

Nonprofit e innovazione

La narrazione culturale della leadership

Barry Dym

Consulente dello sviluppo organizzativo, cofondatore del Family Institute of Cambridge

Harry Hutson

Consulente della leadership organizzativa, vicepresidente del New England Center for Children

*Il leader di un'impresa sociale deve sapersi adattare alle circostanze (tra cui reperire finanziamenti e soddisfare le esigenze di chi fornisce queste risorse) senza perdere di vista la mission originale della propria organizzazione sociale. In questo articolo Dym e Hutson, tra i massimi esperti di leadership organizzativa, autori del volume *Alla guida di un'impresa sociale* (Erickson, 2008), muovono una critica alla visione della leadership tradizionale quando viene mutuata in modo acritico dalle organizzazioni for profit a quelle non profit. Esistono visioni e immagini della leadership che possono essere diverse dalla rappresentazione dominante, ma quantomeno altrettanto efficaci. Occorre facilitare e gratificare quelle figure di leader potenzialmente innovative affinché possano esprimere le loro qualità peculiari, anziché costringerle a adeguarsi a una visione standardizzata.*

Parole chiave:

Leadership – Terzo settore – Non profit – Narrazione culturale.

Il settore *nonprofit* è attraversato da grandi tensioni, ma anche da una grande vitalità. Con la diminuzione dei finanziamenti pubblici, molte organizzazioni di Terzo settore — guidate ancora, il più delle volte, da leader nati «dal basso» — si sono messe in cerca di nuove fonti di sostentamento. Le nonprofit aiutano i beneficiari dei loro interventi a rivendicare più responsabilità e controllo sulla propria vita, nella misura del possibile. Buona parte della loro vitalità deriva proprio dall'originalità delle loro iniziative, e dalla prossimità che riescono a creare con le persone (e con le cause ideali) a cui si rivolgono. Queste organizzazioni hanno lo scopo di rispondere a bisogni scoperti, e di affrontare problematiche specifiche, in comunità altrettanto specifiche; un compito, il loro, non meno impegnativo di una «normale» attività di mercato.

Alle carenze che talvolta hanno sul piano dei titoli di studio e delle competenze manageriali, i leader delle nonprofit rimediano con entusiasmo, dinamismo e, non di rado, creatività. Imparano in fretta le cose, perché non potrebbero fare altrimenti; costruiscono le loro stesse navi mentre hanno già preso il largo; fanno innovazione, per reagire alle difficoltà incontrate lungo la strada. Sotto questo profilo, le nonprofit e chi le guida meriterebbero un posto di prima fila, nella storia delle imprese americane.

Tuttavia, a seguito del finanziamento pubblico dell'ultimo decennio, e della concorrenza sempre più serrata che ne è scaturita, il divario tra il livello di competenze necessario nel *for profit* e nel nonprofit si è andato riducendo. I leader di Terzo settore — che si tratti di direttori o di consiglieri — devono dedicare molto più tempo di prima a reperire risorse economiche. Come ha osservato qualcuno, «la scarsità di risorse ha indotto i leader delle organizzazioni private di welfare a ridefinire le proprie priorità: da un focus prevalente sulla mission» e sulla rispondenza ai bisogni della comunità, «a un orientamento più professionale [e manageriale], che guarda prima di tutto alla sopravvivenza dell'organizzazione» (Eisenberg, 1997).

Per avere successo, un leader deve sapersi adattare alle circostanze. In buona misura, però, i leader del nonprofit si debbono adattare a standard piuttosto angusti, imposti loro dall'esterno: dalle istituzioni pubbliche e dalle fondazioni filantropiche che le finanziano, dai consigli di amministrazione o direttivi e dai consulenti manageriali che li supportano, dal clima e dall'ethos culturale entro cui prendono forma le loro iniziative. Per soddisfare le esigenze di chi li finanzia, devono documentare i risultati ottenuti, attraverso programmi formali di valutazione (che qualsiasi sovventore ormai richiede loro), nonostante la loro inesperienza in merito (per non parlare dell'assenza di fondi dedicati a coprire i costi della valutazione). In altre parole, i leader del nonprofit sono chiamati a dare prova di una capacità di «rendicontazione aziendale» analoga a quella che si insegna nelle *business schools*.

Scopo di questo articolo è di dare uno sguardo critico alla visione della leadership propria della nostra cultura. Una volta esplicitata, ne metteremo in discussione l'influenza sulle nostre idee di senso comune di una «buona leadership», così da incoraggiare una rappresentazione più «plurale» e differenziata della leadership stessa (e quindi dei fattori di successo che definiscono il ruolo di un leader).

Le narrazioni culturali

Ogni cultura ha parecchio da dire, circa i modi in cui essere dei buoni leader. I «messaggi» al riguardo vengono trasmessi dai mass media, dalla carta stampata, dai film, dalle istituzioni scolastiche o dalle agenzie di formazione. Nel caso delle nonprofit, le istituzioni finanziatrici, con i rispettivi consigli d'amministrazione, veicolano il «messaggio della società» in modo inequivocabile: trasmettono, cioè, l'aspettativa di uno stile di leadership coerente con il mondo delle aziende for profit.

Si tratta di un messaggio influente, non soltanto perché veicolato da figure autorevoli, che occupano posizioni di potere, ma anche perché assume la forma di un'espressione culturale legittima, o di una narrazione culturale. Sia i mittenti sia i destinatari capiscono, in linea di massima, il significato attribuito a questa espressione: entrambi, quand'anche si discostino da questa narrativa, tendono a riconoscerne l'importanza. Detto con altre parole, essi hanno in comune la medesima lingua.

Una narrazione culturale rappresenta la somma delle idee prevalenti in una data società circa il modo in cui la gente dovrebbe comportarsi, pensare, o sentirsi: i requisiti che dovrebbe avere ciascuno di noi per essere una buona persona, un buon marito o una buona moglie, un buon leader. Una narrazione di questo tipo sintetizza i pensieri e i sentimenti che si ritiene si prestino, meglio degli altri, a fare da «cifra» di un certo tempo o luogo. Si trasmette soprattutto per il tramite delle storie: così avveniva, ad esempio, per l'insegnamento orale nei gruppi culturali tradizionali. Così, in un altro contesto, la teoria americana del *melting pot* spiegava gli effetti dell'arrivo in massa di nuovi immigrati dall'Europa. Così, ancora, la teoria della frontiera di Frederick Jackson Turner (1985) ha spiegato a generazioni di americani perché questo Paese fosse destinato a conquistare il West, e poi a diffondere la democrazia in tutto il continente americano, nonostante gli ostacoli incontrati; benché ci abbia insegnato a ignorare il genocidio che si è accompagnato a tale conquista.

Versioni particolari di tematiche universali

Le narrazioni culturali non sono mai isolate l'una dall'altra, come se ciascuna bastasse a se stessa. In generale, infatti, rappresentano delle versioni particolari di tematiche universali. Combinano immagini e temi archetipici — dal leader guerriero al re filosofo — a momenti e a luoghi specifici. Contribuiscono all'attribuzione di senso alla nostra esperienza di vita.

Nell'età degli imperi coloniali, ad esempio, il mito dell'esplorazione è servito a veicolare ideali come coraggio, sacrificio, curiosità e avventura. Storie di questo tipo assolvono una funzione duplice: di rispecchiamento e di attribuzione di significato. Tendono a ridefinire gli eventi del passato, alla luce delle esigenze della cultura attuale, e al tempo stesso creano nuove prospettive e nuovi spazi di interpretazione. L'intreccio tra il «che cosa» e il «perché» spiega la rilevanza delle narrazioni culturali, nel facilitare la comprensione del mondo che ci circonda.

Nella narrazione degli Stati Uniti, ad esempio, una delle immagini chiave è quella del *Mayflower*, che racchiude temi come l'allontanamento dal «vecchio mondo», il destino di scoprirne uno nuovo (che accomuna tutte le persone a bordo), l'insediamento, la colonizzazione e la «civilizzazione» della nuova terra. Storie come questa persistono ancora oggi nell'immaginario degli americani, ai cui occhi rievocano e spiegano aspetti importanti di un passato comune. Una narrazione culturale, quindi, è qualche cosa di più di una chiave di lettura. Più propriamente, è lo strumento attraverso cui una cultura esprime, promuove e impone determinati criteri di appartenenza ai suoi membri. È così che una cultura si può autoriprodurre, dispiegandosi, e poi sopravvivendo nel tempo.

Ogni narrazione culturale attribuisce una specifica «focalizzazione culturale» alla leadership. Per comprendere il senso di una narrazione culturale, può essere sufficiente osservare che tipo di persona assuma, in essa, un ruolo di guida. Nel corso delle grandi transizioni storiche, le narrazioni culturali tendono a presentare e a trasmettere sia idee tratte dal passato, sia idee che emergono *ex novo*. Erik Erikson (1969), ad esempio, descrive il Mahatma Gandhi come ultimo rappresentante di un mondo ormai remoto, in cui «l'uomo religioso» veniva prima dell'«uomo politico e tecnologico», e al tempo stesso come pioniere di un nuovo processo storico, quale «la combinazione tra politica e religione». Secondo la prima interpretazione, Gandhi era un asceta che coltivava le proprie virtù interiori, un guru che viveva nella povertà, praticava l'astinenza e predicava la nonviolenza. Nella seconda interpretazione, Gandhi diventava invece un leader dei lavoratori e delle campagne di disobbedienza civile nonviolenta che avrebbero portato l'India fino all'indipendenza. La posizione occupata da Gandhi nella storia è sostanzialmente dovuta al modo in cui ha trasformato questa narrazione culturale, in un tempo di cambiamenti rivoluzionari.

Un altro buon esempio di narrazione culturale ci viene dalla storia di Mosè. Nella Torah, Mosè viene ritratto come un leader umile e riluttante, convinto di

Leadership condivisa

non avere capacità oratorie sufficienti per convincere il faraone a restituire la libertà alla sua gente. Dio, però, lo rassicura, e gli suggerisce di lasciar parlare in sua vece il fratello, Aronne. L'insegnamento che ne deriva è che la leadership può essere condivisa: non soltanto tra i vertici di un'organizzazione (o di un gruppo), ma fra tutte le persone a vario titolo interessate. Si fonda su questo principio l'idea di «alleanza», o la possibilità che chiunque possa entrare liberamente in una comunità, aderendo alle sue regole. L'alleanza getta quindi le basi di tutte le successive visioni del rapporto tra Dio e le persone, oltre che fra queste ultime.

Successivamente, ancora nel deserto, gli anziani delle tribù consigliano a Mosè di conferire autorità agli anziani più saggi e di governare insieme con loro, giacché non tutti si possono rivolgere direttamente a lui. E avvicinandosi alla terra di Israele, Mosè — ormai anziano — nomina come suo successore Giosuè, sapendo che non gli sarà consentito fare ingresso nella terra promessa. Si rende ormai necessaria, per il futuro della nazione ebraica, una figura di guida diversa dalla sua: più umana, meno direttamente collegata a Dio. Questa storia di una leadership decentrata e a misura d'uomo, garantita sulla base di un accordo tra persone libere, viene narrata da millenni, anno dopo anno, nelle comunità ebraiche. Adulti e bambini apprendono così il modello di leadership che si rende necessario per una determinata comunità. Nel corso dei secoli, chi stava a capo delle comunità ebraiche aspirava proprio a una leadership di questo tipo (Elazar, 1995) e subiva le critiche degli altri, non appena se ne discostava.

Molto tempo più tardi, nel Medioevo, la rappresentazione ideale della leadership è cambiata. Nella mentalità comune dell'epoca, ciascun individuo doveva occupare un posto ben determinato, che tendenzialmente coincideva con il posto

stesso in cui era nato. Non doveva sforzarsi di divenire altro da ciò che era. Alcuni erano chiamati a lavorare, altri a riflettere, altri ancora a guidare il popolo. Il nobile re Artù di Camelot è forse la figura che ricorda meglio questo modello di leader.

L'idea che la nobiltà d'origini sia una *condicio sine qua non* per un ruolo di guida, naturalmente, è ormai relegata nel passato. George Washington, discendente da una famiglia aristocratica della Virginia, è un esempio di figura di origine privilegiata, che si è messa al servizio di una causa democratica. Ha combattuto contro l'impero, e poi, una volta vinta la guerra, si è rifiutato di diventare re. Era un nobile, convertitosi in democratico; un guerriero, in tempi di guerra, che si sarebbe trasformato in uomo di Stato, alla fine della guerra; un politico che avrebbe fatto ritorno alla vita di prima, una volta concluso il suo mandato. Washington riassume in sé lo stile di vita dominante — o, quanto meno, quello ritenuto più virtuoso — nell'America del diciottesimo secolo. Nessuno ha saputo impersonare meglio la narrazione culturale della leadership del suo tempo.

Le narrazioni sulla leadership, in America, si sono concentrate su due tipi di figure. La prima è quella dell'uomo che si è fatto da sé (il *self-made man*): l'uomo d'affari che, partendo dal nulla, ha dato vita a un impero economico sconfinato. Si può pensare ad esempio a Rockefeller, Vanderbilt, Carnegie, Ford e Morgan, nella prima parte del secolo scorso; a Gates, Bezos, Turner, Soros e Welch, in un'epoca più recente. La celebrazione che si tende a fare di queste figure rievoca quasi gli antichi miti omerici. Non soltanto hanno costruito veri e propri imperi, ammirati da tanti, ma hanno anche elaborato una loro visione della vita — oggetto, tra i loro fan, di altrettanti encomi — istituzionalizzandola, poi, in fondazioni benefiche.

Self-made men e pionieri

La seconda narrazione punta invece il dito sui pionieri: gli inventori, i ribelli, quelli che hanno rotto con la società convenzionale, per esplorare l'ignoto. Basti citare Daniel Boone, o il personaggio di Natty Bumppo nelle opere di James Fenimore Cooper, o Henry David Thoreau, Ben Franklin, Thomas Alva Edison, e gli scienziati del programma spaziale della NASA dei primi anni Sessanta. Tutte queste figure rievocano quella vena romantica che è presente tuttora nella cultura americana: l'idea che, «alle origini», siamo fuggiti da una società angusta e soffocata dalle regole come quella europea, per trovare la libertà nei grandi spazi inesplorati del nuovo mondo. Lungo tutto l'arco della nostra storia, questa convinzione ha trovato sempre nuovi modi di esprimersi: dalla migrazione verso l'Ovest, alle ribellioni delle campagne contro l'oppressivo predominio delle città; dalla battaglia degli ambientalisti contro l'indifferenza delle multinazionali, fino all'affermazione del modello imprenditoriale della Silicon Valley, che respinge i tradizionali assetti organizzativi burocratici.

A volte i due modelli di leadership si possono intersecare tra loro. È stato questo, ad esempio, il caso di Henry Ford, il cui metodo organizzativo della catena di montaggio ha rivoluzionato la produzione industriale. Il più delle volte, però, si tratta di modelli contrapposti, o comunque ben poco conciliabili. Presi insieme, ci

offrono indicazioni preziose per alimentare il nostro immaginario e, prima ancora, per darci il senso di ciò che è possibile ed eroico.

La narrazione culturale della leadership dei nostri giorni

Nel mondo di oggi, il «leader tipo» è una figura sicura di sé, estroversa, brillante. Un buon leader dovrebbe essere eloquente, creativo e con le idee ben chiare, capace sempre — come Harry Truman — di assumersi le responsabilità delle proprie decisioni. I grandi leader rivendicano l'esigenza di cambiamenti radicali, e talvolta sono impazienti verso chi spinge nella direzione contraria. Al tempo stesso, sono abbastanza forti da sopportare i ritardi, o le situazioni ambigue, che si producono nella realtà. Da strateghi magistrali, i leader migliori sanno influire attivamente sul corso degli eventi, inducendo gli altri ad assecondarli. I leader di oggi — al contrario del *Principe* di Machiavelli — dovrebbero essere persone integre, cosa che contribuisce a rafforzarne la credibilità presso i seguaci.

In America, i leader delle grandi imprese — benché caduti in disgrazia, in alcuni celebri casi, a seguito dei recenti scandali finanziari — rappresentano ancora il punto di riferimento per ogni altra forma di leadership. Gli amministratori delegati, al giorno d'oggi, sono probabilmente la figura sociale con più prestigio in assoluto. Agli occhi di gran parte degli americani, essere «uomini d'affari» è una sorta di sogno (proibito) nel cassetto; poco importa che la gente, in realtà, non sappia granché di ciò che fanno, e non possa influire in alcun modo sulle loro decisioni. I leader d'impresa, nel senso comune, sono forti, audaci, degni d'invidia: gli unici vincitori di un'economia di mercato sempre più competitiva, e i benefattori di tutti coloro che lavorano nelle loro aziende.

Da parte loro, i leader del nonprofit sono visti per lo più come persone piene di buone intenzioni, ma non particolarmente dotate, né istruite: una sorta di combinazione tra operatori sociali e attivisti di comunità, certo ben voluti, ma facilitati — nel loro compito — dalla generosità della nostra società. Paul Light (1998), ha formulato un'interessante distinzione al riguardo:

Provate a pensare alle associazioni di idee generate da parole come «imprenditoriale» e «nonprofit». Il primo termine evoca aggettivi come competitivo, aziendale, strategico, agile, innovativo, redditizio. Il secondo termine si accompagna fin troppo spesso a qualifiche di taglio negativo: lento, poco finanziato, stressante, inefficiente... non sorprende, quindi, che i finanziatori e gli altri stakeholder raramente invitino il nonprofit a essere più «nonprofit». Se l'essere «imprenditoriale» è diventato sinonimo di rapidità, flessibilità, efficienza e capacità strategiche, l'essere «nonprofit» non è nulla di tutto ciò. È solo un dato di fatto. (Light, 1998, p. 2)

È difficile negare che sia questo il clima culturale che va oggi per la maggiore, quando si tratta di valutare i leader del nonprofit.

E qui arrivano i problemi. In linea di massima, gli interlocutori privilegiati delle organizzazioni nonprofit — referenti di enti pubblici, di fondazioni, di altre istituzioni del welfare — provengono dalla «maggioranza». Molte nonprofit, al pari dei loro leader, sono invece più aperte alle istanze di una società multiculturale, quale è la nostra. Nelle aree urbane svantaggiate, in cui lavorano molte nonprofit, i gruppi di «minoranza» — afroamericani, latinoamericani, asiatici — tendono a prevalere sulla popolazione anglosassone di pelle bianca. Senza dimenticare che sono presenti nella società — ma non negli organi direttivi di gran parte delle imprese, profit o nonprofit — anche donne e ragazzi.

Benché la maggior parte della gente non se ne renda conto, esistono in mezzo a noi visioni e immagini della leadership che possono essere assai diverse — a seconda dell'appartenenza culturale o di genere — dalla rappresentazione dominante. In astratto, saremmo d'accordo più o meno tutti che un «buon leader» debba essere la persona giusta, nel posto giusto. Di fatto, però, i potenziali finanziatori hanno quasi sempre una visione del «leader del nonprofit» uniforme e riduttiva, che non tiene affatto conto delle differenze di cultura, di genere o di età.

Chi svolge ruoli di guida nel nonprofit è sottoposto, da questo punto di vista, a una duplice pressione. In primo luogo, i finanziatori esplicitano a chiare lettere che tipo di comportamenti si aspettano da loro, se vogliono ricevere i soldi. C'è poi una pressione indiretta legata alle aspettative di comportamento non dichiarate, ma altrettanto rilevanti, che una persona dovrebbe soddisfare, se vuole salvaguardare la propria credibilità e reputazione. È comprensibile, quindi, che molti leader del nonprofit — forse la maggioranza — abbiano fatto propria la visione stereotipata che va oggi per la maggiore. Il risultato è che finiscono per farsi guerra tra di loro. Da un lato, hanno fiducia in se stessi e nello stile di leadership che ha permesso loro di arrivare fino a lì. Dall'altro lato, sono percorsi dal dubbio che l'immagine del leader esaltata dai mass media e dai libri sul tema, per non parlare dei loro consigli d'amministrazione, sia più autentica e degna di tutta la loro considerazione.

Duplice pressione

Ma i leader del nonprofit non sono le uniche vittime di questi stereotipi negativi. Nello stesso mondo del for profit, qualunque imprenditore che non rispecchi gli standard di «eccellenza» del management si sentirà, per ciò stesso, sminuito. Gli imprenditori in senso stretto, questi eroi americani sovente considerati il «motore» della nostra crescita economica, sono sopportati in una prima fase, ma vengono presto rimpiazzati da capitalisti d'assalto, investitori, consiglieri direttivi nervosi e intransigenti. Al pari dei leader delle nonprofit che crescono dal basso, i leader di orientamento imprenditoriale creano sconcerto tra le fila dei manager e dei banchieri: sono troppo imprevedibili e carichi d'entusiasmo. Faticano a entrare nello «stampino» che si vorrebbe imporre loro. Alla fine, se vorranno diventare dei «veri leader», dovranno ridimensionare molte loro pretese. In caso contrario, finiranno ai margini.

L'immagine della leadership convenzionale è oggi talmente pervasiva, tra gli enti che finanziano e orientano le nonprofit, da avere assunto contorni prescrittivi

ed egemonici. È lo «standard» che vale per tutti, e in base al quale ogni leader dovrà essere valutato. Non che, in linea di principio, questo standard sia scorretto, o privo di fondamento: chi potrebbe mai negare che sia importante fare programmazione, avere un metodo ben definito, e saper misurare i risultati ottenuti? Nemmeno ci si può aspettare che un leader si formi solamente in astratto, a forza di studi e di *training* teorico. Se però questo standard viene imposto in modo univoco e standardizzato, finirà per delegittimare certi leader, e produrrà danni in molti altri, indotti ad abbandonare il *loro* stile per trasformarsi in qualche cosa d'altro, con cui hanno poco a che fare. Quando questo accade a persone capaci e innovative, ne viene dilapidata una delle risorse più preziose della società: la riserva di energia, di creatività e di originalità che è propria di molti dei nostri leader.

L'egemonia

Una delle prospettive teoriche più importanti dell'età moderna è senz'altro rappresentata dallo storicismo. Dopo la prima formulazione di Hegel, all'inizio del diciannovesimo secolo, questa prospettiva ha assunto rilevanza centrale nel secolo successivo, e la mantiene ai nostri giorni. Secondo lo storicismo, ogni idea — comprese quelle, apparentemente oggettive, della scienza — è profondamente influenzata dalle forze sociali, economiche e culturali del suo tempo, e del suo luogo. Nel corso del diciannovesimo secolo, ad esempio, Marx ha messo in risalto l'importanza delle forze economiche, nel determinare le posizioni ideologiche che informavano, a loro volta, le teorie politiche e morali della società. Verso la fine del secolo ventesimo, il pensiero postmoderno — specie con autori quali Derrida (1972) e Foucault (1972) — ha invece teorizzato che qualsiasi idea, piccola o grande, rifletta gli interessi di un qualche gruppo sociale, e che le idee più autorevoli e influenti rispecchino — in modo più o meno consapevole — gli interessi delle classi sociali dominanti. Accanto ai segni di potere più ovvi ed evidenti, come la ricchezza e la potenza militare, anche le idee dominanti contribuirebbero a ciò che i postmoderni definiscono come «egemonia» delle classi dominanti.

Il concetto di egemonia spiega in che modo la classe dirigente di una società si autoperpetua, facendo uso della persuasione più che del semplice potere economico, o della sola forza fisica. Le idee egemoniche servono a concretizzare, validare e consolidare il potere nelle mani di pochi. L'egemonia diventa completa nel momento in cui i dominati accettano la propria condizione, come una sorta di «stato naturale» che è inutile mettere in discussione.

A un primo livello d'analisi, il modello di leadership che predomina nelle imprese è una semplificazione, utile a servire agli interessi della classe dominante. Si tratta di una sorta di archetipo, che, come tale, si può trasformare facilmente in stereotipo. E se gli archetipi ispirano, gli stereotipi si svuotano di qualsiasi attrattiva. Una volta che si consolidano, gli stereotipi tendono a limitare la libertà d'iniziativa di un leader, o il numero e il tipo di persone che possono candidarsi a diventare

tali. E uno stereotipo istituzionalizzato, in fatto di leadership, equivale allo standard rispetto a cui un leader viene valutato, assunto, licenziato, premiato o punito.

Tutto questo ha costi sociali rilevanti, non soltanto sotto il profilo dell'equità e della giustizia. In primo luogo, dato che questo stereotipo culturale della leadership racchiude un'irrefrenabile esigenza di controllo, ogni espressione di leadership alternativa viene a essere inibita, o viene resa inefficace. L'esplorazione, l'assunzione di rischi, la componente affettiva e valoriale della leadership sono tutti aspetti che vengono subordinati alle ragioni della lealtà, della prevedibilità, della chiusura. In secondo luogo, paradossalmente, questo modello è poco sostenibile nel tempo, proprio per effetto del successo che riscuote. Scrivono Daniel Goleman e colleghi (2002) che un'eccessiva fiducia nei nostri modi di pensare abituali getta le basi dell'autoinganno. Ciò che ha già funzionato in passato si trasforma nell'unico modo di fare le cose. È come se la presenza di modelli di leadership alternativi, e potenzialmente rilevanti, venisse tenuta in ostaggio dalla convinzione che esista un'unica forma di leadership «ottimale».

Gli effetti oppressivi delle rappresentazioni egemoniche della leadership non finiscono qui. Tali rappresentazioni sono talmente pervasive che la maggior parte di noi non si rende conto che corrispondono a interessi di parte. Al contrario, si tende a percepirle come «la verità»; diventano una sorta di standard a cui fare ricorso, per giudicare se stessi e gli altri. C'è stato un tempo, ad esempio, in cui l'opinione pubblica associava la leadership all'eroico stoicismo di Roosevelt, o di Churchill. Anni più tardi, lo stesso sarebbe avvenuto con Kennedy. Si tratta, in tutti i casi citati, di leader inquadriati come «grandi uomini». Chi ne ricalca lo stile, in quest'ottica, si presta a essere definito come leader (almeno potenziale); chi invece ha atteggiamenti e modi di fare diversi, nell'esercizio della leadership, viene subito definito come anomalo, se non sovversivo.

Interessi di parte

Per contrastare le rappresentazioni egemoniche della società, gli autori post-moderni ne «decostruiscono» le idee e le immagini salienti: quelle che orientano gli atteggiamenti e i comportamenti quotidiani della gente. Emerge così la parzialità delle visioni convenzionali, funzionali agli interessi di alcuni, ma contrarie a quelli di altri. Sono visioni che, come hanno mostrato questi autori, presuppongono una rappresentazione dicotomica e manichea della realtà: come se fosse possibile dividere ogni cosa tra buono e cattivo, di classe alta e di classe bassa, intelligente e stupido, bianco e nero, occidentale e immigrato, maschile e femminile.

Le femministe, ad esempio, hanno elaborato una critica incisiva e approfondita delle visioni teoriche e filosofiche che tendono a «privilegiare» gli uomini, nella misura in cui li fanno apparire migliori, più forti o intelligenti, e quindi legittimi titolari di quasi tutte le posizioni di potere o di influenza. Anche gli afroamericani, gli ispanici e tanti altri gruppi di minoranza, cresciuti in un clima culturale che li reputa meno adeguati dei «bianchi» (che occupano quasi tutti i ruoli di potere, e ne godono i frutti), hanno cominciato a mettere in discussione la visione della realtà che li svilisce.

Per taluni gruppi sociali oppressi, la «decostruzione» si è rivelata un'opportunità per riaffermare, in positivo, il proprio patrimonio di valori e di abitudini. Espressioni del tipo «nero è bello» si prestano talvolta a descrivere i tentativi di rovesciare il predominio dei bianchi. Molte delle ricerche realizzate sulla leadership al femminile, allo stesso modo, sono orientate al superamento della leadership maschile. Si sostiene che le qualità «tipicamente femminili» — egualitarismo, affettività, relazionalità — sarebbero più adatte alle realtà organizzative moderne. Nelle sue espressioni migliori, tuttavia, il decostruzionismo non si traduce in un semplice «rovesciamento di egemonia», tra gruppi o tra posizioni ideologiche diverse. Tende, semmai, a delegittimare l'esistenza di una sola visione valida, lasciando credito (sia pure parziale) a molteplici visioni diverse. E questo è il multiculturalismo nella sua espressione migliore.

La migliore espressione di ciò che il mondo aziendale si aspetta dalle organizzazioni nonprofit è probabilmente rappresentata da uno studio — *High performance nonprofit organizations* — curato dal Hauser Center for Nonprofit Organizations della Harvard Kennedy School (Letts, Ryan e Grossman, 1999).

Modello aziendale egemonico

Fin dall'inizio del libro, viene evidenziata l'importanza vitale delle nonprofit per il mantenimento nel tempo della società civile: le organizzazioni nonprofit, si legge, danno ormai conto «di circa l'8% del prodotto interno lordo, con un fatturato annuale di 480 miliardi di dollari» (pp. 1-2). Gli autori si sforzano di sostenere in ogni modo che le nonprofit, per adempiere la propria missione, non possono fare a meno di «rafforzare le proprie capacità»; che è poi un altro modo per dire che devono diventare più imprenditoriali. Buona parte del libro ha proprio lo scopo di insegnare alle nonprofit come «migliorare le loro prestazioni» aziendali.

In uno dei primi capitoli, *Lezioni trasversali sulle competenze organizzative*, gli autori enunciano il loro assunto di fondo: «Le imprese hanno maturato un ricco patrimonio di informazioni e di esperienze sul potenziamento delle capacità organizzative, che può essere fonte di insegnamenti e di buone prassi» (p. 29). È sufficiente scorrere i titoli dei capitoli per capire come vada perseguito, in questa prospettiva, il potenziamento delle capacità e delle prestazioni organizzative: *I processi della qualità: progredire nella mission, rispondendo ai bisogni dei clienti; Lo sviluppo dei prodotti: idee migliori per risultati migliori; Il benchmarking: un processo organizzativo che collega apprendimento e risultati; Le risorse umane: lo sviluppo della forza lavoro per progredire verso le finalità dell'organizzazione; Dirigere le organizzazioni nonprofit: come creare una cultura della performance.*

Pablo Eisenberg ci ha messi in guardia dalla tendenza ad accettare il modello aziendale come se fosse una verità scolpita sulla pietra. È una tendenza a cui ha dato il nome di «aziendalizzazione» del nonprofit. «Buona parte del mondo nonprofit», scrive Eisenberg, «ha adottato alcune delle prassi peggiori — e non certo delle migliori — delle aziende for profit americane. Non ha saputo distinguere le strategie d'impresa corrette e sostenibili, da quelle implausibili; le attività coerenti

con il nonprofit, da quelle adatte solamente al for profit» (Eisenberg, 1997, p. 332). Una delle peggiori caratteristiche del mondo aziendale mutuata dal nonprofit — insiste Eisenberg — è «il culto dell'amministratore delegato»: la retorica e l'enfasi eccessiva che vengono riposte su chi occupa quel ruolo. «È una retorica che fa il paio con la nostra infatuazione nazionale per le star e le celebrità. Sul lungo termine si tratta però, specialmente per le nonprofit, di un atteggiamento pericoloso, giacché svislaccia la collegialità e il lavoro d'équipe, distogliendo l'organizzazione dalla propria mission originaria. È un atteggiamento che costruisce degli ego, ma non delle istituzioni» (p. 336).

Un secondo problema che scaturisce da una pedissequa imitazione della leadership aziendale sta nell'orientamento al «breve periodo» che sempre più caratterizza. È un modello di leadership interessato solamente all'obiettivo di costruire «valore per gli azionisti», con proiezioni (più o meno azzardate) dei profitti attesi, e con la loro successiva misurazione, a cadenza quadrimestrale. Per ottenere questi risultati nell'immediato, i consigli d'amministrazione fissano premi enormi a favore degli amministratori delegati. Un orientamento di questo tipo ha enormi responsabilità rispetto alla corruzione che è presente nei vertici aziendali odierni, e per il disinteresse allo sviluppo di assetti organizzativi durevoli, capaci di produrre innovazione sul lungo periodo. Se questo orientamento al breve periodo — da cui discende la necessità di dimostrare risultati rapidi e facilmente misurabili — viene mutuato nelle organizzazioni nonprofit, le può privare della loro capacità di crescere in modo autonomo e graduale, meritandosi, nelle rispettive comunità locali, il ruolo che compete loro.

I leader del nonprofit che si adattano a questa narrazione culturale...

Dire che esista un «modello aziendale» che emargina, o sovraccarica di responsabilità improprie, molti leader del nonprofit non significa negare che vi siano — anche nel nonprofit — figure di leadership che si adattano benissimo a questo modello. Vale la pena riportare brevemente qualche caso esemplificativo. Rick Little, ad esempio, è una vera e propria celebrità nel mondo delle *charities* americane. È un uomo di umili origini, da sempre affetto da una grave malattia, che è riuscito a convivere con il proprio male e ha deciso di aiutare gli altri a fare altrettanto. A tale scopo, ha convinto la Kellogg Foundation a erogare un contributo di 63 milioni di dollari a favore di un'organizzazione che lui stesso avrebbe fondato, di lì a poco: la International Youth Foundation (IYF). La nuova organizzazione svolge un ruolo di intermediazione: come una sorta di «imbuto» tra le risorse e l'assistenza tecnica delle fondazioni e delle grandi imprese, e nuovi progetti volti ad aiutare i giovani a valorizzare le loro abilità, ad avere più fiducia in se stessi, a migliorare le proprie condizioni sociali, senza dimenticare le loro comunità svantaggiate di provenienza. Con il tempo, IYF ha dato vita a «sub-fondazioni» in una sessantina di Paesi, ciascuna a servizio di organizzazioni di comunità accreditate,

e rivolte principalmente ai giovani del luogo. Al pari dei leader d'impresa, Rick Little ha costituito la propria organizzazione con passione e dedizione, con tenacia e competenza. E l'America delle grandi imprese, riconoscendo in lui uno spirito affine, non ha esitato a sostenerlo.

Alan Khazei e Michael Brown, che hanno fondato CityYear nel 1988, sono due ulteriori esempi di questa tipica narrazione culturale americana. Si sono conosciuti studiando insieme alla Harvard Law School, dove hanno cominciato a «comprendere che i giovani in servizio avrebbero potuto essere una risorsa straordinaria per affrontare i problemi più urgenti della nostra nazione» (City Year, 2004). Per trasformare il loro sogno in realtà, si sono serviti dei metodi più aggiornati che si insegnavano nelle scuole di amministrazione aziendale di Harvard. Sono partiti da un'idea di fondo, alla fine di un percorso di brainstorming e di progettazione strategica, che li avrebbe portati a una visione ben precisa del servizio da produrre, del progetto da attuare (e prima ancora del programma da sviluppare), dei necessari adempimenti fiscali e amministrativi. In altre parole,

**Un successo ampiamente
celebrato**

l'inizio del loro percorso non è stato dissimile da quello delle nuove imprese «dot.com» — legate all'esplosione di internet — degli anni Novanta, quando le grandi aziende partivano dal basso per raccogliere idee innovative, che avrebbero potuto fare la differenza. Nell'arco di pochi anni, la loro organizzazione poteva contare su un certo numero di progetti funzionanti a regime. A un certo punto, però, CityYear ha cominciato a crescere a dismisura, sino a diventare uno dei principali punti di riferimento della comunità dei filantropi. Il suo successo è stato ampiamente celebrato nei mass media, dai semplici quotidiani fino alle riviste di settore, nel nonprofit così come nel mondo delle aziende for profit.

Esistono almeno tre analisi — *Grassroots leaders for a new economy* (Henton, Melville e Walesh, 1997), *Comeback cities: A blueprint for urban neighbourhood revival* di Paul Grogan (2000) e *Common purpose: Strengthening family and neighbourhoods to rebuild America* di Lisbeth Schorr (1997) — che descrivono iniziative nonprofit di tipo nuovo, capaci di coniugare la tecnologia della scienza manageriale contemporanea, la capacità di fare investimenti appropriati e di rispondere ai bisogni e alle aspettative delle comunità locali, sino a promuovere lo sviluppo di comunità. Anche *High performance nonprofit organizations* (Little, Khazei e Brown, 1999) è un'utile introduzione a queste nuove esperienze imprenditoriali. Little, Khazei e Brown, insieme con gli altri protagonisti dei libri citati, sono leader di talento, che meritano senz'altro il successo ottenuto. È un successo, però, che andrebbe anche attribuito — per lo meno in parte — al loro stile peculiare, nella gestione delle rispettive imprese. Sono tutte figure che hanno saputo identificarsi in pieno nella narrazione culturale della leadership americana, e ne sono stati ricambiati, giacché sono stati ritenuti meritevoli di ricevere il sostegno — naturalmente decisivo — delle grandi imprese for profit.

... e quelli che non si adattano

D'altro lato, ci sono fin troppi leader del nonprofit che non si identificano affatto con questo modello, e ne patiscono le conseguenze. È questo, ad esempio, il caso di Harlen Smith (nome di fantasia): uomo di grandi capacità manageriali, che aveva fondato un'organizzazione nonprofit per diffondere in una grande università americana gli ideali, la visione e le esperienze della partecipazione civica. La sua organizzazione godeva del finanziamento di un miliardario del mondo delle dot.com. Costui, invaghito dell'idea iniziale, fece poi pressione sul direttore esecutivo affinché l'organizzazione facesse una svolta in senso «imprenditoriale», del tutto estranea alle aspettative di Smith. Quest'ultimo si è quindi trovato a dover trascorrere almeno un terzo dell'orario di lavoro a negoziare con la fondazione, invece che occuparsi direttamente della propria organizzazione. Poco abituato, e a disagio, con le procedure di rendicontazione richieste dall'ente finanziatore, Smith ha continuato a rinviare o a delegare queste incombenze, rivelandosi molto più disorganizzato di quanto non sembrasse. Criticato per la mancanza di capacità manageriali e per la scarsa attenzione rivolta ai dettagli, ha cominciato a dubitare profondamente di sé, fino a perdere fiducia in se stesso, oltre che negli altri. Il suo stile di leadership è diventato meno sicuro e l'organizzazione ha visto diminuire tanto i rapporti con l'esterno, quanto l'ammontare dei finanziamenti, chiudendosi progressivamente in se stessa.

L'Innovation Center for Youth and Community Development («Centro di innovazione per i giovani e lo sviluppo di comunità») è nato invece con l'idea che i giovani siano generalmente privi di rappresentanza, nelle decisioni che contano; e che le stesse organizzazioni a loro dedicate siano per lo più dirette da adulti, che stentano a comprendere la cultura giovanile, e tendono ad avere — nonostante le buone intenzioni — un approccio paternalistico. In questa prospettiva, i giovani che assumono realmente posizioni di leadership sono raramente tenuti nella debita considerazione. Quanti li formano al riguardo li trattano come se fossero dei burocrati di mezza età. Alla fine, così, i giovani tenderebbero ad allontanarsi, delusi, da qualsiasi forma di partecipazione. Pochi si fanno carico di ruoli di leadership, e tanto meno li creano *ex novo*, in una società che mostra così poco interesse per un loro coinvolgimento attivo. Ora, la nuova organizzazione, anziché imporre loro un modello di leadership predefinito, si è messa alla ricerca delle *best practices* già realizzate in fatto di leadership giovanile. Si è poi sforzata di replicarle, grazie anche a percorsi di formazione studiati ad hoc.

Nel corso degli anni Settanta si sono costituiti molti centri di comunità per la riabilitazione dalle droghe, a partire da iniziative meno strutturate — come le linee di ascolto telefonico — promosse da leader di strada, che avevano alle spalle, a loro volta, un passato di tossicodipendenti. Costoro hanno elaborato un modello terapeutico e organizzativo peculiare, di orientamento egualitario, secondo uno spirito non dissimile da quello iniziale di Casa Myrna. I servizi pubblici, a forza di vedere frustrate le loro iniziative nella riabilitazione, si sono infine rivolti a queste organizzazioni di base, investendo milioni di dollari nei loro progetti. Nel giro di

poco tempo, però, i nuovi finanziatori hanno cominciato a lamentarne la scarsa attitudine alla rendicontazione delle risorse ricevute, che sembrava quasi una conseguenza necessaria del loro stile di leadership informale. È arrivata così la richiesta di un mutamento sostanziale nei loro assetti direttivi: il leader fondatore è stato sostituito da un manager più esperto, ma molti dei progetti hanno perso la spinta ideale e l'originalità che ne avevano motivato il successo iniziale.

In che modo si può imporre una narrazione culturale?

È ormai da decenni che i leader delle imprese for profit istruiscono i «colleghi» del nonprofit su come meglio gestire le loro organizzazioni. L'hanno sempre fatto dall'alto di una posizione di autorità: dai consigli d'amministrazione, e dalle fondazioni che presiedono, il cui sostegno — che è spesso una linfa vitale per il nonprofit — può essere ritirato con la stessa rapidità con cui è stato concesso. Queste persone, del resto, hanno dalla loro una sorta di «superiorità morale» — la stessa che si è guadagnato il capitalismo, con la fine della guerra fredda — che si rispecchia nello straordinario prestigio di cui godono attualmente. Quasi a mo' di coro, i grandi manager predicano oggi la «buona novella» della responsabilità sociale, della programmazione d'impresa, della misurazione dei risultati prodotti. Le organizzazioni nonprofit e i loro leader, in questa prospettiva, dovrebbero essere semplicemente più simili a loro.

Per sopravvivere, i leader del nonprofit devono investire molte energie sulla ricerca di finanziamenti. E per soddisfare le aspettative dei finanziatori, devono dare prova dei risultati ottenuti attraverso specifiche procedure di valutazione dei progetti. Qualsiasi ente finanziatore, al giorno d'oggi, si attende un feedback formale di questo tipo, benché il più delle volte le nonprofit non dispongano di competenze adeguate, né possano contare su una quota di finanziamenti riservata ai processi valutativi. In altre parole, chi dirige le nonprofit deve dimostrare di possedere una *accountability* analoga a quella che si insegna nelle scuole per manager d'impresa. Non sorprende, quindi, che molti giovani pieni di buone intenzioni, orientati al nonprofit, puntino a formarsi nelle *business schools*, piuttosto che nelle scuole di servizio sociale o, tanto meno, nei tirocini che prevedono di fare del lavoro direttamente sul campo. Le scuole per manager sono semplicemente l'*optimum*, al giorno d'oggi, in una cultura — come quella americana — in cui trionfa incontrastata l'etica manageriale.

È un'etica che ha ormai attecchito ovunque, perfino nelle organizzazioni che vantano di essere «alternative»: ad esempio, quelle che lavorano con i movimenti giovanili che si battono per la giustizia sociale. Perfino nelle loro fila si parla sempre più spesso di programmazione strategica, di valutazione puntuale dei risultati prodotti, di rendicontazione manageriale, di piani di marketing. Alle critiche che vengono loro indirizzate, i responsabili di queste organizzazioni ribattono che anche i soggetti antagonisti hanno bisogno degli stessi strumenti che hanno fatto la fortuna dei loro avversari dell'establishment.

Anche i migliori imprenditori, del resto, si sono allineati in pieno a questa visione delle cose. Anche loro tendono a frequentare le scuole di amministrazione aziendale, per apprendere tecniche e strategie di marketing appropriate. E anche quando non lo fanno, sono pur sempre sottoposti alla «disciplina del mercato». Basti dire che i grandi investitori, nei consigli d'amministrazione delle società a cui partecipano, sono sempre più inclini a sostituire gli imprenditori-fondatori con figure di manager professionisti. È una prassi ormai così comune che, quand'anche implica il licenziamento o la retrocessione di ben noti imprenditori, passa pressoché inosservata, nell'opinione pubblica.

Ritorniamo, così, al nodo della tendenza all'omogeneizzazione nella leadership del nonprofit. Non soltanto i protagonisti dell'imprenditoria for profit, ma anche quelli degli enti filantropici tendono sempre più a imporre una mentalità imprenditoriale ai dirigenti del nonprofit, che peraltro dipendono dai loro finanziamenti o dalle loro donazioni. Insegnano loro, ad esempio, l'utilizzo di software adatti a una buona rendicontazione finanziaria; offrono loro brevi corsi di management, per aiutarli ad aumentare gradualmente la scala dei progetti intrapresi. Se non sanno adattarsi bene alla disciplina del managerialismo, i leader del nonprofit potranno facilmente essere sostituiti da «veri professionisti».

I consigli d'amministrazione delle organizzazioni nonprofit

Questi atteggiamenti, peraltro, non sono una prerogativa dei manager di ultima generazione. Anche i dirigenti di imprese antiche, stabili e durature — al pari dei loro consulenti — tendono ormai a fare propria questa retorica, sia pure con le differenze del caso. Costoro possono senz'altro prendere parte ai consigli d'amministrazione o direttivi delle nonprofit, entro cui alcuni mantengono un ruolo passivo, mentre altri si sforzano attivamente di offrire i propri consigli ai leader del nonprofit. Questi ultimi si allineano subito alle loro indicazioni (tipicamente mutate da imprese for profit), o per lo meno dicono di farlo. Si tratta di indicazioni che spingono quasi sempre nella direzione di un «buon management»: un leader dovrebbe enunciare obiettivi precisi, e dividere tra chi lavora con lui la responsabilità di perseguirli; dovrebbe presidiare il buon funzionamento dei processi di rendicontazione e, laddove possibile, dei sistemi operativi; e via discorrendo. Detto diversamente, chi dirige le organizzazioni nonprofit dovrebbe saper vestire i panni del «buon manager», coerentemente con le aspettative dei suoi consiglieri d'amministrazione.

Le fondazioni

Le fondazioni, in generale, offrono un sostegno fondamentale alle organizzazioni nonprofit. In prima battuta, si prestano a essere divise in due raggruppamenti: le più esperte e di più antica tradizione, e quelle più recenti, e forse più aggressive, fondate da quelli che un autore ha ribattezzato «i nuovi imperialisti»:

Gates, e così via. Si tratta di personaggi che hanno fatto fortuna, come è noto, nel corso degli anni Ottanta e Novanta.

Molte delle risorse indirizzate alle organizzazioni nonprofit provengono proprio da chi ha fatto fortuna negli ultimi decenni: imprenditori e investitori che si sono «fatti da soli», partendo da zero, secondo un modello che è caro alla mitologia sociale americana. Al pari dei loro predecessori di cento anni prima, i nuovi milionari e miliardari credono di aver scoperto *ex novo* una formula che garantisce l'efficacia della leadership e dell'organizzazione. È una convinzione amplificata dai mass media, che celebrano il trionfo delle loro iniziative e le codificano come «modelli di successo».

Abbiamo conosciuto uno di questi nuovi capitalisti, ad esempio, che tendeva a disprezzare chiunque non fosse un «uomo d'affari» tutto d'un pezzo, e stava cercando di introdurre figure di questo tipo — al posto di «burocrati» noiosi e privi d'immaginazione — anche nelle nonprofit che finanziava. Figure come la sua hanno riscosso, si è detto, un successo enorme. Sono eloquenti, rassicuranti, e quindi persuasive. Amano insegnare anche agli altri la loro esperienza, e i potenziali allievi non mancano di certo.

Buona parte, e forse la maggior parte, degli uomini d'affari dell'ultima generazione si è già indirizzata alla filantropia. Si tratta, a quanto dicono, di sdebitarsi con una società che è stata tanto generosa nei loro confronti, e che avrebbe bisogno del loro aiuto. Hanno quindi dato impulso a varie iniziative assolutamente encomiabili. Non intendono, infatti, ricalcare le orme dei loro predecessori, la cui filantropia sembrava passiva e poco interessata a promuovere cambiamenti sociali radicali. I nuovi filantropi, in primo luogo, hanno cominciato a sostenere settori di attività diversi. Perché mai — si domandano costoro — i problemi sociali non andrebbero affrontati con la stessa mentalità, e con analoghi metodi imprenditoriali? Anziché limitarsi a erogare fondi, questi «filantropi d'impresa» vogliono mettere a disposizione le loro competenze e la loro visione strategica. Si aspettano un buon ritorno — almeno «sociale» — sull'investimento fatto. È per questo che chiedono alle organizzazioni beneficiarie di documentare in modo puntuale il lavoro svolto, di elaborare piani strategici definiti, di fissare delle unità di misura dei risultati conseguiti, nonché — se possibile — di produrre «idee innovative», che si rivelino efficaci in quel contesto, ma anche trasferibili a contesti diversi. In altre parole, i filantropi di oggi si battono affinché le organizzazioni nonprofit agiscano in termini analoghi alle imprese for profit, a cui loro stessi hanno dato vita.

Sovente, i soldi forniti sono un motivo sufficiente a vincere ogni resistenza da parte dei beneficiari. Secondo Peter Karoff, ex amministratore delegato di Philanthropic Initiative,

le organizzazioni che fanno filantropia non sono particolarmente accoglienti. Le grandi fondazioni sono quasi prive di trasparenza, poco accessibili, gestite dalle reti dei «soliti noti», ostili verso tutto ciò che proviene da fuori. Come se non bastasse, ascoltano poco i loro interlocutori, eccedono nella burocrazia, sono macchinose e poco creative, rispondono solo a se stesse, osteggiano i

rischi. Sono poco disposte a collaborare tra di loro e con i leader del nonprofit. Rifiutano di fare investimenti significativi nelle infrastrutture sul campo — ad esempio nella formazione di leadership qualificate — anche se tali investimenti rafforzerebbero le capacità delle nonprofit di mantenersi in vita, e di adempiere alla propria mission. Cosa ancora più grave, le organizzazioni filantropiche si sono talmente infatuate della «misurazione dei risultati prodotti» che dedicano sempre meno attenzione allo spirito delle iniziative del nonprofit. (Karoff, 2004, p. 5)

Riepilogando, quanti dirigono fondazioni o grandi imprese for profit tendono troppo spesso a imporre soluzioni standardizzate o omogenee ai responsabili del nonprofit, senza nemmeno interrogarsi su «che tipo di leader» abbiano di fronte, e quali siano le qualità che li rendono efficaci; se non altro, «efficaci» nella misura necessaria a ottenere i loro finanziamenti. Certo, è improbabile che abbiano addirittura l'umiltà di chiedere ai leader del nonprofit che lezioni potrebbero impartire loro, rispetto alla gestione delle fondazioni o delle grandi imprese, di cui sono titolari. Eppure, molti dirigenti del nonprofit hanno saputo creare e poi gestire le loro organizzazioni in condizioni difficili, superando un ostacolo dopo l'altro, in un modo che perfino gli uomini d'affari — se mai lo sapessero, o se fossero interessati a saperlo — non potrebbero che ammirare.

La valutazione degli enti pubblici e delle fondazioni

Al pari delle fondazioni, gli enti pubblici di livello nazionale o locale che finanziano delle organizzazioni nonprofit hanno aspettative sempre più esigenti, nei loro confronti, per quanto riguarda la valutazione dei progetti e delle stesse organizzazioni. In linea di principio, si tratta senz'altro di un orientamento condivisibile. La valutazione non serve soltanto all'ente pubblico che la prescrive. Induce infatti le organizzazioni nonprofit a «guardarsi dentro», verificando se i loro obiettivi siano realistici, se i loro servizi possano contare su un mercato adeguato, se stiano realizzando gli obiettivi stessi, se dispongano di assetti organizzativi idonei — sul piano operativo — al perseguimento delle loro finalità. Eppure, gran parte delle procedure di valutazione fa implicito riferimento ai modelli di sviluppo organizzativo e di stile di leadership che sono propri delle aziende for profit.

I testi divulgativi sulla leadership e i consulenti aziendali

La nostra cultura è ormai ossessionata dalla leadership, e si invaghisce facilmente di coloro che se ne fanno interpreti e divulgatori. Gli scaffali delle librerie sono pieni di volumi di ogni tipo che ci dicono come comportarci, per diventare dei grandi leader. Negli anni Ottanta, in media, si pubblicavano cinque testi al giorno in tema di leadership (in inglese). Nel decennio successivo, gli articoli sarebbero diventati dieci. Al giorno d'oggi, a cercare «leadership» nel database di Amazon.com salterebbero fuori non meno di 12.000 titoli. A questi si possono aggiunge-

re tutti gli articoli che non vengono pubblicati, i materiali interni degli uffici di gestione delle risorse umane, e soprattutto i corsi di formazione alla leadership che si sono moltiplicati nel tempo, raggiungendo le migliaia di unità. La quasi totalità di questi libri, articoli e materiali di formazione rimanda a contenuti di tipo prescrittivo. Ben pochi sono quelli che si limitano a finalità descrittive. Nessuno, o quasi, risulta scritto dal punto di vista del nonprofit.

Questi testi ci dicono quale è, o quale dovrebbe essere, il modo migliore per diventare dei grandi leader. Non ci dicono, però, che esistono tanti modi diversi — tutti legittimi ed efficaci — per guidare un'organizzazione. Nell'insieme, questa produzione divulgativa ha ormai assunto le dimensioni di un'industria, che dovrebbe servire a «processare» — come in una sorta di catena di montaggio — i cosiddetti leader. E stando a chi dirige la nuova industria, anche i leader del nonprofit dovrebbero passare attraverso la medesima catena di montaggio. Non a caso, gli autori di questi libri sono per lo più consulenti manageriali o professionisti delle *business schools*, che si guadagnano da vivere con attività di consulenza e di accompagnamento tecnico alle organizzazioni e a chi le guida. Ora, non c'è dubbio che per la maggior parte costoro siano, nel loro lavoro, persone corrette e professionali. Rimane il fatto che fanno tutti da agenti promotori — lo ammettano o no — della stessa narrazione culturale delle aziende for profit. Sostengono, ad esempio, l'esigenza di lavorare con il metodo delle «buone prassi». In realtà, si tratta di un «metodo» tutt'altro che scientifico, basato prevalentemente su aneddoti o episodi isolati: ciò che ha funzionato nella limitata esperienza di un certo scrittore/consulente, che trascorre la maggior parte del tempo a lavorare nelle aziende for profit. Detto diversamente, le «buone prassi» sono quasi sempre individuate nel mondo aziendale, da cui vengono poi trasferite nelle organizzazioni nonprofit.

Gli effetti della narrazione culturale della leadership

Alcuni anni fa, Kay Erikson (1986) ha scritto un originale studio di caso dei Massachusetts Bay Puritans e dell'espulsione, dal loro interno, di Roger Williams. Anziché criticare l'ostracismo dimostrato dall'organizzazione, l'autore ha osservato che qualsiasi società ha bisogno di stabilire, in qualche modo, chi ha titolo a farne parte, e chi no. La stessa definizione di qualcuno come «deviante» permette a una cultura di ribadire ciò che è «normativo», ossia di descrivere il proprio carattere. In altre parole, la devianza è funzionale. Ci permette di conoscere meglio noi stessi.

Chi è ritenuto deviante, d'altra parte, raramente ha motivo di apprezzare queste attività di distinzione sociale. Il più delle volte, infatti, ci rimette. Diventa oggetto di ostracismo, e magari, all'interno di una comunità, viene ghettizzato, o relegato in uno status di «seconda classe». E come cittadino di seconda classe non potrà avere gli stessi diritti degli altri all'accesso delle risorse presenti nella società. Spinti dall'impulso a migliorare le proprie condizioni, i devianti potrebbero anche dare l'assalto alla «cittadella» del gruppo dominante. Si possono leggere in

quest'ottica, ad esempio, le proteste e le rivendicazioni dei movimenti di base, sovente guidate da soggetti del nonprofit. Può anche succedere, però, che gli *outsider* tendano ad assimilarsi: si possono spiegare in questo modo, ad esempio, gli sforzi dei leader del nonprofit di parlare la stessa lingua degli *insider*, o di adeguarsi al modello della leadership aziendale, e perfino di farsene attivi promotori. È raro, tuttavia, che una conversione si spinga fino a questo punto.

Se anche un outsider impara a comportarsi come membro a pieno titolo della comunità dominante, ci sarà comunque un margine di ambivalenza che limiterà l'efficacia dei suoi sforzi, e che gli insider non faranno fatica a cogliere.

Assimilazione, conversione o ribellione

Che si scelga la via dell'assimilazione, della conversione o della ribellione, c'è pur sempre un prezzo da pagare, al di là dell'impegno profuso. Tanto per cominciare, la visione della leadership standardizzata che va oggi per la maggiore comporta il sacrificio di molti stili di leadership efficaci, ma troppo divergenti dallo standard. Le figure di leader potenzialmente più innovative — i creativi, i neoimprenditori, gli attivisti — sono costrette a adeguarsi a ciò che *non* sono, anziché venire facilitate e gratificate nell'esprimere le loro qualità peculiari.

In secondo luogo, quelli che accettano la pressione a conformarsi si scopriranno, a lungo andare, meno efficaci di prima. Diventeranno delle pallide versioni di ciò che erano, ma anche del modello «standard»; dedicheranno troppe attenzioni ed energie ad apprendere il modello ufficiale, oltre che a soddisfare le aspettative di quanti sono chiamati a valutarli.

Occorre poi considerare che il budget su cui possono contare le organizzazioni nonprofit è oggi, tendenzialmente, in riduzione. Eppure, le nonprofit sono profondamente diverse dalle imprese ordinarie. Perseguono esclusivamente la propria mission, che coincide con un interesse della collettività. Nascono per rispondere a bisogni sociali e comunitari irrisolti, e le persone che ne sono portatrici non sempre si possono assimilare a normali «clienti» di un qualsiasi mercato. Sono più povere e, non potendo offrire incentivi finanziari, devono saper offrire motivazioni diverse alla forza-lavoro retribuita e ai volontari. Devono rendere conto del proprio operato a una pluralità di stakeholder o «portatori di interessi», come i gruppi di comunità, cosa che influisce sulla loro visione e sulla loro pratica della responsabilità sociale. Essendo diverse per natura, le nonprofit hanno bisogno di forme di leadership altrettanto diverse, e di modelli distinti di *capacity building*, ovvero di sviluppo organizzativo.

Non va trascurato, infine, il dispendio di tempo che ne deriva — insieme a un impiego inadeguato delle proprie competenze — sul piano dei rapporti tra leader, donatori e valutatori. Verrebbe quasi da citare, a questo riguardo, una battuta di Rex Harrison: «Perché una donna non può essere un po' più simile a un uomo?». I leader del nonprofit, al pari di Eliza Doolittle, si troveranno a ingoiare parecchi rospi, a forza di sentirsi fuori luogo e poco compresi. Alla fine, molti di loro scopriranno che prima ritornano al proprio ruolo tradizionale, meglio è.

Enfatizzare le responsabilità dei soggetti finanziati, da parte di un ente finanziatore, può essere appropriato, se viene fatto in modo rispettoso. È facile, però, che il rapporto tra le parti assuma una forma impropria, come se fosse quello tra un genitore e un figlio. I finanziatori assumono così, di volta in volta, un atteggiamento tollerante o paternalistico, di rabbia o di delusione. Nei colloqui *vis-à-vis*, i rappresentanti delle istituzioni donatrici hanno quasi l'aria di dire: ma... questi ragazzacci non ne vogliono proprio sapere di crescere! Da parte loro, i leader del nonprofit — sentendosi giudicati — diventano ansiosi e si sforzano di accontentare in qualsiasi modo la controparte. Dato che si trovano in una posizione di debolezza, reprimono le proprie reazioni negative, ma reprimono anche — al medesimo tempo — molte informazioni di cui i donatori e i consiglieri d'amministrazione avrebbero bisogno, per formulare delle valutazioni appropriate. Tra sé e sé, i dirigenti delle nonprofit masticano amaro, sforzandosi di immaginare qualche altra possibile fonte di finanziamento. Alla fine, però, accettano di sopportare la controparte così com'è, pur infastiditi dal paternalismo e della poca comprensione che avvertono da parte sua.

L'ideale di una partnership matura ed equilibrata, caratterizzata da una condivisione di finalità e di intenti pur nella diversità delle competenze (tra loro complementari), si potrà realizzare soltanto quando verrà gestito meglio il differenziale di potere tra le parti.

La complessità

Nella cultura americana si tende, in generale, a pensare alla leadership al singolare: «... è il nostro leader». In verità, si tratta di una visione assai riduttiva. Qualsiasi leader, per quanto «carismatico», dispone di stretti collaboratori, senza i quali le sue indicazioni non si potrebbero tradurre in realtà. Gli imprenditori di successo, ad esempio, dipendono da manager competenti, a cui affidare il coordinamento delle varie funzioni organizzative. E perfino i leader manageriali più efficaci possono essere influenzati da persone in posizione gerarchica inferiore, ma capaci — magari perfino più di loro — di infondere motivazioni negli altri.

La leadership è una questione complessa, da «poliglotti». Il buon funzionamento di un'organizzazione dipende proprio dalla complementarità, e dal reciproco sostegno, tra leader con mansioni e competenze diverse. Qualsiasi impiegato, interrogato — a bruciapelo — su «chi sia il leader» dell'organizzazione in cui lavora, indicherà probabilmente chi riveste la funzione direttiva. A pensarci su con calma, però, può darsi che cominci a indicare altri nomi. In alternativa, potrebbe rispondere che il leader è quel tale, ma che senza la collaborazione del tale altro — apparentemente meno importante di lui — non saprebbe fare granché. E si potrebbe ancora proseguire: anche il «leader secondario» ha certamente bisogno di altri, i quali, a loro volta, dipenderanno dalla collaborazione di tutti. È come se le iniziative di un'organizzazione dipendessero, almeno in certi casi, dalle energie profuse da un gran numero di persone al medesimo tempo.

Non va dimenticato, prima di concludere, che il mondo delle aziende a scopo di lucro non è esattamente come sembra (o, forse, come sembrava). In altre parole, non è necessariamente all'altezza degli standard che dichiara di perseguire. Il sistema del libero mercato, spinto all'estremo, non è semplicemente in grado di autoregolarsi. Con buona pace delle regole esistenti, imprenditori e manager d'azienda possono continuare a non dichiarare parte degli utili, a fornire bilanci fasulli, a spendere per finalità private le risorse dell'azienda, ad assegnarsi retribuzioni e premi produzione di entità astronomica. Se questo è vero, di che modello stiamo mai parlando? Forse che la mission e le motivazioni di ordine morale, che guidano i leader del nonprofit, rappresentano delle «guide alla leadership» più affidabili?

Le narrazioni alternative

Certo, l'idea della leadership — o l'ideale che ad essa corrisponde — non può essere statica. Da dieci o vent'anni a questa parte, ad esempio, il discorso che va maggiormente di moda è quello dell'empowerment: si tratterebbe di delegare le decisioni, di facilitare la partecipazione, di coinvolgere gli stakeholder, di valorizzare i processi e le funzioni organizzative che vanno bene, di investire sulle reti, e via discorrendo. Idee di questo tipo, derivate principalmente dalla letteratura femminista e dagli studi sulla leadership al femminile, hanno trovato la loro espressione più alta nella figura del «leader servitore» di Robert Greenleaf. Tuttavia, anche questa idea — al pari di ogni altra visione della leadership, comprese le più aperte al multiculturalismo — andrebbe considerata come un'opzione, tra le tante possibili. In caso contrario, può diventare l'ennesima fonte di intransigenza ideologica. Le possibili narrazioni in campo, in realtà, sono molte. Soltanto alcune, però, sono relativamente accreditate, e una sola — quella descritta in queste pagine — è, al giorno d'oggi, la narrazione predominante.

Nelle fasi di transizione storica, le narrazioni culturali tendono a combinare le idee del passato con quelle più innovative, che stanno emergendo *ex novo*. Nel momento in cui una narrazione culturale perde credibilità, subentra un «mercato» libero e creativo di nuove idee e possibilità. Ai nostri giorni, i segni di crisi non mancano, così come le visioni alternative; prima fra tutte, quella secondo cui la leadership delle organizzazioni nonprofit è per sua natura diversa da quella delle aziende a fine di lucro. Se siamo realmente in prossimità di un mutamento di paradigma, ci si può attendere che anche la riflessione sulla leadership tenderà a diventare più sfumata e approfondita, perché più aperta al riconoscimento delle tante forme differenti che, nel concreto, la leadership può assumere. In questa prospettiva, la definizione di una «buona prassi» dovrà guardare, una volta di più, ai concetti chiave di «adattamento» e di «allineamento».

Abstract

Non-profit organizations often tend to apply the vision of leadership that is used in for-profit organizations. However, there are visions of leadership that may be different from the mainstream, but are also very effective. The authors suggest that it's important to share a «cultural narrative of leadership» in non-profit organizations, in order to promote innovative leadership models.

Keywords:

Non-profit organizations – Leadership – Organizational culture.

Bibliografia

- Derrida J. (1972), *Marges de la philosophie*, Paris, Edition de minuit, trad. it. *Margini della filosofia*, Torino, Einaudi, 1997.
- Dym B. e Hutson H. (2008), *Alla guida di un'impresa sociale: La leadership nel Terzo settore*, Trento, Erickson.
- Eisenberg P. (1997), *A crisis in nonprofit sector*, «National Civic Review», vol. 86, n. 4, pp. 331-341.
- Elazer D.J. (1995), *Community and polity: The organizational dynamics of American Jewry*, Philadelphia, PA, The Jewish Publication Society.
- Erikson E.H. (1969), *Gandhi's truth: The origins of militant nonviolence*, New York, Norton, trad. it. *La verità di Gandhi: Sulle origini della nonviolenza militante*, Milano, Feltrinelli, 1972.
- Erikson K. (1986), *Wayward Puritans: A study in the sociology of deviance*, Hoboken, NJ, Wiley.
- Foucault M. (1972), *Power-knowledge: Selected interviews and other writings, 1972-1977*, New York, Pantheon Books.
- Goleman D.P., Boyatzis R.E. e McKee A. (2002), *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*, Boston, Harvard Business School Press, trad. it. *La leadership risonante: Intelligenza emotiva in azione*, Milano, Etas, 2006.
- Grogan P. (2000), *Comeback cities: A blueprint for urban neighbourhood revival*, Boulder, CO, Westview.
- Henton D., Melville J. e Walesh K. (1997), *Grassroots leaders for a new economy*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Karoff H.P. (2004), *Saturday morning: A reflection on the golden age of philanthropy*. In H.P. Karoff (a cura di), *Just money: A critique of contemporary American philanthropy*, Boston, MA, TPI.
- Letts C.W., Ryan W.P. e Grossman A. (1999), *High performance nonprofit organizations: Managing upstream for greater impact*, New York, Wiley.
- Light P. (1998), *Sustaining innovation: Creating nonprofit and government organizations that innovate naturally*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Schorr L.B. (1997), *Common purpose: Strengthening family and neighborhoods to rebuild America*, New York, Doubleday.
- Turner F.J. (1985), *The frontier in American history*, Melbourne, FL, Krieger.

Dym B. e Hutson H. (2014), *La narrazione culturale della leadership. Nonprofit e innovazione*, «Lavoro Sociale», vol. 14, suppl. al n. 6, pp. 37-58. Tratto da Dym B. e Hutson H., *Alla guida di un'impresa sociale. La leadership nel Terzo settore*, Trento, Erickson, 2008, pp. 69-91.