale che dà i contributi economici che prende quasi come l'ufficio tecnico?". Succede... è più che altro quella, non tanto del maschio o femmina; è proprio l'avere degli indicatori per misurare il lavoro che viene fatto.

7) *Sei soddisfatta del tuo lavoro? Se sì, perché? Se no, mi puoi delineare quali sono gli aspetti critici?*

Sì... sì... soddisfatta soprattutto... beh sì, forse questa è arrivata sì negli anni, anche per un po' la discrezionalità e la libertà di decidere, di usare anche un po' la creatività, rispetto agli standard. Ecco, non mi sono mai sentita frenata in queste cose... dopo per carità, cioè dipende anche dalla linea politica che c'è, però, tutto sommato, va bene. La criticità più forte è ogni cambio di amministrazione, perché ci mettono un po' a capire che cosa vuol dire servizi sociali. Io ho sempre i sei mesi del rodaggio ogni volta... perché devono intanto smantellare le idee che avevano, perché quando arrivano, sui servizi sociali non ci sono mai le idee chiare, hanno proprio dei preconcetti, quindi bisogna un po' alla volta smantellare quelli, ti chiedono gli elenchi di tutto quello che fai, bisogna spiegare allora un po' alla volta... ecco, è un lavoro faticoso, ogni volta almeno cinque-sei mesi prima che si rendano conto di che cosa vuol dire avere... avere un servizio sociale che funziona. Anche lo stesso assessore nominato ai servizi sociali non sempre ha delle idee chiare rispetto a quello che andrà poi ad amministrare, quindi bisogna ogni volta risgomitare e rifarsi spazio in giunta, rispetto a cose che magari sono subito più importanti: i vigili per le multe, per tutto quello che serve, per chi porta su i soldi dei tributi, i cimiteri e... bisogna sgomitare n'attimo, un po' de pazienza<sup>446</sup>... ecco... quindi prossimamente siamo qua! Ecco, quelle sì. Poi, ecco le criticità secondo me sono dovute agli aspetti proprio del nostro lavoro... ecco, quelli solitamente non sono le cose che mi fanno arrabbiare, cioè, le problematiche per gli utenti, le cose... mi viene da arrabbiarmi dopo tanti mesi ancora qualche amministratore magari ancora non ha capito bene che cosa vuol dire anche le decisioni che noi... che noi prendiamo... ecco, quello sì. Però, dopo le altre... cioè i problemi fanno parte

---

<sup>446</sup> "n'attimo, un po' de pazienza" è una forma dialettale per "un attimo, un po' di pazienza".

proprio... abbiamo studiato per quello insomma... per riuscire, a gestirli... o almeno fare qualcosa.

8) *Secondo te, quali sono le caratteristiche che un leader deve avere per assumere un ruolo rilevante nell'organizzazione lavorativa?*

Allora... intanto, sapere un pochino stare al suo posto, e avere proprio l'idea che, in questo caso il Comune, ma perché ho visto gli atteggiamenti dopo diversi dove hanno portato, e... il Comune non è roba nostra, e come dicevo prima c'è un capo che decide. Io, per partito preso, do sempre del "lei" al Sindaco; è una decisione proprio... in questo momento il Sindaco è molto giovane e sono l'unica che dà del "lei," ma perché credo vada salvaguardata proprio questa gerarchia rispetto a... quindi il riconoscere, al di là di tutte le idee che noi possiamo avere, che comunque c'è un capo e quello che lui decide, con la giunta, con il consiglio, quello che è, è quello che poi va fatto; secondo me, ce lo dobbiamo avere chiaro. Dopodiché, io credo ascoltare tanto e osservare tanto, perché... perché poi, da quello raccogli anche le informazioni e ti permette poi di andare anche d'accordo con i colleghi; io credo che si ottenga molto di più andando d'accordo che cercando lo scontro, perché le rigidità non pagano tanto, non ti portano poi tanto avanti, quindi credo che sia proprio quello, di riuscire a portare avanti. Difendere comunque le proprie posizioni, però con fermezza, ma senza l'autorità, la rigidità, perché dopo risulti anche antipatico, comunque non riesci a creare delle buone relazioni ecco, se non sai creare delle relazioni secondo me poi... non ce la fai.

9) *Secondo te, il leader è un manager?*

Oh... secondo me sì, perché è una gestione delle risorse umane proprio. Bisogna trovare un modo giusto per valorizzarle proprio e per fargli fare, per omologar... neanche per omologarle, per metterle bene insieme sì, per farle funzionare.

10) *Ti senti parte del gruppo lavorativo in cui sei inserita? Ti senti identificata con la tua organizzazione?*

Sì, mi ci sento bene. Sì. Sì. Mi ci sento parte e mi piace come è organizzata.

*Anche come gruppo?*

C'è sempre un margine di miglioramento... però!

*Per fortuna!?*

Per fortuna, sì no, nel senso che con le relazioni c'è sempre un margine di... anche con l'affidare delle volte certi incarichi per dare anche delle smosse un po' diverse. Sì. Ogni tanto credo proprio la necessità di riossigenarsi un attimo, quindi di creare delle cose nuove e di rivedersi in interventi leggermente diversi.

11) *Che idea hai dei tuoi collaboratori?*

Allora... no! Buona! Nel senso che, voglio dire soprattutto per... la bibliotecaria mi era stata proposta e io l'ho voluta. Nel senso che era in un altro ufficio, però io la vedevo proprio bene in biblioteca. Ed ho avuto ragione. Perché lei è proprio brava. E' proprio brava e tra l'altro, facevamo proprio in questi giorni la panoramica di come sono andati i suoi servizi. E lei in cinque anni ha raddoppiato. Cioè con lei siamo riusciti a raddoppiare gli accessi, i prestiti, le tessere... seguendo anche i suoi consigli rispetto ai libri da acquistare, alle cose da fare. Lei ce la vedevo bene e lei, un po' si prospettava lì, e ha funzionato. Il passaggio ha funzionato bene. L'assistente sociale è stata la più brava al concorso, onestamente, nel senso che al di là che lei aveva lavorato su altri comuni e tutto, c'erano persone anche più grandi, lei se l'è giocata bene ed è stata quella che poi ha fatto una buona impressione sia per preparazione sia per dinamica relazionale. Per quanto riguarda gli assistenti domiciliari sì, ora più che in passato. Nel senso che prima avevo due figure femminili. Quando dalla cooperativa mi è stata proposta la figura maschile ho avuto un attimo di... ho detto: "Mah!". E poi ho pensato: "Beh insomma, magari con gli utenti maschi". In realtà, la cosa sorprendente è stata che lui funziona ancora meglio con le donne, con le nonnette, con le figure femminili, perché l'hanno proprio preso bene. E quindi, con lui poi ho potuto pensare anche a degli interventi che, secondo me, con una figura femminile non sarebbero andati proprio un granché a buon fine. E quindi sono contenta di avere il maschietto. Adesso secondo me siamo più completi, negli ultimi tre anni.

*E' stata una scelta comunque della cooperativa?*

E' stata una proposta e quindi... grazie a loro che ce l'hanno proposto. Perché onestamente non so se l'avrei pensato. Più avanti l'ho fatto per l'educatore. Nel

sensò che da un po' rimuginavo l'opportunità di avere a disposizione un educatore maschio per alcune situazioni, però per l'OSS ancora non l'avevo maturato quel pensiero lì. Quindi è stata una buona proposta della cooperativa. Al di là che dopo poi lui è veramente bravo. Quindi quello fa la differenza. Ha aggiunto... ha aggiunto.

12) *Fate riunioni di équipe, briefing o altro? Con regolarità?*

Sì. Sostanzialmente quelle impegnative una volta ogni quindici giorni, a meno che non ci siano urgenze, emergenze, oppure la necessità di attivare in breve...

*Con chi?*

Allora, solitamente è l'assistente sociale che le attiva, oppure anch'io... dipende da quanta complessità c'è da gestire. Se bisogna programarsi anche in funzione del budget, degli orari, dello stare dentro a certi... e allora sì, dipende dalle problematiche che si vanno ad affrontare.

*Comunque sono riunioni tra te o l'assistente sociale con un servizio specifico?*

Sì. Poi noi abbiamo anche riunioni, mi vien da dire, una volta al mese, più a necessità tra i responsabili e i vari referenti della giunta, o col segretario, o tra uffici che magari devono gestire delle cose insieme. Se abbiamo dei progetti che dobbiamo portare avanti, magari con l'ufficio ragioneria o con l'ufficio tecnico, allora creiamo dei piccoli gruppi.

*E in che momento le fate queste riunioni?*

Per quanto riguarda l'assistenza domiciliare, o comunque le attività prettamente di servizio sociale, di mattina. Invece, per quanto riguarda le altre, di pomeriggio tardi, quando abbiamo gli amministratori disponibili.

13) *Quali sono le modalità comunicative del caposettore, quindi tu, rivolto verso i tuoi collaboratori? Come fai a comunicare con loro?*

Principalmente con l'assistente sociale e con i due OSS, verbalmente, telefonicamente se magari... con la bibliotecaria più per e-mail, tanto per mail o per posta condivisa, perché ce l'ho in un altro spazio fisico. Quindi mi diventa...

*E del tuo caposettore con te? O tra responsabili?*

Verbalmente, per e-mail, sempre in via diretta. Tanto per e-mail, perché forse anche il segretario prova a chiamarmi o io chiamo lui. Delle volte la mail diventa più immediata, anche per comunicare a tutti gli assessori una delibera, oppure una cosa. Faccio prima a mandare l'e-mail e loro mi rispondono subito. Facciamo prima. Ci colleghiamo tutti, e ci rispondiamo tutti. Facciamo prima piuttosto di aspettare di fare tutte le telefonate.

14) *Secondo te, invece quali sono le modalità comunicative più efficaci che devono essere utilizzate da un leader?*

Allora, se penso alla mia, nei confronti di chi ho nel settore e a quello che ricevo, mi viene da dire che, laddove c'è una comunicazione lineare non molto impegnativa, va benissimo il verbalizzato. Laddove invece ci sono delle decisioni che coinvolgono più persone, o che c'è il rischio di travisare, o che, sarebbe utile e funzionale che, o sono presenti tutte le persone contemporaneamente, quelli a cui va rivolto, o di procedere proprio per iscritto. Perché delle volte è anche un attimo non comprendersi o travisare.

15) *Nella tua organizzazione quali sono i processi (formali ed informali) utilizzati per attuare una decisione (nell'erogazione di un servizio o nella gestione di un'autorizzazione del personale)? Ad esempio, se nell'organizzazione il personale si fa promotore di una iniziativa (tipo uno spostamento d'ufficio, uno spostamento di orario, un progetto) qual è la procedura perché questa idea venga approvata e poi attuata?*

Eh... perché devo tenere presente un po' di piani diversi. Diciamo che la cosa chiara è che ognuno, per quanto riguarda me, rispetto a quello che gestisco direttamente, ha un'idea chiara di quali sono i suoi compiti, e lì dentro rimane. Nel momento in cui, quindi loro hanno anche la libertà di gestirsi dentro a questi... io non entro. Inizialmente lo facevo; per dire, biblioteca: vedevamo prima i libri da acquistare, però nel momento in cui ho visto che una volta, due, tre, comunque lei riusciva, io le davvo un budget, lei ci stava dentro, comunque vedevo che lei raccoglieva tutte le richieste che c'erano... io adesso non mi metto più a controllare l'elenco dell'acquisto che fa dei libri. Mi fido. Le dico: "Ho mille euro a disposizione". Non

ho la necessità di guardare e di controllare prima che lei fa l'ordine. Tant'è che vedo i risultati che lei mi porta. La stessa cosa l'assistente sociale... ha un budget di gestione economica per i contributi o un budget di ore da spendere nell'assistenza domiciliare, e lei sa che, dentro quel margine, si deve muovere. Nel momento in cui c'è qualcosa che subentra, comunque la prima cosa che fanno è di chiedere il mio parere, la mia autorizzazione, anche perché sennò ognuno se le prende le responsabilità di quello che va a definire in modo diverso. Per quanto riguarda invece me, rispetto a chi sta sopra di me, e quindi dal segretario, all'amministrazione, eccetera... nel momento in cui mi viene un'idea strana, di progetto o che, ne parlo prima con l'amministratore che secondo me è più vicino a quella cosa. E sento se ci può essere un interesse e se mi dà l'autorizzazione a spendermi, se a livello economico, di risorse, tutte 'ste cose qua, ci siamo. E dopodiché, aspetto che mi venga data la possibilità di condividerla con altri amministratori, con il segretario...

*Ma l'amministratore ne parla prima in giunta?*

Sì, e poi mi chiede di riempire, cioè, ne parla informalmente, e poi io vengo chiamata in giunta per definire, per spiegare gli aspetti tecnici. Questo sì. Però le abbiamo sempre gratificate le buone idee e la creatività. Ci teniamo. Anche perché poi vengono fuori dei servizi anche un po' innovativi, che portano qualche risultato in più.

*Con la soddisfazione?*

Sì, anche perché poi vabbè... la soddisfazione anche economica. Gli assistenti domiciliari, comunque, la ricevono attraverso le ore straordinarie che fanno. La bibliotecaria ha la possibilità di avere dei progetti, di portare avanti dei progetti, quindi un ritorno economico. E l'assistente sociale di avere delle indennità rispetto al lavoro in più che porta avanti.

16) *Infatti, una delle prossime domande era se ci sono delle modalità (esplicite o implicite) attuate dal tuo capo settore o da te, per coinvolgere i tuoi collaboratori? Quali sono? E quali dovrebbero essere quelle attuate da un leader efficace?*

Sì, è una di queste, al di là di portare i risultati, perché all'inizio dell'anno definiamo gli obiettivi, alla fine dell'anno verificiamo gli obiettivi raggiunti. In mezzo a

questo ci stanno delle schede-obiettivi con indicatori da compilare all'inizio e alla fine. Loro sanno che comunque, al di là di avere la loro soddisfazione per aver raggiunto, portato a casa obiettivi che avevamo fissato, hanno il loro tornaconto economico. Come è giusto che sia.

17) *Quali sono invece le caratteristiche che un leader non deve avere per non frammentare lo staff di lavoro e le prestazioni dell'organizzazione?*

Eh... io penso non debba essere né eccessivamente autoritario, né eccessivamente delegante. Allora, io ho fatto fatica all'inizio a delegare, perché mi ero costruita tutto da sola. Quindi, è stato proprio difficile fare i primi passaggi di fidarsi. E ci ho tenuto a mantenere delle competenze specifiche. Ma anche perché dopo credo che è giusto dividersi le cose da fare se si è in due, tre, piuttosto che ognuno si mescoli un po' dell'uno, un po' dell'altro, anche per dare delle prestazioni un po' più professionali agli utenti. E... dopo però non mi piacciono ecco i capi eccessivamente deleganti, che dopo perdono di vista quello che effettivamente è da fare, che cercano di far fare tutto agli altri, che un po' si scaricano di queste responsabilità. Questo non lo trovo corretto, ma credo che non sia neanche funzionale, perché poi perdi il controllo, non sai con chi sta facendo cosa, e rischi di fare delle brutte figure. Io credo che una dose de<sup>447</sup> controllo ci debba sempre essere, un controllo... un po' alla lontana... però, sì. Anche per avere la padronanza, l'orgoglio della padronanza di quello che si va a gestire.

18) *Quali sono gli indicatori che a tuo avviso un leader valuta nell'erogazione di un servizio?*

In che senso?

*Nel momento in cui decide di erogare un servizio ad una persona...*

Perché faccio un po' fatica a calibrarlo in via generale per...

*Vedilo forse più come assistente sociale, comunque quando devi decidere di un contributo rispetto...*

Però allora, per quanto riguarda i contributi abbiamo un nostro regolamento.

*E quindi comunque una regolarità amministrativa.*

---

<sup>447</sup> "De" è una forma dialettale per "di".

Sì, esatto, ci sono proprio degli iter amministrativi per buona parte dei contributi; per le altre situazioni complesse, mi verrebbe da dirti che c'è una valutazione a monte, tra quello che il problema richiede, tra quello che noi abbiamo, quello che di in più si potrebbe attivare mettendoci un po' più di impegno e vedere fino a che punto ne vale la pena. Quello sì. Perché poi tante volte, è più una risorsa in termini di persone che in termini economici. E quindi bisogna vedere se lo sforzo di creare reti, collaborazioni, integrazioni, eccetera, viene poi ripagato.

19) *Ci sono ambiti nel tuo lavoro in cui puoi esprimere la tua iniziativa e creatività al di fuori delle norme organizzative già applicate?*

Sì. Secondo me nelle situazioni complesse, perché lì non è che hai una normativa di riferimento che ti dice quello che puoi o non puoi fare.

*Comunque sempre nella gestione di casi?*

Sì.

*E nella progettualità?*

Nella progettualità forse qualche anno fa, un po' più di adesso, nel senso che, con meno carico di lavoro, avevo anche un pochino più di tempo di mettermi nei progetti, e quindi lì mi veniva lasciata molta libertà e creatività, a patto che arrivasse qualcosa. Dopo le amministrazioni erano anche disposte a metterci del loro, però. Sì, sì.

*Come partecipazione?*

Esatto, esatto. Però, no no, loro hanno sempre, cioè se noi ci inventiamo qualcosa, loro non dicono di no, ecco. Ma non ne ho trovata neanche una di amministrazione che abbia messo dei paletti o delle cose proprio alla creatività. Anche se penso ai progetti che facciamo con le scuole. No no. Anzi. Ci stanno. Perché crea movimento. Crea il riconoscimento.

20) *Che idea hai verso il Terzo Settore?*

Allora, qua Brugine è un bel territorio, a livello di, allora, sia di associazioni che anche proprio di Terzo Settore, perché noi abbiamo sempre lavorato tanto con le cooperative. Dai primi anni dell'assistenza domiciliare, all'asilo nido, ai servizi educativi e... poi con alcune associazioni più strutturate, che poi sono diventate

cooperative, per attività con i minori, quindi... l'abbiamo sempre ricercata come collaborazione e ci ha sempre pagato. Tante cose noi l'abbiamo gestite facendo riferimento al Terzo Settore. Sì.

*E come ti sei trovata nella comunicazione, nella gestione dei servizi?*

Allora, mi sono trovata meglio con alcune cooperative, alcune agenzie, piuttosto che altre. Mi viene da dire, laddove c'era sia una dose di professionalità, ma anche di un convincimento proprio di quello che si andava a fare... che è poi quello che forse ricerchi anche nei colleghi, no? Oltre ad aver fatto la formazione, di avere anche una condivisione sugli obiettivi, sulle cose. Non mi sono trovata tanto bene dove ho trovato delle cooperative dove c'era tantissima formazione, preparazione, però magari tanta rigidità e le persone venivano un po' perse di vista. Ecco, quindi anche una lentezza nelle procedure, nel mettere in atto le cose. Noi delle volte dobbiamo essere molto veloci, e quindi... ecco, la lentezza mi infastidisce molto. Cioè, mi dà l'idea di perdere tempo. Delle volte credo che bisogna essere veramente veloci. Cioè lo sai che risorse hai, non è che ci devi pensare o... una cosa lo devi sapere se ce la fai a reggerla, a gestirla oppure no. E invece, sì... non mi sono trovata bene dove sentivo questa rigidità professionale di competenza forse, mi viene da dire. Ma perché è una cosa che forse mi infastidisce a livello anche personale.

21) *A tuo avviso, l'integrazione territoriale oggi tra il Terzo Settore e la Pubblica Amministrazione è reale? Quali sono le criticità di tali processi?*

Forse, credo che dipenda dalla storia dei vari territori, che se magari penso ai territori qui vicino, forse la collaborazione non è andata tanto bene. Però, Brugine arriva da una storia che tanti servizi sono partiti grazie al Terzo Settore. Perché magari il pubblico non ci si poteva mettere, o per il pubblico era difficile, per il pubblico era più dispendioso e quindi, senza alcune parti del Terzo Settore, Brugine non sarebbe partita così presto con alcune attività. Qui, mi viene da dire, c'è sempre stato un riconoscimento e la ricerca della collaborazione col Terzo Settore.

22) *Quali sono i luoghi comuni delle Amministrazioni Pubbliche?*

Riferiti ai dipendenti pubblici o alle assistenti sociali?

*Entrambi.*

Riferito all'assistente sociale, mi sento ancora dire ogni tanto, mi sento caratterizzata come quella che spende solo soldi, che dà contributi economici e che parla on pasto<sup>448</sup> al telefono.

*E che porta via i bambini?*

Ultimamente questa l'ho persa. Nel senso che non viene mica tanto fuori. Però, questa cosa sì, che magari sei qui per dare la classica assistenza, e opere de misericordia<sup>449</sup>... ecco... e dame dea carità<sup>450</sup>... Ecco. Ancora mi urta. Perché ancora qualcuno arriva con queste idee. Poi, quando sono anche giovani... nel senso... vabbè. Poi, quando ti arrivano da professionisti, che ancora non hanno ancora capito la differenza tra assistente domiciliare e assistente sociale, o tra educatore e animatore. E' un po' infastidite, un po' frustrante. Perché almeno dal punto di vista educativo, culturale, dovrei aver costruito qualcosa, però ti arriva sempre quello che... e quindi c'è ancora lavoro da fare.

*Quali sono i luoghi comuni del Terzo Settore?*

Non ci ho mai pensato, non... non mi viene in mente una cosa che magari...

*Non ci siamo soffermati sui luoghi comuni dei dipendenti pubblici...*

Sembra che andiamo tutti a farci la spesa, che siamo qui a girare con le cartine in mano, sì. Credo ci siano 'sti luoghi comuni, perché poi ti arriva qualcuno che ogni tanto dice: "Ma, non pensavo che lavorasse così tanto!". Ti arriva e ti rendi conto che effettivamente prima o per altre cose, passava questo messaggio.

---

<sup>448</sup> "On pasto" è una forma dialettale per "molto, un sacco".

<sup>449</sup> "E opere de misericordia" è una forma dialettale per "le opere di misericordia".

<sup>450</sup> "E dame dea carità" è una forma dialettale per "le dame di carità".

## **Allegato C. Intervista al presidente di Aura Cooperativa Sociale**

La presente intervista è stata rivolta al presidente di Aura Cooperativa Sociale e si è svolta in data 5 maggio 2014 a Tribano (PD), presso la sede di Aura Cooperativa Sociale.

1) *In quale ente lavori?*

Aura Cooperativa Sociale.

*Di cosa si occupa?*

Gestione di servizi socio-assistenziali-educativi, cooperativa sociale di tipo A. Principalmente, l'attività principale è la gestione di asili nido, che gestiamo per conto di enti pubblici.

2) *Che mansione svolgi?*

Due sono i ruoli che svolgo in cooperativa: un ruolo di amministratore, in quanto sono presidente del Consiglio di Amministrazione, e un ruolo pratico dal punto di vista organizzativo nell'organigramma, che mi vede quale direttore dell'organizzazione.

*Quali sono i tuoi ambiti di competenza?*

Per la mia esperienza ho competenza nell'ambito amministrativo, nell'ambito anche di gestione delle risorse umane e nell'ambito di organizzazione di servizi anche complessi, organizzazione di turni di lavoro, di gestione di servizi, di attività complesse che possono riguardare anche la gestione di una struttura.

3) *Quali sono le competenze necessarie per svolgere la tua mansione?*

Certamente, per il ruolo che svolgo è necessario avere competenza in materia di gestione contabile, non tanto nel dettaglio di come si registra un'operazione di contabilità, quanto una gestione più generale dell'attività di un bilancio, dell'attività nella gestione di conti, della gestione della contabilità in generale, sebbene poi l'ufficio ti aggiorna nelle cose pratiche. Quindi, innanzitutto una capacità di competenza di analisi di contabilità generale, delle competenze in materia amministrativa, sapere cos'è una legge, una norma, come si applica, interpretare

anche le varie novità legislative che si presentano di continuo o capire anche dal punto di vista della gestione del personale la normativa di riferimento e le implicazioni, come anche la gestione sociale della cooperativa, quindi la gestione dei soci e dei lavoratori non soci, e la programmazione anche delle attività.

*Hai dovuto integrare il tuo curriculum formativo? Hai acquisito altre competenze sul campo che arricchiscono la tua preparazione e che ritieni fondamentali per il lavoro che svolgi?*

Da quando ho iniziato questo lavoro, esattamente nell'anno 2000, è stato per me necessario, importante, di qualche necessario, acquisire della formazione di alto livello; quindi sono corsi spesso paragonabili ai Master o corsi anche a pagamento, o di *management* o di *fund raising*, e quindi corsi di alto livello, ma sono organizzati o da qualche istituto universitario, come il Consorzio Universitario di Pordenone, nel quale ho fatto un corso di formazione che è durato un anno, oppure altri corsi di formazione gestiti, rappresentati da Confcooperative, che è l'organo di rappresentanza delle cooperative, o da altri corsi che sono ricercati anche su, su alcuni siti specialistici.

4) *Se pensi alla tua organizzazione, in cui lavori, che immagine ti suscita? A cosa pensi quando pensi alla cooperativa?*

Diciamo che in una situazione come l'attuale, una situazione che genericamente in questo periodo tutti definiscono di crisi, penso a una cooperativa come a un'impresa a tutti gli effetti, a un'impresa sociale e che ha la necessità di stare sul mercato e quindi ha la necessità di competere, perché questo nei nostri ambiti noi competiamo sempre con gare d'appalto, o comunque con... attività di tipo... di tipo competitivo; ma pensiamo sempre ad un'organizzazione che ha necessità di mantenere una presenza sul mercato, di mantenere una stabilità al di là anche di situazioni di non facile gestione che ci coinvolgono da un paio d'anni almeno.

*Ma se dovessi pensare ad un'immagine, ad una figura, cosa ti viene in mente?*

Mi piacerebbe pensare ad un cavallo che corre in una pista con altri e che deve competere necessariamente per restare su un fronte molto elevato, quindi penserei ad un'immagine, un cavallino, non tanto rampante, ma ad un cavallo da corsa.

5) *Mi puoi delineare la tua carriera lavorativa fino ad oggi?*

E' complessa, vedo di riassumerla. Io ho iniziato a lavorare subito dopo il servizio militare, pur facendo l'università, che poi ho lasciato per favorire l'attività. Ho iniziato a lavorare per le Assicurazioni Generali di Venezia, poi sono passato ad una attività in proprio, allestendo un'attività di vendita di produzione, vendita di formaggi per una cooperativa sociale, una latteria sociale. Poi, l'evoluzione mi ha portato a lavorare per un'azienda artigiana, dove seguivo soprattutto l'amministrazione, poi tutti gli ambiti anche più tecnici, per lasciare libero l'artigiano e i suoi operai di fare il lavoro; poi, è arrivata l'opportunità verso una grande azienda di arredi ospedalieri e quindi ho lavorato lì in gestione di ordini clienti e spedizioni, quindi con un ruolo anche discretamente interessante in un lavoro abbastanza complesso. Ho dovuto poi cambiare, perché per motivi di residenza, dopo il matrimonio mi sono spostato e sono passato ad una azienda che lavorava nel settore del vetro, però sempre nell'attività di amministrazione e gestione del magazzino, vendite e contabilità; e da qui ho fatto il cambio nell'anno 2000, realizzando questa cooperativa sociale con altri soci e dopo due anni ne sono diventato anche l'amministratore contrattualmente assunto.

6) *Secondo te, esiste una questione di genere nel tuo settore o ambito di lavoro, genere inteso come maschio-femmine?*

L'immagine è semplice: Aura Cooperativa Sociale ha attualmente cinquanta lavoratrici donne, tutte donne, l'unico maschio sono io e ne sono il presidente; non so se questa è una questione di genere, però certamente, ecco c'è di partenza una competenza che mi ha spinto ad attivare questo lavoro. Non so se questo sia una questione di genere, ma certamente il ruolo femminile, al di là del mio ruolo apicale, è al cento per cento di genere femminile.

7) *Sei soddisfatto del tuo lavoro? Se sì, perché? Se no, mi puoi delineare quali sono gli aspetti critici?*

Sono soddisfatto del mio lavoro perché lo vedo molto come una mia creatura e certamente mi ha dato molte soddisfazioni; certamente mi ha richiesto e mi richiede tuttora molto impegno. Credo anche di poter dire che non sono pienamente

soddisfatto del livello retributivo, ma questa è la situazione che, dipendendo molto anche da me, ovviamente rappresenta anche una sfida di un obiettivo ancora da raggiungere.

- 8) *Secondo te, quali sono le caratteristiche che un leader deve avere per assumere un ruolo rilevante nell'organizzazione lavorativa?*

Caratteristiche di un *leader*... possono essere di vario tipo; credo sia, nel nostro ambito, sia necessaria certamente una competenza e una capacità di affrontare i problemi, e la capacità anche di allargare la mente alle varie soluzioni dei problemi; credo sia necessaria la capacità di rapporto con i responsabili dei servizi, la capacità anche di buon rapporto, di ruolo di facilitatore, un ruolo che deve spingere anche altri all'assunzione di responsabilità e di mettere in gioco le loro abilità. Credo sia anche a volte necessaria una certa autorevolezza per affrontare situazioni e problemi che non sono sempre facili.

- 9) *Secondo te, il leader è un manager?*

Non è scontato che un *manager* sia un *leader*; un *manager* è probabilmente un buon conoscitore di una materia o di più materie specifiche molto approfondite, ma non necessariamente e non automaticamente è di per sé un *leader*.

- 10) *Ti senti parte del gruppo lavorativo in cui sei inserito? Ti senti identificato con la tua organizzazione?*

A volte mi sento troppo parte di una organizzazione, e a volte c'è la tentazione di sentirsi l'organizzazione o addirittura indispensabile per l'organizzazione; questo... alla lunga diventa pesante e diventa anche difficile da gestire, quindi... mi sento certamente parte di questa organizzazione e fortemente coinvolto.

- 11) *Che idea hai dei tuoi collaboratori?*

Io penso che abbiamo dei buoni collaboratori, anche con competenze diverse e specifiche elevate... certo, sono collaboratori che hanno anche necessità e bisogno di un continuo coordinamento delle attività, e certamente sono anche coinvolti nella gestione complessiva dell'organizzazione e anche consapevoli delle difficoltà

quando si presentano e delle situazioni, comunque anche partecipi delle situazioni anche positive, dei risultati delle gare quando si fanno.

12) *Fate riunioni di équipe, briefing o altro? Con quale regolarità?*

Facciamo riunioni di coordinamento a vari livelli, nel senso che il coordinatore dei servizi sociali periodicamente, grossomodo una volta al mese, si riunisce ai responsabili del settore e porta avanti, fa un aggiornamento sull'avanzamento dei servizi, e come il responsabile dei servizi educativi e come i responsabili di altri servizi, circa una volta al mese fanno delle riunioni di aggiornamento sullo stato di avanzamento del lavoro. Al livello di direzione, è comunque fissato un team di cinque persone che, una volta ogni quindici giorni, si ritrova per un'ora, un'ora e mezza circa, mediamente, per valutare le situazioni in evoluzione, le criticità del periodo o per darsi anche degli obiettivi a breve termine.

13) *Quali sono le modalità comunicative che tu attui come presidente nei confronti del tuo gruppo di lavoro?*

Le modalità comunicative sono spesso di tipo verbale o comunque sono di riunione: ci presentiamo sempre con l'ordine del giorno e con dei punti che normalmente sono predisposti e, quindi, di cui le persone sono anche già a conoscenza prima della riunione, di cui si discute in riunione e si verbalizza, anche su moduli previsti dal sistema qualità che abbiamo attivato, in cui ci confermiamo poi gli obiettivi e le cose che abbiamo discusso. Può essere che in alcune situazioni, essendo questa riunione molto operativa, alcuni punti non siano stati presentati prima, ma si discutono al momento perché sono rilevanti in prossimità del momento della riunione, ma viene di norma tutto verbalizzato sinteticamente, poi ci si scambia anche il verbale per confrontare eventualmente e correggere successivamente.

14) *Secondo te, invece quali sono le modalità comunicative più efficaci che devono essere utilizzate da un leader?*

I tipi di modalità possono essere diversi... la comunicazione di un *leader* dovrebbe essere sempre una comunicazione breve, con obiettivi di risultato chiari e con indicante anche i mezzi da poter utilizzare da parte di chi deve operare. La

comunicazione utilizzata in forme molto prolisse o in comunicazioni molto grandi spesso richiede tempo, molto tempo, ma ottiene anche poco interesse, dal mio punto di vista raggiunge più difficilmente un obiettivo di semplicità; pochi ordini, poche indicazioni, veloci, sintetiche, anche multiple.

*Verbali o scritte?*

E' sempre meglio che siano scritte, io uso moltissimo la posta elettronica, anche internamente: pur essendo uffici molto vicini, utilizziamo per metodo la posta elettronica, perché in realtà lasciamo traccia e riceviamo traccia di quello che ci si è scambiati.

15) *Nella tua organizzazione ci sono dei processi (formali ed informali) utilizzati per attuare una decisione (ad esempio nell'erogazione di un servizio o nella gestione del personale). Ad esempio, se nell'organizzazione il personale si fa promotore di una iniziativa (tipo uno spostamento di orario, o un progetto, un'iniziativa) qual è la procedura che deve esserci affinché questa idea venga approvata e poi attuata?*

Con le procedure del sistema qualità che abbiamo attivato ormai da molti anni, un po' tutte le attività sono procedurate, a mio parere anche in modo eccessivo; a volte, quindi, c'è un modulo per tutto, come c'è un modulo per la richiesta delle ferie o dei permessi, c'è il modulo per la richiesta di variazioni degli orari o c'è comunque una procedura che indica qualsiasi tipo di attività. Molto spesso questo ha senso quando rientra all'interno di un'organizzazione anche complessa o di un servizio complesso, per la gestione per esempio di determinati acquisti o per la formalizzazione di modalità dei contratti di lavoro o per impostare, modificare dei contratti o delle convenzioni in atto.

*E poi questi moduli come vengono approvati?*

I moduli vengono in realtà approvati sempre dalla direzione, e all'interno di questa procedura sono anche definite le varie competenze, salvo quando queste richiedono un livello di approvazione superiore, un impegno di spesa notevole, una gara particolarmente complessa, in cui si rende necessario per il tipo... per la nostra impresa si rende necessario un passaggio comunque in Consiglio di Amministrazione. Normalmente il Consiglio di Amministrazione si trova, si riunisce una volta al mese o ogni mese e mezzo o in necessità, per decidere gli impegni di

spesa o scelte di campo molto importanti, coinvolgenti; diversamente, le scelte vengono fatte dalla direzione.

16) *Quali sono le tue modalità attuate per coinvolgere i tuoi collaboratori?*

Io credo di avere con i nostri collaboratori un rapporto personale abbastanza di fiducia, abbastanza avviato; siamo da molti anni colleghi di lavoro più che subalterni l'uno dell'altro... c'è un'attività di comunicazione anche molto diretta per cose quotidiane, per cose semplici, ma anche la comunicazione, per quanto semplice, a mezzo di comunicazione di mail, diventa una traccia, o comunque diventa già una modalità comunicativa su un piano esecutivo, su un piano anche gerarchico di autorizzazione o di impegno ad un certo obiettivo.

*Secondo te, quali sono le modalità che un leader efficace deve attuare per coinvolgere i collaboratori nella vita dell'organizzazione?*

E' importante conoscere i propri collaboratori perché siamo uomini, siamo donne, e quindi non tutto va condiviso ai massimi livelli, e... perché è necessario anche capire in livelli diversi, chi hai di fronte, se ha la capacità anche di gestire informazioni scelte che a volte sono anche pesanti e importanti. E' sicuramente importante riuscire ad avere una capacità di comunicazione e una capacità anche di gestione di rapporti e livelli di rapporti diversi, pur lavorando fianco a fianco con persone che hanno comunque coinvolgimento e capacità di coinvolgimento diverse, anche di impegno diverse e... l'organizzazione purtroppo a volte ha necessità anche di elevarsi in una piramide e a volte di non riuscire ad arrivare fino a comunicare tutto a qualsiasi costo, perché in realtà poi questo non aiuta l'organizzazione a risolvere i problemi.

17) *Quali sono le caratteristiche che un leader non deve avere per non frammentare lo staff di lavoro e le prestazioni dell'organizzazione?*

La tentazione di frammentare lo staff, credo sia tipica di una organizzazione molto piramidale, cosa che non è certamente nel nostro caso. Il nostro rischio a volte è quello di portare spesso le decisioni a livello molto diffuso e risulta poi difficile gestire queste informazioni. Credo sì che una eccessiva frammentazione, un eccessivo distacco, una eccessiva distanza, naturalmente richieda più autorità

certamente e che richieda forse anche più competenze, più fiducia, ma certamente lascia anche meno spazio, meno capacità di partecipazione ai vari ruoli dell'organizzazione.

18) *Quali sono gli indicatori che a tuo avviso un leader valuta nell'erogazione di un servizio? Quando eroga un servizio qual è il criterio che adotta, in base a quali principi decide di farlo?*

Gli indicatori che noi applichiamo, parliamo di uno specifico, magari dei nostri servizi principali che sono dei servizi nido, gli indicatori che noi verifichiamo nei territori sono la presenza sul territorio di famiglie con necessità di servizio nido o amministrazione locale con sensibilità verso questo tipo di servizio, e la presenza anche di persone competenti, operatori e operatrici competenti nell'area per poter avviare un servizio di questo tipo. Questi sono soprattutto gli indicatori che noi verifichiamo. C'è anche un indicatore di tipo economico, che però per noi è essenziale ma non è primario, perché la scelta della cooperativa sociale è quella di ampliare e di erogare servizi d'infanzia; certamente, il fattore economico è importante, e quindi capire che nel territorio ci sono o non ci sono risorse del tipo economico o famiglie in grado di, fa certamente la differenza, ma su questo noi lavoriamo molto con le amministrazioni territoriali locali, perché se intendono sviluppare un servizio di questo tipo, in qualche modo ci aiutano anche ad affrontare e a trovare insieme delle soluzioni di questo tipo.

19) *Ci sono ambiti nel tuo lavoro in cui puoi esprimere la tua creatività al di fuori delle norme organizzative applicate?*

Sì, un esempio della giornata odierna, un sopralluogo fatto in un nido, per le mie passate esperienze di abilità anche pratiche, trovo sempre chi mi chiede di sistemare una lampadina, o di sistemare qualche aggeggio che non funziona, o di collegare meglio il tubo della lavatrice che perde, o come sistemare o pulire l'aspirapolvere perché magari non sanno smontarla, mentre io ho il pallino di questa attività anche manuale.

20) *Che idea hai del Terzo Settore?*

Il Terzo Settore è un ambito piuttosto grande e andrebbe anche differenziato per competenze e per abilità; spesso si parla di Terzo Settore come volontariato, il Terzo Settore in realtà è qualcosa di ben più ampio. All'interno del Terzo Settore, noi siamo di fatto un'impresa a tutti gli effetti, per quanto un'impresa sociale con obiettivi di socialità, e credo che il Terzo Settore oggi debba pensare ad una revisione anche della sua immagine, in funzione di tutta un'evoluzione dei servizi e anche della crisi del settore pubblico, ma anche nel senso proprio della crisi di quello che è il sociale, o servizio sociale, o volontariato, o impresa, o realizzazione di un servizio piuttosto che una attività in franchising. Il Terzo Settore è oggi credo chiamato anche, settore per settore, ma... sarebbe chiamato a una revisione della sua specifica logica; credo che anche le cooperative sociali, che oggi si dipingono molto di sociale, debbano rendersi conto che anche il sociale va posto sotto la lente di ingrandimento della situazione attuale, dovrebbe porsi probabilmente anche con più attenzione al suo interno, per capire se è adeguato ad una situazione, se può migliorare le sue competenze, se può migliorare le sue performance, e certamente non può pensare di continuare a vivere di dipendenza di pubblico o soprattutto di pubblico non... controllato o non di mercato insomma, quindi contatti diretti, affidamenti, la gestione, i CEO affidati per vent'anni senza regole o con regole molto interessanti per la cooperativa, oggi credo debbano essere analizzati per capire se ci sono ambiti di miglioramento.

*Che idea hai della Pubblica Amministrazione?*

La Pubblica Amministrazione mi dà, specie a livello locale, mi dà spesso l'idea di... di organizzazione non pienamente competente e spesso incapace di prendere delle decisioni, perché la Pubblica Amministrazione in realtà è una organizzazione complessa, in cui c'è un'amministrazione locale fatta spesso, sempre di più, di persone che non sanno neanche il significato di una delibera o di una determina, non sanno, non conoscono spesso i meccanismi della Amministrazione Pubblica... mentre dall'altra parte, i dipendenti pubblici in sé, a volte vivono passivamente queste situazioni, rimanendo in un ambito di "non mi compete, o non posso farlo, o non tocca a me".

21) *Ti vengono in mente dei luoghi comuni delle Amministrazioni Pubbliche? Un luogo comune che viene attribuito all'Amministrazione Pubblica?*

Il luogo comune è l'inefficienza e la perdita di tempo, la necessità di portare avanti delle scelte in tempi che a volte sono biblici, il non poter fare delle spese; capita anche a noi di dover gestire, per esempio delle manutenzioni in qualche servizio, manutenzioni che competono alla Amministrazione Pubblica, e non puoi farle perché c'è... si imbecca sempre un patto di stabilità ma, soprattutto, io credo sia una incapacità decisionale di chi dovrebbe prendere decisione, e magari ti trovi a gestire un servizio che ha bisogno della carta igienica, ma non la puoi avere perché non c'è l'impegno di spesa per la carta igienica, faccio per dire un esempio.

*Seconde te, invece, un luogo comune del Terzo Settore?*

Un luogo comune del Terzo Settore è che spesso e volentieri dipende dal pubblico, è asservito al pubblico e del pubblico si serve in maniera spesso, a volte, non controllata e quindi... certamente non considerando standard di una efficienza ed efficacia che potrebbero essere messi in atto, magari con una revisione più attenta.

22) *A tuo avviso l'integrazione territoriale oggi tra Terzo Settore e Pubblica Amministrazione, è reale? Quali sono le criticità di questi processi? Quindi l'integrazione tra Terzo Settore e Pubblica Amministrazione.*

Credo che siamo lontani anni luce, per quanto mi riguarda, su questa cosa. Credo che il pubblico in questo momento pensi al Terzo Settore, così del Terzo Settore, solo come valvola di sfogo perché, o è un'azione di volontariato o l'associazione di volontariato, e quindi farà delle cose gratis, o è una cooperativa e farà delle cose a meno soldi, quindi il rapporto della Pubblica Amministrazione non è oggi improntato alla co-progettazione; è molto improntato allo sfruttamento di costo della manodopera, di servizi a basso costo, o anche lo stesso coinvolgimento di una protezione civile, cioè per carità... con tutte ci si rifà ad organizzazione del Terzo Settore, soprattutto perché costano meno. Mentre per le organizzazioni del Terzo Settore, spesso l'ente pubblico comincia a non essere più il cliente più interessante o l'ambito di interesse maggiore, perché non puoi neanche sviluppare un progetto e spesso... anzi, noi stiamo pensando per noi che, se svilupperemo dei progetti, li

progetteremo in autonomia o probabilmente in partnership con degli operatori economici privati.

23) *Hai altre opinioni riguardanti il Terzo Settore?*

Credo che il Terzo Settore in questo momento... negli ultimi anni il Terzo Settore, la cooperazione sociale in genere, è uno dei settori che a differenza, a dispetto della crisi, è cresciuto molto e continua a crescere. Questo, da una parte rappresenta certamente un valore, perché significa che in qualche modo il valore della cooperazione dà risposte che altre organizzazioni non danno, sebbene si ricorra a queste situazioni, a queste organizzazioni, proprio in funzione della mancanza di altre risposte, un po' questo; però, a volte anche la proliferazione di organizzazioni di questo tipo in maniera incontrollata, in maniera anche poco vigilata, uno, si presta ad essere usata dall'ente pubblico in genere, e per seconda cosa, tenderà sempre meno ad essere specializzata, perché sarà necessariamente improntata a dover risparmiare e quindi a cercare anche scorciatoie non sempre di stabilità, non sempre improntate alla sicurezza, ma piuttosto ad una minima sopravvivenza anche a breve termine.