

IVO COLOZZI E RICCARDO PRANDINI (a cura di), *I leader del terzo settore. Percorsi biografici, culture e stili di leadership*, Milano, FrancoAngeli, 2008, pp. 176.

Il volume *I leader del terzo settore* presenta una sintesi dei principali risultati di una interessante quanto innovativa ricerca. Fino a questo momento, infatti, non erano state sviluppate riflessioni sulla dirigenza d'organizzazioni di terzo settore (OTS). Come sottolineato dai diversi autori, siamo però di fronte a un'indagine di carattere "esplorativo-descrittiva" per via del campione limitato (230 interviste) e dell'esclusione di alcune tipologie di organizzazioni del terzo settore dalla ricerca (associazioni locali, fondazioni civili e organizzazioni non governative).

Lo studio si inserisce nel programma di ricerca sul terzo settore (TS), caratterizzato dalla lettura del fenomeno in chiave relazionale, ma partendo da questo cerca di esplorare nuovi spazi o, comunque, di individuare nuove linee di ricerca.

Svariate sono le motivazioni della poca attenzione prestata alla riflessione sul tema della dirigenza del TS; tra queste troviamo l'idea che all'interno del TS vi sia una scarsa differenziazione dei ruoli e che il ruolo di "manager" d'organizzazioni *non profit* sia marginale. In realtà, negli ultimi anni l'assetto dei ruoli nel TS si è andato a complessificare e la figura dei responsabili/leader di OTS è divenuta fondamentale, sia per le funzioni organizzative, sia per la creazione e la condivisione di valori e obiettivi fondamentali per la sopravvivenza dell'organizzazione stessa.

Gli autori si sono dati il compito di analizzare rispettivamente i dati relativi alle interviste fatte ai leader di organizzazioni di volontariato (Prandini), associazioni di promozione sociale (Bassi) e cooperative (Colozzi).

L'emergere del terzo settore come prodotto di un processo di morfogenesi, che ha portato alla generazione di organizzazioni capaci di elaborare una propria normatività e un proprio ruolo societario coerenti con particolari valori, è la prima di due ipotesi che si pongono come premesse della lettura in chiave relazionale del terzo settore. La seconda ipotesi considera, invece, il terzo settore come ambito privilegiato di produzione del capitale sociale, «cioè di relazioni di fiducia e di reciprocità o di aiuto reciproco, non solo al proprio interno, [...], ma anche verso l'esterno, quindi un fattore fondamentale di rafforzamento del legame sociale [...]» (p. 8).

Partendo dai principi fondamentali del paradigma relazionale applicati al terzo settore, gli obiettivi principali della ricerca non potevano che rientrare in un approfondimento dello studio del concetto di capitale sociale e del principio di sussidiarietà. In particolare, l'ipotesi che gli autori volevano avvalorare era che i diversi tipi di OTS sono guidati da leader che si differenziano per come concepiscono il modo di generare e valorizzare il CS associativo, intendono il principio di sussidiarietà e prevedono il futuro del TS.

Il Terzo settore, come insieme delle reti di carattere associativo che non operano secondo regole di mercato o di tipo politico, è appunto una realtà "associazionale" di società civile che si crea e muove sulla base di relazioni di fiducia, collaborazione e reciprocità e come tale dovrebbe essere effettivamente capace di generare e rafforzare il capitale sociale nelle sue varie forme, più di quanto non facciano gli altri tipi di organizzazione (statali e mercantili), che, spesso, tendono a consumarlo.

In Italia, il dibattito sul capitale sociale ha cominciato a svilupparsi solo verso la metà degli anni Novanta, con la pubblicazione dell'opera di Putnam *La tradizione civica nelle regioni italiane*, del 1993. Autori, come Donati e Cartocci, hanno contribuito a stabilire una sostanziale distinzione tra gli autori che considerano il capitale sociale come attributo individuale (*individual social capital*) e quelli che lo ritengono una caratteristica della collettività (*collective social capital*). Tra i sostenitori della prima accezione ritroviamo Bourdieu, che concepisce il capitale sociale come risorsa strumentale e individuale. Il capitale sociale, in questa accezione, è necessario per poter perseguire determinati obiettivi altrimenti non raggiungibili (o realizzabili a costi superiori), attraverso reti di relazioni dirette con altri individui e indirette (relazioni che le persone direttamente collegate al soggetto hanno con altri soggetti). Il capitale sociale, inoltre, si produce perché è l'individuo che investe nella rete di rapporti e consiste in "conoscenze personali" che un individuo ottiene grazie al proprio status sociale.

Tra i secondi si possono ricordare Putnam e Fukuyama. Il paradigma olistico concepisce il capitale sociale come parte della cultura condivisa. Secondo questo paradigma il capitale sociale non può essere accumulato semplicemente mediante l'agire individuale; esso si fonda, piuttosto, sulla prevalenza delle virtù sociali su quelle individuali. In questi ultimi anni, però, gli studi stanno sottolineando sia la complessità del concetto, sia l'interdipendenza tra le due posizioni, spostando l'attenzione verso l'interpretazione relazionale, che colloca il capitale sociale in una prospettiva originale con aspetti di carattere trasversale. Il capitale sociale così inteso non può essere una caratteristica di tutte le relazioni sociali, ma solo di quelle che valorizzano i beni relazionali. Nell'ambito di tale approccio, la natura del capitale sociale è, allora, allo stesso tempo strumentale ed espressiva e la valorizzazione di qualsiasi dotazione, sia essa materiale o immateriale, afferma il senso relazionale del bene o servizio che deve essere creato. In quest'ottica, gli interessi e i vantaggi personali, che pure possono essere ricercati, esprimono un bene condiviso che è appunto il capitale sociale. Bisogna poi distinguere tra capitale primario (relazioni che valorizzano i beni relazionali primari attraverso canali informali), riscontrabile nell'ambiente familiare e nelle reti informali primarie, e capitale secondario (relazioni che valorizzano i beni relazionali secondari, da cultura civica o civile, operando con criteri formali). Il capitale sociale primario può, a sua volta, essere distinto in capitale sociale familiare (proprio della sfera sociale prettamente familiare cui gli individui appartengono) e capitale sociale comunitario allargato (proprio della sfera sociale identificata con le reti informali di vicinato, parentali o amicali). Esso si fonda sulla fiducia primaria (*vis-à-vis* e intersoggettiva) e sulla reciprocità interpersonale intesa come scambio simbolico o dono (un circuito di scambi reciproci di: dare/ricevere/contraccambiare senza equivalenti monetari). Il capitale sociale primario è il fattore basilare della cosiddetta *civility*. Con questo concetto si fa riferimento alla capacità, propria dell'essere civili, di agire con buone maniere e con considerazione positiva per gli altri in modo tale da essere loro di sostegno. Il capitale sociale secondario può essere distinto in capitale sociale associativo (proprio dei soggetti sociali riferibili all'associazionismo di società civile verso cui gli individui manifestano una *membership*) e capitale sociale generalizzato (proprio della relazione con l'altro generalizzato e con le istituzioni). Il capitale sociale secondario è riscontrabile, dunque, soprattutto nell'associazionismo di società civi-

le (le associazioni o reti civiche di individui e/o famiglie); esso si basa sulla fiducia secondaria (verso i soggetti che appartengono a un'associazione o comunità civile o politica) e sulla reciprocità sociale allargata (allargamento dello scambio simbolico a coloro che sono membri di una associazione o comunità civile o politica). Il capitale sociale secondario è il fattore basilare della cultura civica o civicità, termine che sta ad indicare quelle attività responsabili attraverso cui i cittadini esercitano i loro diritti e responsabilità nell'ambito della vita pubblica della città o della comunità.

Il concetto di capitale sociale esaminato nell'indagine è quello elaborato dal paradigma relazionale, che mette quindi in luce proprio la natura relazionale del capitale sociale e delle sue risorse, mobilitate in virtù dell'esistenza di reti e relazioni sociali. Il capitale sociale, inteso nella duplice dimensione di reti disponibili per l'attore e di risorse che vengono veicolate dalle stesse reti, viene espresso dalle relazioni informali, dai significati condivisi, dai valori cooperativi, fiduciari e solidaristici. I ricercatori hanno voluto verificare se la capacità delle organizzazioni di terzo settore di incrementare la dotazione complessiva di CS degli individui, in particolare del CS associativo (come ponte tra CS familiare e quello comunitario) e del CS generalizzato (inteso come fiducia nell'altro generalizzato e nelle istituzioni) fosse connessa allo "stile di leadership".

Per analizzare la concezione che i leader di TS hanno del ruolo societario, gli autori hanno voluto verificare quale fosse l'idea degli intervistati circa il principio di sussidiarietà. I ricercatori hanno posto gli intervistati di fronte alla scelta fra una concezione "*lib-lab*", tipica di un *welfare state* istituzionale (ruolo interventista dello Stato) e una definizione "corretta", propria di una *welfare society*, in cui lo Stato deve mettere in condizione i cittadini e le organizzazioni di risolvere autonomamente i propri bisogni.

Il concetto di sussidiarietà è considerato fondamentale all'interno del paradigma relazionale, per il passaggio dal *welfare state* al *welfare* societario (o *welfare society*). Perché avvenga questo passaggio, accompagnato da un incremento del capitale sociale della solidarietà, è infatti necessario che ci sia un ripensamento delle relazioni fra le sfere sociali alla luce di un altro concetto fondamentale, ossia il principio dell'autonomia di ciascuna sfera. Il modello di *welfare* di terza generazione (come viene definito da Donati), che attribuisce allo Stato un ruolo quasi egemone in ogni settore della vita economica e sociale italiana, è da tempo entrato in crisi. A sostituirlo, la tesi *lib-lab*, che prende atto dell'impossibilità di risolvere i problemi affidandosi totalmente o allo Stato o al mercato. La soluzione, allora, verrebbe da una cooperazione tra Stato e mercato, cercando di bilanciare libertà e controllo. All'interno della prospettiva relazionale, però, anche la via *lib-lab* è destinata a fallire, dato che continua a spostarsi sull'asse Stato-mercato. La proposta è allora quella di cominciare davvero a considerare la complessità sociale in un'ottica post-moderna che consideri la società formata da quattro principali settori, quali Stato, mercato, terzo settore e famiglie. Grazie a questa nuova prospettiva, anche gli altri *stakeholder* (oltre allo Stato) sono considerati fondamentali per la promozione e la realizzazione del benessere della società. A questo punto, il concetto di sussidiarietà diviene fondamentale, come principio regolatore delle relazioni tra le quattro polarità sociali, in quanto ribadisce l'importanza che ciascun settore possa avere la possibilità di esprimere la propria au-

tonomia come funzione sociale. In questo modo viene ribadita l'importanza di non limitarsi ad intendere la sussidiarietà solo per la sua funzione protettiva che proibisce agli enti pubblici di intervenire negli ambiti di vita della comunità e dei singoli cittadini, se questi sono in grado di provvedere in modo autosufficiente ai propri bisogni.

Le funzioni promozionale e di responsabilizzazione degli attori (fondamentali per l'approccio relazionale) implicano l'obbligo per gli enti territoriali o funzionali di aiutare i cittadini e le formazioni sociali nel risolvere autonomamente i propri bisogni. In sintesi, si chiede alle istituzioni di agire per far sì che ogni soggettività sociale abbia risorse sufficienti per poter svolgere il proprio ruolo societario, all'interno di una logica di crescita della società civile.

Una ricerca sul terzo settore in Italia (ricerca Cofin 2001 i cui risultati sono stati pubblicati nel volume *Il Terzo settore in Italia: culture e pratiche* del 2004) aveva a suo tempo confermato la pluralità delle culture del civile presenti nel nostro Paese. La prima è stata definita cultura del "liberalismo" e pensa la società civile come un'entità fatta solo di individui liberi e consapevoli, senza considerare le "relazioni".

La seconda viene definita "statalistica" perché vede la società civile come un insieme di individui che devono essere mediati dallo Stato, unico risolutore dei problemi. È la cultura "associativa" che, invece, considera la società civile come un soggetto sociale formato da individui responsabili in relazione, ma, allo stesso tempo, come entità che trascende l'insieme degli individui e caratterizzata dall'enfasi sull'autonomia da Stato e mercato e da una solidarietà aperta alla comunità circostante e al bene comune di chi vi partecipa. Altro dato interessante che la ricerca Cofin aveva portato alla luce è il fatto che, all'interno del privato sociale, ancor oggi, la cultura "societaria" resta minoritaria, mentre quella più diffusa è la cultura "civica", che intende l'impegno civico dei cittadini come integrazione e stimolo per lo Stato a rispondere in modo più soddisfacente ai problemi della società. In particolare, la cultura societaria è risultata (come nello studio sui leader del terzo settore) percentualmente più scarsa nelle associazioni di promozione sociale (APS) rispetto alle altre OTS. Sempre in questa ricerca è stato dimostrato come ci siano delle differenze culturali anche nei profili degli associati ai diversi tipi di OPS, ma non è stato chiarito quali differenze dipendano dall'esperienza associativa e quanto incidano, invece, fattori biografici di orientamento religioso o politico, o fattori territoriali.

Dalla lettura dei dati raccolti e rielaborati nella ricerca sui leader del terzo settore, comunque viene la conferma dell'esistenza anche di tre sub-culture della sussidiarietà (Prandini parla di «multiverso della sussidiarietà»). Mentre Prandini indica i diversi orientamenti alla sussidiarietà come "tradizionale", "lib-lab" e "societario", Colozzi li denomina rispettivamente come "istituzionale", "privatistico" e di "pluralismo societario". Il primo, constata l'incapacità della Pubblica Amministrazione di far fronte ai bisogni dei cittadini e auspica, pertanto, una stretta collaborazione tra enti pubblici e TS, che dovrebbe "sussidiare" le istituzioni pubbliche nel soddisfacimento della domanda di servizi, aumentandone efficacia ed efficienza ad un costo inferiore; il secondo orientamento considera il modello burocratico troppo costoso e rigido e auspica una sempre maggiore privatizzazione dei servizi; infine, l'orientamento societario, si fa promotore di un principio di sussidiarietà che vede lo Stato nelle vesti di "promotore" del TS.

In sintesi, quindi, le *leadership* delle tre OTS prese in considerazione si sono dimostrate differenti sotto diversi punti di vista, facendo emergere ancora una volta un'immagine del TS piuttosto multiforme. Innanzitutto, i leader delle associazioni di volontariato (OV) hanno espresso una propensione più spiccata ad esprimere un codice culturale capace di creare un ambiente associativo amichevole, ossia un più alto livello di CS associativo, rispetto ai leader di ASP e COS (cooperative sociali). Quest'ultimi hanno, invece sottolineato come sia più importante la fiducia reciproca rispetto all'amicizia, anche perché deve essere posta come base per operare in modo coordinato e professionale. Al contrario, i manager APS tendono a sviluppare un CS associativo "amicale", ma che invece di basarsi sulla fiducia tra i membri, presuppone la condivisione degli stessi interessi.

Differenze sono state rilevate anche per quanto riguarda l'opinione che i leader hanno del concetto di sussidiarietà, dato che, se per i dirigenti di OV e COS la concezione è soprattutto "capacitante", nel senso che lo Stato dovrebbe mettere il territorio di riferimento nelle condizioni di essere autonomo, i rappresentanti delle ASP pensano la sussidiarietà in senso "pubblicista", ossia come aiuto allo Stato "deficitario" nell'erogazione di beni e servizi. Questo risultato è confermato da altre risposte: i leader delle ASP infatti sono percentualmente i più numerosi nel non considerare la sussidiarietà come "via d'uscita" dai problemi del nostro Paese, sbagliando anche ad indicare i principali destinatari della sussidiarietà (gli enti pubblici invece del territorio/comunità). Questa propensione "pubblicista" è stata confermata dalle risposte riguardanti il futuro del TS che, infatti, converge verso un'immagine delle APS sempre più assimilate alle istituzioni pubbliche. Ovviamente, anche i leader di OV e COS esprimono in questa risposta il proprio codice culturale: i primi vedono un futuro del TS prevalentemente solidaristico, mentre nei secondi l'auspicio per il futuro è di riuscire ad attivarsi maggiormente nel mercato del lavoro e nel diventare più simili alle aziende *for profit*.

In sintesi, si può dire che la tripartizione del campione (la variabile discriminante è la tipologia organizzativa) ha messo bene in evidenza la complessa differenziazione che si è andata a creare negli ultimi anni all'interno del TS stesso, sia per quanto riguarda le culture organizzative sia per gli stili di leadership, tanto che, afferma Prandini, «lo stesso termine TS, sembra ormai rappresentare solo un valore di decomplessificazione del reale che però comincia a diventare disfunzionale alla sua comprensione» (p. 144). Date queste spiccate differenze tra le diverse OTS e i leader che le guidano, sarebbe interessante capire come sia cambiata la figura del responsabile di TS negli ultimi decenni. Altro spunto potrebbe essere quello di capire come si siano andate modificando le OTS, sia dal punto di vista organizzativo interno sia da quello relazionale con l'esterno, da quando è subentrato il dirigente intervistato, anche in base alla sua provenienza e alle proprie esperienze pregresse (dirigenza in aziende *for profit*, organizzazioni religiose, sindacati, politica, ecc.).

Quello che emerge in questa ricerca (pur rimanendo a livello esplorativo) è, comunque, la scarsa percezione che molti dirigenti hanno per le vere potenzialità delle OTS che potrebbero essere espresse in un regime di *welfare* societario. In questi risultati, infatti, si può intravedere come, anche all'interno del mondo non profit, il ruolo societario del TS e il concetto di sussidiarietà siano spesso fraintesi, anche dagli ad-

detti ai lavori. Ancora una volta viene sottolineato come nel nostro Paese sia ancora molto forte la mentalità che pone lo Stato come vertice e centro della vita sociale. Proprio nel modello relazionale si ritrova la via d'uscita da un *welfare* che favorisce il predominio del codice politico, anche di fronte ad uno Stato deficitario e vacillante nell'espletamento dei propri compiti. Questa debolezza dello Stato dovrebbe essere allora compensata da un rafforzamento delle OTS in un contesto di “pluralismo societario”, in cui venga promosso il TS, rendendolo autonomo e capace di cooperare con le altre istituzioni allo scopo di migliorare la realtà sociale. Nella semantica relazionale, lo Stato dovrebbe quindi raccogliere e valorizzare tutti i movimenti della società che stanno sperimentando forme nuove di solidarietà, per finalizzarle al superamento di un welfare state che vede come unico gestore dei servizi lo Stato stesso.

ANNAPAOLA CAMOZZI
Dipartimento di Sociologia
Università di Bologna