



Università  
Ca' Foscari  
Venezia



**Percorso formativo “Università del volontariato”**

**Anno Accademico 2014/2015**

***La gestione della leadership nelle Organizzazioni  
di Volontariato***

***Dal “leader carismatico” allo “smart leader”***

**Tesina di Elena Angelini**

*“È considerato **organizzazione di volontariato** ogni organismo liberamente costituito al fine di svolgere l'**attività** di cui all'art. 2 (vale a dire quella **prestata in modo personale, spontaneo e gratuito** (...) esclusivamente per fini di solidarietà) che si avvalga in modo determinante e prevalente delle prestazioni personali, volontarie e gratuite dei propri aderenti” (Legge 266/1999 “Legge quadro sul volontariato”, art.3)*

## **Le Organizzazioni di Volontariato e i Volontari: importanza della leadership**

Molte organizzazioni annoverano tra le loro fila un buon numero di persone capaci, e sono dotate di ottimi strumenti e prodotti, nonché di validi servizi, da offrire al mercato o alla comunità. Tuttavia, nonostante ciò può capitare che alcune delle suddette organizzazioni si possano trovare in una situazione di stallo o di paralisi, o al contrario di caotica confusione nel momento in cui ognuno si muove in maniera disordinata, senza pianificazione e coerenza collettiva. In questi casi si ha la tendenza a individuare il problema in una mancanza di comunicazione interna, mentre l'incapacità di gestire un contesto e di definire (e seguire) una programmazione sono problematiche legate principalmente all'esercizio corretto della *leadership*.

Il *management* di un'organizzazione, di un'associazione, di un'impresa o di un ente (sia nel settore profit che nel no profit) si può dire efficace quando è volto a ottimizzare l'insieme delle risorse umane e materiali a disposizione e le attività necessarie per giungere alla realizzazione di un obiettivo prefissato, e quando sa come dividere e coordinare sia le risorse in campo che le attività di cui sopra, per conseguire il risultato sperato. Se, oltre a realizzare gli obiettivi, è in grado di non sprecare risorse, il *management* è anche efficiente.

La gestione di un'Organizzazione di Volontariato è molto più delicata rispetto alla gestione di un'organizzazione dedita al business. In quest'ultimo caso, infatti, la dirigenza può fare leva sia sulle motivazioni intrinseche che su quelle estrinseche dei dipendenti, che prestano la loro opera non solo per

assecondare un'inclinazione o un'ideale ma anche per ricevere una gratificazione economica dal loro impegno.

Chi ha il compito di guidare un'Organizzazione di Volontariato, invece, deve riservare la massima attenzione alle persone con cui si relaziona, conoscendo e riconoscendo il valore importantissimo delle loro motivazioni intrinseche e delle personalità e peculiarità caratteriali dei singoli volontari. Il leader deve ricordare sempre che i rapporti interni all'Organizzazione sono improntati spesso all'insegna dell'informalità nelle relazioni interpersonali, nell'ambito di un rapporto di lavoro fornito dai volontari senza corrispettivo salariale, contrapposto al lavoro retribuito di eventuale personale dipendente, la cui presenza è talvolta indispensabile per garantire stabilità, continuità ed efficienza all'organizzazione.

Non esiste tuttavia un'Organizzazione di Volontariato senza un congruo numero di volontari che la supportino anzitutto fisicamente, mettendo a disposizione dell'organizzazione le proprie capacità fisiche e intellettuali e, risorsa preziosissima e spesso sottovalutata, il proprio tempo. Questa precisazione potrebbe sembrare superflua e scontata; purtroppo l'esperienza di molti volontari dimostra che non è così. Nell'immaginario collettivo, infatti, si ritiene che si dedichi al volontariato chi *“ha tempo da perdere”* o comunque *“non ha molto altro da fare”*.

Se è vero che molti volontari decidono di mettersi a disposizione delle Organizzazione di Volontariato in una fase della loro vita in cui possono gestire con maggior facilità le problematiche lavorative e/o familiari, ciò non significa tuttavia che l'impegno di volontariato vada sempre e comunque a riempire un vuoto nella vita delle persone. E anche se quella fosse la motivazione iniziale, spesso subentrano altri fattori che fanno sì che il volontario possa continuare a prestare la sua opera per un lungo periodo, avendo sposato la causa dell'Organizzazione di Volontariato di cui fa parte, a condizione che

permangano inalterate nel tempo le motivazioni che sostengono la scelta dell'impegno.

L'arduo compito che spetta al leader dell'Organizzazione di Volontariato è dunque quello di guidare la sua organizzazione tenendo conto sì della *mission* della stessa, ma coniugandola con le aspettative, le personalità e le necessità dei suoi membri volontari. Il successo di un leader dipende infatti da come egli agisce e ciò è vero per qualsiasi leader, tanto nel campo del business quanto, se non di più, nel campo dell'associazionismo.<sup>1</sup>

### **Quale tipo di leadership è praticata nel mondo del Volontariato oggi?**

Una ricerca realizzata dalla Fondazione Volontariato e Partecipazione e dal Centro Nazionale per il Volontariato (CNV) dal titolo *Struttura e dinamica delle Organizzazioni di Volontariato nell'Italia della crisi*, che sarà resa pubblica nel mese di giugno ma è stata anticipata in occasione del Festival del Volontariato svoltosi a Lucca dal 16 al 19 aprile 2015, ha rivelato come esistano diversi modi di gestire le Organizzazione di Volontariato.<sup>2</sup>

La rilevazione si è svolta nel 2014 su un campione di circa 1900 Presidenti (o loro delegati) di Organizzazione di Volontariato, rappresentativo per aree geografiche e settori di attività, intervistati tramite un articolato questionario, e ha evidenziato come la forma più diffusa di leadership sia quella denominata da "presidente-mister", seguita da altre quattro categorie: "innovatore", "politico", "manager" e "comunicatore".<sup>3</sup>

Il 68,6% dei Presidenti che hanno risposto al questionario ha scelto come più rilevante il profilo da "*presidente-mister*", che deve saper motivare e gestire il

---

<sup>1</sup> Goleman D, Boyatzis R E e McKee A, *Essere leader. Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva* (BUR Rizzoli, 2012).

<sup>2</sup> *Volontariato, indagine sui leader: presidenti-mister, innovatori, manager e comunicatori* (14 aprile 2015), disponibile su <http://www.ilgiornaledellaprotezionecivile.it/index.html?pg=1&idart=15322&idcat=1>

<sup>3</sup> I settori d'intervento presi in considerazione sono stati: i.Sanitario; ii.Sociale; iii.Socio-sanitario; iv.Protezione civile; v.Beni culturali; vi.Beni ambientali; vii.Volontariato internazionale

gruppo dei soci, dei volontari e dei lavoratori e reclutarne di nuovi. Al secondo posto è emersa la figura del leader "*innovatore*": l'11,4% dei Presidenti ritiene che il suo compito più importante sia saper ideare e promuovere progetti innovativi. Al terzo posto troviamo il leader "*politico*", ovvero colui che sa gestire i rapporti con gli enti pubblici e privati. Occupa il quarto posto la figura del leader "*manager*", cioè colui che deve soprattutto saper gestire le risorse economiche dell'associazione e trovarne di nuove (il 6,1% dei Presidenti l'ha preferita come prima scelta). Infine troviamo il leader "*comunicatore*", vale a dire colui che sa costruire e comunicare visioni politiche e sociali (scelta dal 4% dei Presidenti).<sup>4</sup>

Per quanto riguarda la provenienza, la ricerca ha individuato che i Presidenti provengono soprattutto da altre Organizzazioni del cosiddetto Terzo Settore (12,2% dei casi) e hanno ricoperto ruoli in amministrazioni pubbliche (10,4% dei casi). Nei due casi suddetti i presidenti non sono molto appassionati di politica: se ne interessano molto o completamente rispettivamente nel 12,2% o nel 4,5% dei casi, poco o per niente nel 23,1% e 29,1%. Negli ultimi dieci anni il 6,5% e il 5,6% ha rivestito cariche in sindacati o associazioni di categoria oppure in partiti politici.

Una ricerca precedente ha messo in luce un dato interessante che dovrebbe essere confermato: il presidente di un'Organizzazione di Volontariato ricopre la sua carica in media da 9 anni. Considerato che molte organizzazioni hanno in media 24 anni di vita, ne consegue che molti presidenti sono stati alla guida della loro Organizzazione da circa un terzo del tempo.<sup>5</sup> Se questo sia un bene o un male per l'Organizzazione dipende ovviamente dal tipo di leadership messa in atto, anche se il ricorso a forze più giovani e fresche potrebbe essere preferibile qualora il leader abbia dato segnali di esaurimento delle forze e delle idee. Purtroppo non sempre questa possibilità viene presa in considerazione

---

<sup>4</sup> *Volontariato, indagine sui leader: presidenti-mister, innovatori, manager e comunicatori*, op. cit.

<sup>5</sup> Guidi Riccardo: *Le Organizzazioni di Volontariato nell'Italia della crisi. Struttura e dinamica delle OdV*. Prima comunicazione findings (Working paper series FVeP 01, Fondazione Volontariato e Partecipazione).

all'atto del rinnovo delle cariche, poiché spesso si tende a puntare più sulla sicurezza data dal Presidente in carica che sulle incognite che potrebbe riservare un nuovo eletto.

Comparando le due ricerche, risulta sorprendente che alcuni dati siano sostanzialmente inalterati. Infatti da entrambe emerge che il Presidente ha una vita relativamente stabile grazie a una buona integrazione sociale: il 46% lavora e il 47% ha un reddito da pensione; solo il 3% è disoccupato. La maggiore integrazione sociale, espressa dall'occupazione, caratterizza anche i volontari rispetto alla popolazione italiana (49% di occupati tra i volontari contro il 41,6% della popolazione).<sup>6</sup>

Così come i volontari, anche i Presidenti delle Organizzazioni hanno un grado di soddisfazione più alto nei confronti della vita: 7,2 in una scala da 1 a 10 a fronte del 6,6 di chi non svolge alcuna attività di volontariato.<sup>7</sup>

Oltre alle proprie competenze, il dono più grande che i Presidenti fanno al volontariato e alla società è il loro tempo: 25,6 ore al mese in media, una quantità di tempo più elevata rispetto a quello che emerge dall'indagine multi-scopo *Aspetti della vita quotidiana*, secondo cui i volontari nelle Organizzazioni di Volontariato donano in media 20,4 ore alla propria organizzazione, quelli attivi in altre organizzazioni ne offrono 21, e i volontari che svolgono attività gratuite a beneficio di altri o dell'ambiente in maniera non organizzata ne mettono a disposizione 16,6.<sup>8</sup>

L'età media dei Presidenti è di 58 anni (dieci anni di più dell'età media totale della popolazione italiana) a fronte di un'età media dei volontari nelle Organizzazione di Volontariato di 48,1 anni. Questo dato è stato considerato come piuttosto preoccupante in quanto evidenzia come il *turn over* dei volontari

---

<sup>6</sup> *Volontariato, indagine sui leader: presidenti-mister, innovatori, manager e comunicatori*, op. cit.

<sup>7</sup> *ibid.* e Guidi R, op. cit.

<sup>8</sup> ISTAT, *Aspetti della vita quotidiana* (5 febbraio 2015).

sia piuttosto difficoltoso in questo periodo.<sup>9</sup> I giovani sembrano subire meno il richiamo all'impegno nel volontariato in organizzazioni prevalentemente operanti nel campo della donazione, mentre sono più numerosi in organizzazioni che operano "sul campo". In entrambi i casi, comunque, la presenza di Presidenti giovani sembra essere davvero un'eccezione. I Presidenti con un'età inferiore ai 35 anni sono infatti solo un'esigua minoranza, attestandosi tra il 3% e il 5% dei Presidenti di Organizzazioni di Volontariato rispettivamente non operanti nel campo della donazione e operanti in tale campo.<sup>10</sup>

Le ricerche mettono in luce anche una bassa presenza di giovani tra i volontari cosiddetti attivi, soprattutto nelle Organizzazioni di Volontariato del Nord-Est del Paese, confermando l'impressione suddetta di un lento e faticoso ricambio generazionale all'interno delle Organizzazioni stesse, che tuttavia riflette il dato nazionale demografico della classe 18-35 anni, che è il 24,5% della popolazione italiana secondo i dati dell'ultimo censimento e il 27,3% dei volontari attivi delle Organizzazioni di Volontariato.<sup>11</sup>

Piuttosto alto è anche il titolo di istruzione: in media i Presidenti delle Organizzazioni di Volontariato hanno infatti un indice di istruzione pari a 13,4 (numero medio di anni di studio) con una presenza del 30,6% di Presidenti laureati, rispetto alla media di 12 anni di studio dei volontari in Organizzazione di Volontariato e dei 10,4 anni di studio del totale della popolazione italiana.<sup>12</sup>

Infine, un dato in linea col *trend* che vede una scarsa presenza femminile ai vertici delle aziende pubbliche e private. Anche nell'ambito del volontariato non si verifica una parità di genere dal momento che si riscontrano poche donne tra i Presidenti: in più di due terzi dei casi (68,5%) il Presidente è maschio, mentre

---

<sup>9</sup> *Volontariato, indagine sui leader: presidenti-mister, innovatori, manager e comunicatori*, op. cit. e Guidi R, op. cit.

<sup>10</sup> *ibid.*

<sup>11</sup> *ibid.*

<sup>12</sup> *ibid.*

fra i volontari attivi la presenza di uomini e donne è piuttosto bilanciata (44,8% di uomini contro 55,2% di donne).<sup>13</sup>

### **Un uomo solo al comando: il leader carismatico**

Dalla lettura di questa indagine sembra che il mondo delle Organizzazioni di Volontariato rispecchi piuttosto fedelmente la società contemporanea, spesso desiderosa di essere guidata da un leader maschio e “carismatico”. Questa figura fa la sua comparsa molte volte nella Storia (pensiamo ad Alessandro Magno e Giulio Cesare, Napoleone, Hitler e Mussolini, e via dicendo) ed è stata oggetto di studio da parte di sociologi, politologi e filosofi.

Al leader carismatico vengono riconosciute una dedizione e una fiducia personale dal carattere quasi eroico. Il condottiero scelto in guerra o il sovrano plebiscitario, il grande demagogo o il capo di un partito politico hanno in comune il fatto che i loro seguaci accettano di essere guidati anche in deroga e al di là di qualsiasi precedente forma di organizzazione e di regole procedurali.<sup>14</sup> La figura eroica del capo carismatico ha il dono di grazia e questo titolo di straordinarietà, di cui anch'egli è interiormente convinto, gli viene riconosciuto dall'esterno. Questo leader fonda la sua autorità sulla fiducia e sulla dedizione prima dei suoi discepoli poi delle masse, e con la sua straordinaria capacità, verificata nella pratica, crea il processo di identificazione con la sua persona da parte del suo seguito. Questo processo delicato conferma la concezione elitista tipica di Weber.<sup>15</sup>

Tutti i politici importanti sono dotati di credito, fascino e di un seguito di fedeli; tuttavia il capo carismatico puro è raro da incontrare perché appare solo quando nasce un movimento collettivo di cui egli è contemporaneamente il

---

<sup>13</sup> ibid.

<sup>14</sup> Cavalli Luciano, *Il capo carismatico: per una sociologia weberiana della leadership* (Il Mulino, 1981).

<sup>15</sup> ibid.



creatore e la creatura.<sup>16</sup> Il movimento nasce in modo esplosivo, cresce rapidamente ed è caratterizzato dall'entusiasmo, dalla fede, dalla speranza in un cambiamento radicale, e il capo carismatico ne incarna gli ideali.<sup>17</sup> Anche nel movimento si formeranno gruppi di interesse e notabili, ma i semplici seguaci guarderanno solo al capo, crederanno solo in lui e lo ameranno appassionatamente.

Negli ultimi anni abbiamo avuto esperienza di eventi del genere, in particolare quando abbiamo sperimentato le reazioni dei seguaci di un noto leader politico: quando gli avversari lo accusavano, lo insultavano, lo deridevano, essi diventavano furiosi e il loro amore, anziché diminuire, aumentava proprio come capita agli innamorati quando qualcuno critica o offende il loro amato.<sup>18</sup>

Il leader carismatico del passato, quindi, era colui a cui gli altri guardavano per essere guidati e rassicurati in condizioni di incertezza o pericolo, oppure quando occorreva portare a termine un lavoro o un'impresa di grande responsabilità. Oggi in un leader si cerca anche un contatto che implichi supporto emotivo, ossia empatia. E questo è tanto più vero e importante quando il leader è posto alla guida di un'Organizzazione di Volontariato.

Il primo equivoco da eliminare radicalmente è che “*leadership*” non è sinonimo di dominio, ma una vera e propria arte di persuadere gli altri a cooperare in vista di un obiettivo comune.<sup>19</sup> Molto spesso, invece, i Presidenti delle Organizzazioni di Volontariato interpretano il loro ruolo come se fossero la reincarnazione del Re Sole, il sovrano assoluto che domina i suoi sudditi senza possibilità di confronto e men che meno di pensiero critico. I leader autoritari

---

<sup>16</sup> Alberoni Francesco, 'I volti del potere: così nasce e vive il capo carismatico', *Corriere della Sera* (14 luglio 2003).

<sup>17</sup> ibid.

<sup>18</sup> ibid.

<sup>19</sup> Goleman Daniel, *Leadership emotiva. Una nuova intelligenza per guidarci oltre la crisi* (Rizzoli, 2012).

manipolano infatti gli altri trasmettendo un senso di certezza nel mezzo del caos ma chiedono in cambio una lealtà cieca e assoluta.<sup>20</sup>

Oltretutto, l'atteggiamento arrogante di alcuni Presidenti intimorisce e inibisce i membri dell'organizzazione, poiché la volontà di uno viene imposta a tutti negando a priori la possibilità di un confronto sincero e leale. I volontari allora non sono più visti come *collaboratori*, ossia come persone che “*lavorano insieme a*”, ma come *sottoposti*, vale a dire come persone “*poste al di sotto*” del novello despota e trattate come servitori della causa e non come risorse preziose.

Talvolta sono gli stessi volontari a permettere al loro Presidente di crescere all'interno dell'organizzazione con questa presunzione, dal momento che ritengono indubbiamente più facile derogare completamente a lui la responsabilità e gli oneri della gestione, e in questo modo si ritengono sollevati da ogni obbligo sia nella programmazione che nell'esecuzione di determinate attività “scomode” perché impegnative. Non dimentichiamo, inoltre, che spesso il Presidente di un'Organizzazione di Volontariato ne è anche il suo fondatore e che i volontari, almeno nella fase iniziale, aderiscono alla *mission* dell'organizzazione proprio in quanto proposta e sostenuta dal leader fondatore. Quando si verificano queste circostanze, i volontari vengono gradualmente sollevati da ogni incombenza che implichi incarichi di responsabilità, facendosi docilmente relegare dal leader al rango di meri esecutori dei suoi piani, nella cui stesura essi non hanno avuto nessuna voce in capitolo in alcuno dei passaggi della programmazione.

Queste modalità dirigenziali mostrano tuttavia la loro intrinseca debolezza quando devono affrontare gli inevitabili momenti di crisi, sia quando la crisi si manifesta a livello sociale sia quando si verifica a livello personale. In quest'ultimo caso, il leader carismatico deve avere ottime doti di adattabilità al cambiamento per traghettare la sua Organizzazione di Volontariato fuori dalla

---

<sup>20</sup> Clampitt Phillip G e Dekoch Robert J, *Accogliere l'incertezza. L'essenza della leadership* (Guerini e Associati, 2003).

crisi, gestendo contemporaneamente le difficoltà del gruppo di volontari, principalmente sul versante motivazionale. L'esperienza, purtroppo, insegna che non molti leader riescono ad analizzare con lucidità il proprio modo di condurre l'organizzazione, rivedendo le loro politiche e adattandole al superamento della crisi. Molto spesso l'analisi li porta infatti alla propria autoassoluzione e alla conseguente colpevolizzazione dei volontari, tacciati di mancanza di entusiasmo, spirito di iniziativa o incapacità di raggiungere gli obiettivi.

Il leader arrogante si sente certo del posto che occupa nella vita, pertanto oppone maggiori resistenze al cambiamento, ed essendo convinto di essere infallibile, di conseguenza scarica sugli altri la colpa dei fallimenti. Ma molto spesso l'arroganza è una maschera dietro la quale il leader poco efficace nasconde abilmente dubbio, paura e inquietudine, creando un clima di insofferenza e di frustrazione nei suoi volontari.<sup>21</sup>

Per evitare l'insorgere di questa possibilità, il primo passo che un leader dovrebbe compiere è di limitare l'eccesso di fiducia nelle capacità proprie e della propria Organizzazione di Volontariato, in quanto rischia di creare aspettative irrealistiche, di porsi obiettivi troppo aggressivi, e di incappare in errori di valutazione. Combattere l'eccesso di fiducia porta a diminuire il senso di frustrazione dei collaboratori; favorisce la crescita loro e dell'organizzazione; aiuta a inquadrare correttamente le informazioni di cui si è in possesso; contribuisce a incoraggiare i processi decisionali più meditati; permette di creare sinergia e coltivare l'innovazione; consente di favorire il dialogo, tollerare gli errori e diffondere l'apprendimento.<sup>22</sup>

Il *feedback*, ossia lo scambio di informazioni che consente sia al leader che ai suoi collaboratori/volontari di sapere se il lavoro svolto è efficace o se invece alcuni aspetti vanno corretti o migliorati, è di vitale importanza per la corretta

---

<sup>21</sup> Clampitt P G e Dekoch R J, op. cit.

<sup>22</sup> *ibid.*

gestione dell'organizzazione e delle sue attività.<sup>23</sup> Eppure molti leader sono incapaci di utilizzare questo utile strumento per acquisire elementi di valutazione utili alla crescita sia dell'organizzazione che dei membri che la compongono, e all'armonia tra i volontari. Troppi leader non sono infatti all'altezza di fornire riscontri utili ai loro collaboratori. Spesso le critiche che avanzano sono formulate come attacchi personali, non risparmiando ai malcapitati denigrazione, sarcasmo e disprezzo. Tali comportamenti scatenano reazioni di difesa, con il ricorso alla deprecabile arte dello "scaricabarile" al fine di allontanare da sé l'ira del leader, ma lasciando dietro di sé una terribile amarezza, un profondo senso di ingiustizia e il desiderio di adottare un atteggiamento di resistenza passiva.<sup>24</sup>

Tutto ciò produce a sua volta effetti devastanti sulla motivazione, sull'energia e sulla fiducia in se stesso del volontario, che sarà portato a mettere in discussione il senso della propria presenza nell'organizzazione e della propria partecipazione alle attività.<sup>25</sup>

È stato documentato come le critiche inopportune siano la principale causa di conflitto sul posto di lavoro. Da ciò non sono esenti neppure le Organizzazioni di Volontariato laddove si verificano questo genere di tensioni cui fanno seguito sospetti, rivalità personali, dispute per il potere nonché dissapori sulla retribuzione quando i volontari entrano in contrasto con il personale dipendente stipendiato.<sup>26</sup>

La leadership delle Organizzazioni di Volontariato non può non tenere conto anche di queste valutazioni per esplicitarsi in modo efficace e rispettoso delle persone cui si rivolge. Il leader dovrebbe avere sempre ben presente, e ricordare, che l'arte di formulare critiche è assolutamente inseparabile dall'arte di elogiare. Pertanto, qualora si dovesse rendere necessario rivolgere delle

---

<sup>23</sup> Goleman D, op. cit.

<sup>24</sup> ibid.

<sup>25</sup> ibid.

osservazioni ai propri collaboratori e/o volontari sarebbe opportuno che, in primo luogo, egli facesse ricorso a tutta la propria sensibilità ed empatia per regolare il proprio intervento, in modo da non ferire la persona con cui si deve confrontare.<sup>27</sup>

A questo proposito, giova ricordare l'assoluta necessità di criticare o elogiare in privato. Si intuisce spontaneamente che muovere una critica in pubblico umilia e crea un senso di frustrazione e inadeguatezza in chi la riceve, ma al contempo produce un forte imbarazzo in chi si trova suo malgrado a fare da spettatore. Questi non solo percepisce il disagio di colui che della critica è fatto oggetto, ma si trova nella posizione di non poter prendere le difese del malcapitato "collega" (a meno di non voler rivolgere su di sé l'ira del leader), avendo altresì la consapevolezza che un tale trattamento potrebbe in futuro essere riservato a chiunque non rientri nelle grazie del capo.

Allo stesso modo, in caso si desiderasse esprimere la propria approvazione per l'operato di un collaboratore/volontario, va presa seriamente in considerazione la possibilità di evitare di creare con l'elogio pubblico una situazione potenzialmente imbarazzante per soggetti riservati, senza contare l'eventualità di suscitare invidie e gelosie da parte di chi non riceve l'elogio. Pertanto esso andrebbe inserito in un contesto di elogio generalizzato per l'operato del team, riservando eventuali apprezzamenti particolari a momenti più personalizzati.

Sia nella critica che nell'elogio va comunque sottolineata la necessità di essere molto specifici, in modo da fornire al collaboratore/volontario tutte le informazioni utili per correggere il proprio operato o per continuare le buone pratiche. Molto importante è anche la formulazione di possibili soluzioni laddove si fossero riscontrati dei problemi, soluzioni da utilizzare come base di lavoro per correggere gli errori e ottimizzare gli interventi futuri.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> ibid.

<sup>27</sup> ibid.

<sup>28</sup> ibid.

Molti leader carismatici, purtroppo, tendono a imporre la propria personalità nel gruppo e si sentono liberi di muovere critiche molto feroci nei confronti dei collaboratori/volontari che, a loro insindacabile avviso, si siano impegnati poco e/o male nelle attività dell'organizzazione. Allo stesso modo, hanno spesso la deprecabile abitudine di valorizzare oltre misura le persone di cui si circondano nel loro speciale "cerchio magico" anche quando esse, all'atto pratico, danno all'organizzazione un apporto molto più discontinuo e limitato degli altri membri. Questo tipo di atteggiamento da parte del leader è forse la principale causa di frustrazione e di conseguente disaffezione, soprattutto da parte dei volontari, che sono certamente meno motivati dei collaboratori dipendenti a continuare a fare parte di un'organizzazione in cui non si sentono valorizzati, e di conseguenza o migrano in altre organizzazioni dalla *mission* analoga o abbandonano completamente il mondo del volontariato.

Per evitare questo epilogo, il leader che abbia davvero a cuore la sorte della propria organizzazione non solo dovrebbe evitare di assumere comportamenti che ne possano minare la struttura, ma dovrebbe adoperarsi nel costruire relazioni umane tali da riuscire a far adottare degli atteggiamenti positivi a tutti i suoi membri. A tal fine, se chi riceve la critica viene messo nelle condizioni di saper accettare le osservazioni come informazioni che possono aiutare a migliorare e a far crescere sia la persona che l'organizzazione, dette critiche opportunamente poste non rischierebbero di essere vissute come attacchi personali.<sup>29</sup>

Poiché indiscutibilmente di fronte a una critica il primo istinto dell'individuo è, come già detto, quello di assumere un atteggiamento di autodifesa, è fondamentale che la persona sottoposta a giudizio faccia uno sforzo sensibile nel tenere a freno tale istinto in modo da non offuscare la propria capacità di valutazione, e conseguentemente non tralasci di fare un attento esame di coscienza per assumersi le proprie responsabilità in caso di errori, sempre con

---

<sup>29</sup> ibid.

la finalità ultima di correggersi per migliorare sia dal punto di vista professionale che da quello umano.<sup>30</sup> Sarebbe allora utile e opportuno, prima di decidere quale comportamento adottare in risposta alle osservazioni mosse dal capo, darsi tutto il tempo necessario per prendere le distanze emotivamente, in quanto è stato ampiamente accertato che a mente fredda si ha la possibilità di essere più obiettivi nella valutazione degli eventi e degli interventi da adottare in risposta.<sup>31</sup>

Tutto questo presuppone ovviamente che tutti gli attori in campo siano persone equilibrate, mature, responsabili e consapevoli del fatto che ognuno ha un ruolo all'interno dell'organizzazione e che solo se ci si muove in sincrono e in armonia si possono conseguire i risultati sperati o superare le difficoltà. Se volessimo rappresentare un'Organizzazione di Volontariato con una metafora, la si potrebbe immaginare come un'orchestra sinfonica alle prese con un concerto particolarmente impegnativo. Non è sufficiente che gli elementi siano tutti di straordinaria bravura se essi non sono disposti a suonare seguendo con attenzione gli spartiti assegnati e la direzione del maestro che li coordina. Allo stesso modo, il direttore dovrà ricordarsi che, per quanto eccelsa sia la sua capacità di dirigere, senza i musicisti che mettono a disposizione le loro competenze e capacità, nonché la loro disponibilità ad adattarsi al suo proprio modo di dirigere, egli non potrebbe ottenere alcun risultato. Al termine del concerto, l'approvazione del pubblico è l'unico obiettivo importante da raggiungere sia per il direttore che per i musicisti, e solo se collaborano tutti per il conseguimento di tale obiettivo essi avranno la possibilità di ottenere la *standing ovation*.

### **Il superamento del leader carismatico: lo “smart leader”**

La complessità del settore del no profit richiede alcune nuove caratteristiche particolari al leader, che non necessita più di essere carismatico nel senso

---

<sup>30</sup> ibid.

<sup>31</sup> ibid.

weberiano del termine, ma deve trasformarsi in uno “*smart leader*”, ossia in un leader che sia contemporaneamente intelligente, capace, determinato, motivato, sensibile e flessibile.<sup>32</sup> Nello specifico, lo *smart leader* del no profit deve credere fortemente in ciò che fa e in ciò che propone di fare ai membri dell’organizzazione, coerentemente con la *mission* della stessa, cui tutti devono sempre guardare come punto di riferimento per ogni azione.<sup>33</sup>

Il leader deve essere sempre sinceramente interessato alla ricerca del benessere delle persone della propria organizzazione, prendendosi a cuore sia le azioni che i progetti che esse realizzano. E ancora, deve possedere le capacità relazionali e umane, nonché le competenze tecniche e concettuali, utili per l’elaborazione di programmi efficaci e servizi adeguati.<sup>34</sup>

Deve saper essere flessibile, ossia riuscire a gestire diverse attività in contemporanea, utilizzando tutte le necessarie risorse materiali e umane e stimolando i cambiamenti, qualora essi siano indispensabili per il raggiungimento della *mission*. La sua integrità deve essere inappuntabile sotto ogni punto di vista: solo dimostrandosi determinato, capace, sensibile, leale e coerente il leader può guadagnarsi la fiducia dei collaboratori/volontari e riuscire a incoraggiarli ad affrontare e superare insieme le inevitabili difficoltà che sorgono durante la vita dell’organizzazione.<sup>35</sup>

È essenziale, inoltre, che il leader abbia ottime doti di comunicazione, sia quando deve relazionarsi con la comunità, in cui l’organizzazione desidera prestare la propria opera, sia quando deve riportare ai collaboratori/volontari le necessità espresse dalla comunità stessa. Compito del leader è, allora,

---

<sup>32</sup> Spazzoli F, Costantini M e Fedeli M, *Gestire l’impresa sociale. Non management del non profit* (Maggioli, 2014) pagg. 110-118.

<sup>33</sup> *ibid.*

<sup>34</sup> *ibid.*

<sup>35</sup> *ibid.*



condividere informazioni e idee in modo chiaro e adeguato per consentire la programmazione di interventi veramente efficaci.<sup>36</sup>

Estremamente rilevante, poi, è la necessità che il leader sappia comprendere la reale natura delle motivazioni dei suoi collaboratori/volontari poiché, come già detto più volte, solo la comprensione di tali motivazioni può portare a costruire un ambiente di lavoro a sua volta stimolante e motivante. E questo, va sottolineato ancora una volta, è tanto più importante per i volontari che non ricevono alcuna retribuzione né servizi legati alla retribuzione da parte dell'organizzazione. Compito fondamentale del leader è, quindi, innescare sentimenti positivi nelle persone che gestisce.<sup>37</sup>

### **Leader si nasce o si diventa?**

L'esperienza ci insegna che si può diventare leader in vari modi e per varie circostanze della vita, anche in un'Organizzazione di Volontariato. Alcune di queste saranno qui descritte a titolo esemplificativo.

Si può diventare leader a seguito di uno sviluppo di carriera, qualora si presenti un'opportunità di avanzamento per un collaboratore dipendente. Si può diventare leader a seguito di un'elezione democratica, qualora lo Statuto dell'organizzazione preveda tale possibilità; in tal caso il leader sarà colui che avrà ottenuto maggiormente la fiducia e il rispetto dei membri dell'organizzazione. Si può diventare leader per coprire una situazione di emergenza, e allora chi si fa carico della guida dell'organizzazione è colui che per una sollecitazione della base (che gli riconosce capacità manageriali) e/o per una forte spinta motivazionale personale si assumerà tale onere per traghettarla fuori dalla crisi. Si può diventare leader, infine, per il carisma personale riconosciuto da tutti i membri dell'organizzazione.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> ibid.

<sup>37</sup> Goleman D, Boyatzis R E, McKee A, op. cit.

<sup>38</sup> Spazzoli F, Costantini M e Fedeli M, op. cit.

Che arrivi a ricoprire il suo ruolo per un avanzamento di carriera, per elezione, per tamponare un'emergenza o per il riconoscimento del suo carisma, lo smart leader deve saper coniugare una buona dose di *appeal* personale con la capacità e l'abilità di persuadere e di influenzare positivamente coloro che gli hanno affidato l'arduo compito di guidare l'organizzazione.<sup>39</sup>

Il leader ideale dovrebbe, inoltre, essere in grado di prestare la sua opera come un servizio volto al raggiungimento della *mission* dell'Organizzazione di Volontariato, guardandosi dalla tentazione di utilizzare il proprio ruolo e l'organizzazione stessa esclusivamente (o prevalentemente) come un trampolino per ambigui giochi di potere e/o per gratificare il proprio ego.

Il leader efficace farà dunque crescere i suoi collaboratori/volontari mettendo in campo le sue doti di creatività e flessibilità.<sup>40</sup> In momenti di difficoltà o di crisi, anziché rinverdire la memoria di eventi passati per sottolineare l'incapacità dei membri dell'organizzazione nel conseguire risultati soddisfacenti, accoglierà l'incertezza come una possibilità di sviluppo e miglioramento, spezzando sul nascere il circolo della frustrazione che, andando a minare le motivazioni dei volontari, sarebbe oltremodo deleterio per la sopravvivenza dell'organizzazione.

A tal proposito sarebbe utile e opportuno che lo smart leader adottasse il cosiddetto "*stile della tartaruga*", contrapposto allo "*stile della lepre*" di esopica memoria. Come la tartaruga, infatti, il leader dovrebbe essere prudente e contemplativo, aperto alle sorprese, all'innovazione e alle opportunità, per ottenere successi duraturi anche se non immediati. Al contrario, chi adotta lo stile della lepre va alla ricerca di soluzioni che sono sì più rapide, ma privano i collaboratori/volontari della possibilità di partecipare ai processi decisionali o di essere informati su ciò che succede, e spesso non ottengono i risultati sperati

---

<sup>39</sup> *ibid.*

<sup>40</sup> Clappitt P G e Dekoch R J, *op. cit.*

perché mancanti dell'adeguato supporto dato da una scrupolosa e approfondita programmazione e progettazione partecipata.<sup>41</sup>

Per ambire ad avere successo nel processo di trasformazione da “leader” a “smart leader” ci sono alcuni passaggi di cui tener conto. Di primaria importanza è un approccio al ruolo basato sull'autoconsapevolezza, ossia sulla capacità di riflettere attentamente per comprendere quali siano i valori e gli obiettivi che muovono il leader coerentemente con la *mission* dell'organizzazione.<sup>42</sup> Altrettanto necessario è inoltre sviluppare la capacità di valutare se stesso in modo realistico per non incorrere nell'errore o di sopravvalutarsi o, anche se più raramente, di sottovalutare le proprie competenze e conoscenze, con l'obiettivo di implementare la propria capacità di ammettere con onestà e franchezza i propri sbagli, nonché di mettere in luce i propri punti di forza e i propri limiti.<sup>43</sup>

È essenziale, a questo proposito, imparare a esprimersi con precisione e sincerità anche sulle proprie emozioni, soprattutto se negative, e sull'impatto che esse possono avere quando vengono esternate. Il controllo dei propri sentimenti e impulsi, altrimenti detto autoregolazione, è estremamente importante soprattutto quando l'organizzazione si trova a dover affrontare un periodo difficile, indifferentemente per cause economiche o motivazionali. Solo il leader capace di saper dominare le proprie emozioni è in grado di assecondare il cambiamento indispensabile a risolvere la crisi e sostenere i membri dell'organizzazione stessa durante tutto il periodo necessario al superamento delle difficoltà.<sup>44</sup>

Ovviamente lo smart leader dovrà essere un individuo dotato di grande capacità di empatia, ossia dovrà essere in grado di prendere in considerazione e saper soppesare attentamente i sentimenti altrui anche come parte del processo

---

<sup>41</sup> ibid.

<sup>42</sup> Goleman D, op. cit.

<sup>43</sup> ibid.

<sup>44</sup> ibid.

decisionale e prima che esso sfoci in una scelta ragionata.<sup>45</sup> Non va dimenticata, infine, l'importanza di un ultimo requisito, definito come "talento sociale", vale a dire la capacità di emanare entusiasmo e positività, dote indispensabile per un leader soprattutto in un momento storico come quello attuale, segnato da una profonda crisi sia nel campo economico che in quello relazionale.<sup>46</sup>

Lo smart leader è chiamato a creare nuove sinergie definendo con precisione le sfide che la sua organizzazione dovrà affrontare, influenzando con sensibilità il *problem solving* in modo tale da non far pesare la sua autorità ma, al contrario, motivando i collaboratori/volontari a impegnarsi attivamente in relazione agli obiettivi dell'organizzazione stessa. La ricerca dell'efficienza dovrà allora essere necessariamente bilanciata da un'inclinazione all'accoglienza dell'incertezza, per le motivazioni già ampiamente esplicitate.<sup>47</sup>

Il segreto del successo dell'operato del leader consisterà soprattutto nella sua capacità di mettere in discussione modalità di intervento pregresse e superate, sostituendole con nuove curiosità che dovranno agire da spinta propulsiva per il rinnovamento, aprendosi a nuove idee da reperire nei modi più diversi ma soprattutto confrontandosi con i collaboratori/volontari, con i quali lo smart leader dovrebbe interagire spogliandosi di ogni atteggiamento di arroganza.<sup>48</sup>

Indispensabile inoltre risulta, sempre ma soprattutto in questi tempi di crisi, l'attitudine a collaborare anche con le altre organizzazioni e con gli Enti pubblici e privati presenti sul territorio. Progettare e co-operare in rete, infatti, è ormai la nuova esigenza delle Organizzazioni di Volontariato e lo smart leader deve tenerne conto per evitare di commettere l'errore di chiudere la propria organizzazione in un triste isolamento, che andrebbe a ripercuotersi drasticamente sulle attività e sull'economia della stessa, innescando una

---

<sup>45</sup> ibid.

<sup>46</sup> ibid.

<sup>47</sup> Clampitt P G e Dekoch R J, op. cit.

<sup>48</sup> ibid.

drammatica spirale di crisi motivazionale e identitaria, in particolar modo tra i volontari.

In conclusione, in un tempo di crisi come quello che il mondo attuale sta attraversando è richiesta a chi ha responsabilità dirigenziali la capacità di rivedere il proprio ruolo e di reinterpretarlo nella direzione dello smart leader che si è valutata finora. Tale esigenza è tanto più pressante per quanto riguarda le Organizzazioni di Volontariato per i tanti motivi suddetti, e sarebbe auspicabile che si seguisse in misura maggiore l'iniziativa di alcune organizzazioni e di alcuni Centri per il Volontariato che hanno attivato dei corsi per favorire la formazione dei volontari e soprattutto dei loro leader.<sup>49</sup> Non è infatti sufficiente avere doti innate di leadership per essere un buon Presidente, ma è possibile migliorarsi tramite un'opportuna formazione mirata, a patto, ovviamente, di essere disposti a mettersi in discussione e ad avere un approccio basato su quella curiosità e apertura a nuove idee che sono già il primo passo verso la nascita di uno smart leader.

---

<sup>49</sup> A titolo esemplificativo si possono citare il Lions Clubs International (organizzazione internazionale di volontariato) e il Centro di Servizi per il Volontariato di Rovigo.

## Bibliografia

**Alberoni Francesco**, 'I volti del potere: così nasce e vive il capo carismatico' *Corriere della Sera* (14 luglio 2003)

**Cavalli Luciano**, *Il capo carismatico: per una sociologia weberiana della leadership* (Il Mulino, 1981)

**Clampitt Phillip G e Dekoch Robert J**, *Accogliere l'incertezza. L'essenza della leadership* (Guerini e Associati, 2003)

**Goleman Daniel**, *Leadership emotiva. Una nuova intelligenza per guidarci oltre la crisi* (Rizzoli, 2012)

**Goleman Daniel, Boyatzis Richard E e McKee Annie**, *Essere leader. Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva* (BUR Rizzoli, 2012)

**Guidi Riccardo**, *Le Organizzazioni di Volontariato nell'Italia della crisi. Struttura e dinamica delle OdV*. (Working Paper Series FVeP 01, Fondazione Volontariato e Partecipazione)

**ISTAT**, *Aspetti della vita quotidiana* (5 febbraio 2015)

**Legge 266/1999** "Legge quadro sul volontariato"

**Legge 383/2000** "Disciplina delle associazioni di promozione sociale"

**Megna Anna Maria**, 'Una nuova dimensione della leadership: la leadership emotiva' (giugno 2009) *Persone e lavoro. Rivista di cultura delle risorse umane*, n. 511(3), anno XLV

**Spazzoli Federico; Costantini Marta; Fedeli Monica**, *Gestire l'impresa sociale. Non management del non profit* (Maggioli, 2014)

*Volontariato, indagine sui leader: presidenti-mister, innovatori, manager e comunicatori* (14 aprile 2015; disponibile su <http://www.ilgiornaledellaprotezionecivile.it/index.html?pg=1&idart=15322&idcat=1>)



È un'iniziativa promossa da:



In collaborazione con:

