

Stili di leadership e tratti della personalità: strategie per eccellere nelle organizzazioni non-profit

ILENIA CEGLIA¹ NORA ANNESI² MASSIMO BATTAGLIA³

Abstract

Il manager riveste un ruolo cruciale e di grande responsabilità, influenzando direttamente i risultati aziendali. La sua capacità di prendere decisioni diventa ancora più complessa nel contesto delle organizzazioni non-profit, che devono affrontare sfide finanziarie legate a risorse limitate. In alcuni casi, ciò comporta anche il coinvolgimento volontario degli stessi manager.

L'obiettivo di questa ricerca è comprendere quali combinazioni di tratti della personalità e quali stili di leadership favoriscano un ambiente di lavoro positivo all'interno delle organizzazioni non-profit, contribuendo alla coesione del team e al miglioramento dei risultati finanziari nel tempo.

Lo studio è stato condotto attraverso una ricerca-azione all'interno di un'organizzazione non-profit purpose-driven del terzo settore. I risultati ottenuti hanno avuto un impatto significativo non solo sulla letteratura scientifica, ma anche sulla pratica gestionale. In particolare, sono state elaborate linee guida destinate ai manager delle organizzazioni non-profit, con l'obiettivo di aiutarli a valorizzare le proprie caratteristiche personali e a individuare gli stili di leadership più efficaci per affrontare le sfide del settore.

Framing of the research. *Il successo o il fallimento dell'azienda nel raggiungimento degli obiettivi dipendono soprattutto dal ruolo del manager (Fujianti, 2018; Sitthipongpanich & Polsiri, 2014) e dalle sue capacità. Precedenti ricerche sulle organizzazioni non-profit hanno documentato l'impatto delle decisioni dei manager (Hwang & Powell, 2009) che devono essere in linea con la missione dell'organizzazione (Drucker, 2004). Esistono due forme organizzative principali: organizzazioni non-profit con personale e organizzazioni non-profit basate su volontari (Hwang & Powell, 2009). Le organizzazioni non-profit basate sui volontari si trovano ad affrontare preoccupazioni maggiori relative alla progettazione organizzativa, alle questioni relative alle risorse umane e al mercato del lavoro, tra cui la retribuzione dei lavoratori (Baron, 2004). La sostenibilità finanziaria rappresenta una sfida costante per le organizzazioni non-profit, le quali si trovano spesso a operare in contesti instabili e in un ambiente finanziariamente turbolento (Golensky & Mulder, 2006). Tuttavia, la continuità delle loro attività è fondamentale per poter continuare a generare valore sociale attraverso il perseguimento della propria missione istituzionale (Weerawardena et al., 2010).*

In questo scenario, i tratti della personalità e lo stile di leadership adottato dai manager assumono un'importanza cruciale perché essi modellano la strategia e la cultura organizzativa e devono creare coesione all'interno dell'organizzazione. Poiché il personale delle organizzazioni non-profit è composto in larga parte da volontari, è fondamentale che i leader sappiano valorizzare la visione e i principi ispiratori dell'ente, contribuendo alla coesione interna, al benessere e alla motivazione dei collaboratori. Numerosi studi hanno evidenziato che questi tratti sono stabili nel tempo (McCrae & Costa, 1990), presentano una componente ereditaria significativa (Loehlin, 1992) e hanno importanti implicazioni comportamentali. La personalità di un manager è un fattore cruciale per ottenere successo e per guidare un alto livello di performance lavorativa in ogni organizzazione (Gupta & Gupta, 2020) e può essere vista come un insieme di tratti distintivi che influenzano il suo comportamento, atteggiamento, motivazione e cognizione in situazioni specifiche. Ozer e Benet (2006) sottolineano la personalità di un manager gioca un ruolo cruciale nel modo in cui affronta e risolve problemi complessi. In questo studio sono stati considerati i modelli della personalità quali la Dark Triad e la Light Triad come base teorica per comprendere le dinamiche interpersonali e per comprendere la relazione con i diversi stili di leadership (ad esempio, Kaletta & Reuther, 2021; Paunonen et al., 2006; Sacavém & de Bem Machado, 2023).

Il Dark Triad è un concetto che si riferisce a tre tratti di personalità considerati negativi (ad esempio, Brownell et al. 2021; Hirschfeld & Van Scotter 2018) che sono:

¹ Scuola Superiore Sant'Anna
e-mail: ilenia.cegлия@santannapisa.it

² IULM
e-mail: nora.annesi@iulm.it

³ Sapienza Università di Roma
e-mail: massimo.battaglia@uniroma1.it

- 1) *Narcisismo (Narcissism)*: Si tratta di una tendenza a essere egocentrici, a cercare costantemente ammirazione e a ritenersi superiori agli altri. Le persone con tratti narcisistici hanno una visione distorta del proprio valore e spesso sono indifferenti alle esigenze altrui (Sacavém & de Bem Machado, 2023).
- 2) *Machiavellismo (Machiavellianism)*: Il machiavellismo si manifesta in una visione cinica del mondo, freddezza emotiva, pragmatismo, manipolazione interpersonale e la ricerca di obiettivi egoistici e utilitaristici (Guillén et al., 2022). I machiavellisti esercitano un controllo coercitivo sugli altri per raggiungere i propri scopi (Hawley, 2003) e sono più propensi a comportamenti non etici (ad esempio, Greenbaum et al., 2017).
- 3) *Psicopatia (Psychopathy)*: Questo tratto è caratterizzato dalla mancanza di empatia, impulsi aggressivi e comportamenti antisociali. Chi mostra tratti psicopatici può essere insensibile ai sentimenti degli altri, impulsivo e disposto a infrangere le regole per ottenere ciò che vuole (Paulhus & Williams, 2002) attraverso la manipolazione. Si mostrano molto sicuri di sé, credono di essere al centro dell'attenzione e disprezzano le opinioni altrui (Sacavém, & de Bem Machado, 2023).

Infine, la *Light Triad* (Kaufman, et al., 2019) che ha recentemente ricevuto una considerevole attenzione (ad esempio, Song et al., 2020) è un concetto che descrive tre tratti di personalità positivi e altruisti, come antitesi alla *Dark Triad*. I tratti della *Light Triad* sono:

- 1) *Kantianesimo (Kantianism)*: Questo tratto di personalità si caratterizza per l'inclinazione a vedere le persone come fini a sé stesse e non come semplici mezzi per raggiungere obiettivi personali (Kaufman et al., 2019). Le persone che incarnano il Kantianesimo sentono il bisogno di rimanere autentiche e si sentono a disagio nel manipolare gli altri (Kaletta & Reuther, 2021).
- 2) *Umanesimo (Humanism)*: Questo tratto implica empatia, rispetto e riconoscimento del valore intrinseco di ogni individuo (Kaufman et al., 2019). Le persone con questa inclinazione tendono a essere felici per i successi altrui e credono che tutti debbano essere trattati con dignità (Cooke, 2020).
- 3) *Fede nell'umanità (Faith in Humanity)*: Chi possiede questa caratteristica crede nella bontà intrinseca delle persone (Kaufman et al., 2019) e ritiene che altri siano onesti e li trattino con giustizia, mostrando una visione ottimistica dell'umanità (Sacavém, & de Bem Machado, 2023).

In sintesi, i tratti della *Light Triad* si concentrano sull'empatia, l'altruismo e la positività, promuovendo comportamenti che migliorano le relazioni e la qualità della vita. Invece, i tratti della *Dark Triad*, pur essendo associati a manipolazione, egocentrismo e scarsa empatia, possono risultare vantaggiosi in alcuni contesti, come nelle posizioni di potere (Brownell et al. 2021; Volmer et al. 2016) poiché è stato dimostrato che tali personalità possiedono competenze essenziali di leadership (Ames et al., 2006; Paunonen et al., 2006). La comprensione dei tratti di personalità dei leader è importante per capire come si rapportano con gli altri e se il loro comportamento può influenzare il comportamento altrui.

Diversi studi in letteratura hanno documentato che le caratteristiche personali del manager influenzano lo stile decisionale del manager (Campbell et al., 2011; Ben Fatma et al., 2013), che, secondo Hersey et al., (2001), può essere suddiviso in 4 categorie:

- 1- *Delegating*, in cui i dirigenti affidano la responsabilità della decisione e dell'attuazione ai loro collaboratori senza un'attenta supervisione;
- 2- *Participating*, in cui i dirigenti condividono le idee e facilitano la partecipazione al processo decisionale;
- 3- *Selling*, in cui i dirigenti danno istruzioni specifiche e danno indicazioni chiare su come sono state prese le loro decisioni;
- 4- *Telling*, in cui i dirigenti danno istruzioni specifiche e monitorano attentamente le prestazioni.

Lo stile di leadership rappresenta un insieme di comportamenti e caratteristiche attraverso cui il leader influenza e motiva i collaboratori al fine di raggiungere gli obiettivi organizzativi (Hackim et al., 2021). Questi stili non sono rigidi, ma devono essere adattati alle specifiche esigenze del gruppo e al contesto in continua evoluzione. Un leader efficace è in grado di modulare il proprio approccio, passando con agilità tra diversi stili (Almansour, 2012).

Purpose of the paper. Nelle organizzazioni non-profit il ruolo del manager è ancora più impegnativo perché devono affrontare sfide maggiori legate alla sostenibilità economica in un ambiente instabile (Golensky & Mulder, 2006), oltre a gestire e motivare un personale che è spesso composto da volontari.

Numerosi studi hanno esplorato il legame tra tratti della personalità e stili di leadership, cercando di individuare quali caratteristiche siano associate a una leadership efficace (Furnham, 2008). Sebbene in letteratura siano presenti alcuni contributi sul tema della leadership nelle organizzazioni non-profit (es. Agard, 2011), esiste ancora un gap significativo per quanto riguarda l'analisi dei tratti di personalità dei manager in relazione agli stili di leadership e ai risultati economici nel tempo, in particolare nel contesto del terzo settore (Cesinger, 2022).

L'obiettivo del presente studio è colmare questa lacuna, analizzando quali combinazioni di tratti della personalità e stili di leadership si siano dimostrate più efficaci anche in termini economici all'interno di una organizzazione non-profit. L'intento è comprendere quali caratteristiche personali e approcci gestionali abbiano contribuito a generare

performance economiche positive, pur operando in un contesto caratterizzato da risorse limitate e personale volontario. Pertanto, la nostra domanda di ricerca è:

RQ: Quali tratti della personalità e stili di leadership hanno contribuito a ottenere i migliori risultati economici nel tempo all'interno di una organizzazione non-profit?

Methodology. Il metodo utilizzato è quello della ricerca azione che unisce teoria e pratica attraverso il cambiamento e la riflessione in una situazione problematica immediata (Avison et al., 1999). Questo metodo non si limita a promuovere il cambiamento, ma si propone anche di generare conoscenza in relazione a tale trasformazione (Lewin, 1947). Questo approccio implica un coinvolgimento attivo con l'azienda e si articola in un processo iterativo che comprende l'analisi del problema, l'intervento attivo e l'apprendimento riflessivo contribuendo anche allo sviluppo della conoscenza scientifica (Coughlan & Coghlan, 2002). La ricerca è stata svolta in un'organizzazione italiana non-profit del terzo settore che ha manifestato la necessità di avviare una riflessione sulle caratteristiche personali e sugli stili di leadership più efficaci adottati dai loro dirigenti (che svolge il ruolo di presidente del comitato), che svolgono volontariamente tale ruolo. Questa esigenza è nata a seguito di criticità emerse non solo in relazione ai risultati economici, ma anche a tensioni interne ai comitati e alle difficoltà nel rinnovamento delle cariche che si articolano in mandati dalla durata di 4 anni. La natura non-profit dell'organizzazione dovrebbe differire dalle realtà profit solo per finalità e principi e non per efficienza e livello di responsabilità e competenza delle funzioni apicali presenti.

L'ente non-profit è un'organizzazione purpose-driven, che opera con un forte impegno sociale nel settore sportivo, con l'obiettivo di creare un impatto positivo e duraturo a livello comunitario. Il suo scopo va oltre la mera pratica sportiva, mirando a promuovere il benessere e la salute dei cittadini, la tutela dei beni comuni, la sostenibilità ambientale e la diffusione di principi fondamentali come la dignità umana, la non violenza, la solidarietà, la pace e l'interculturalità.

L'organizzazione è presente su tutto il territorio nazionale ed è strutturata in comitati territoriali, i quali fanno riferimento ai rispettivi comitati regionali. In particolare, un comitato regionale ha richiesto il nostro supporto per affrontare criticità emerse in sei comitati territoriali.

Lo studio è stato articolato in tre fasi, descritte di seguito.

- **Fase 1: Analisi delle dinamiche organizzative**

Nella prima fase, sono state condotte interviste semi-strutturate con i membri del comitato regionale e dei comitati territoriali. L'obiettivo era ricostruire le dinamiche organizzative e individuare i tratti distintivi della personalità dei presidenti in carica nell'ultimo mandato. Per ottenere un quadro chiaro e completo, le interviste non includevano domande dirette sui tratti della personalità, ma affrontavano temi legati alla storia del comitato, alla sua gestione attuale e all'andamento del bilancio nel tempo. Nella Tab.1 vengono descritte le informazioni riguardanti gli intervistati che rappresentavano i vari comitati.

Tab. 1: Informazioni riguardante le interviste

Intervista	Ruolo degli intervistati	Territorio di afferenza
1	Presidente, segretario e consigliere	Comitato territoriale A
2	Presidente	Comitato territoriale B
3	Presidente, vicepresidente e segretario	Comitato regionale
4	Presidente, vicepresidente, consigliere e 3 membri del comitato	Comitato territoriale C
5	Segretario e consigliere	Comitato territoriale D
6	Presidente e segretario	Comitato territoriale E
7	Presidente e segretario	Comitato territoriale F

Fonte: elaborazione degli autori

Sono state realizzate le interviste per un totale di 415 minuti. Le interviste sono state condotte in presenza da due ricercatrici e sono state registrate e trascritte per essere analizzate.

- **Fase 2 - Rilevazione percezioni degli stili di leadership**

Nella seconda fase, è stato somministrato un questionario a tutti i membri dei comitati, chiedendo loro di descrivere quale stile di leadership, a loro avviso, fosse stato adottato dal presidente durante l'ultimo mandato. La compilazione del questionario è avvenuta in forma anonima e ha richiesto solo pochi minuti. Sono state ricevute 35 risposte in totale.

- **Fase 3 - Analisi e definizione delle linee guida**

Infine, l'ultima fase ha riguardato l'analisi dei risultati e la definizione di linee guida volte a supportare i comitati nel rafforzare il ruolo del manager, valorizzandone le caratteristiche personali e affinando lo stile di leadership. L'obiettivo non era solo il miglioramento delle performance economiche, ma anche la creazione di un ambiente di lavoro coeso, collaborativo e pienamente in linea con i valori fondamentali dell'organizzazione non-profit.

Results. Attraverso le tre fasi di analisi sono stati individuati gli andamenti dei bilanci, gli stili di leadership adottati e le caratteristiche personali del presidente nell'ultimo mandato.

Di seguito, proponiamo una tabella a doppia entrata che illustra gli stili di leadership di ciascun comitato, disposti nelle righe (Delegating, Participating, Telling e Selling), e i tratti della personalità nelle colonne (Dark e Light Triad). I comitati, inseriti in corrispondenza dello stile di leadership adottato nell'ultimo mandato, sono colorati in verde se le loro performance finanziarie sono state eccellenti negli ultimi anni, in arancione se sono state discrete e in rosso se sono state in perdita. All'interno della matrice sono riportate le citazioni degli intervistati relative al presidente in carica, con evidenze dei tratti della personalità riscontrati.

Nel caso del comitato A, caratterizzato dallo stile di leadership Delegating, vengono descritti non solo i tratti della personalità dell'attuale presidente, ma anche quelli delle persone che, pur non ricoprendo formalmente il ruolo di presidente, prendono in pratica le decisioni, poiché, nei fatti, il potere è esercitato da altri.

Tab. 3: Stili di leadership e tratti della personalità

Stili di leadership		Delegating	Participating		Telling	Selling		
Tratti della	Comitati e andamenti dei bilanci	Comitato territoriale A	Comitato territoriale B	Comitato regionale	Comitato territoriale C	Comitato territoriale F	Comitato territoriale D	Comitato territoriale E
Dark Triad	Narcisismo	Tratto della personalità riferito ai membri del comitato che effettivamente prendono decisioni al posto del presidente: "Nel corso del tempo il Comitato è stato modellato su misura, di quelle persone che ci sono da tempo. Ci sono delle cose che sono sempre state fatte così e non si possono cambiare. Se viene tolto il tassellino crolla la piramide".	"Ho riorganizzato tutto il Comitato di tasca mia [...] Se devi criticare o modificare qualcosa, devi farlo dall'interno, mai dall'esterno".					"Io dico che bisogna tenersi anche le persone mature perché io lavoro [...] Abbiamo provato a fare partnership con le scuole ma c'è povertà di cultura, non so se sia un mio pregiudizio".
	Machiavellismo	Tratto della personalità riferito ai membri del comitato che effettivamente prendono decisioni al posto del presidente: "Le mie idee sono andate un po' in fumo perché non ho avuto la libertà di esercitare il potere di presidente in maniera consona perché c'erano altre persone con personalità più forti e con una presenza storica all'interno del comitato".						
	Psicopatia	Tratto della personalità riferito ai membri del comitato che effettivamente prendono decisioni al posto del presidente: "Il Comitato funziona solo così ed è destinato a finire perché non si possono fare cambiamenti e per andare avanti, vengono sfruttate tutte le risorse che arrivano".						
Light Triad	Kantianesimo	"Sento di non avere esercitato il potere di presidente perché di fatto mi sono appoggiato tantissimo sugli altri membri della Giunta e del Consiglio".	"Il mio compito è stato quello di formare e far conoscere tutti gli ambiti istituzionali dell'organizzazione".	"Abbiamo promosso tante attività per far partecipare le persone".	"Il presidente è stato poco presente e ci ha lasciato massima libertà perché c'è fiducia sul modo di lavorare".	"Abbiamo un Consiglio che funge anche da Giunta e c'è partecipazione di tutti i componenti [...] Abbiamo ricostruito l'intero Comitato".	"Il presidente si ricandiderà con l'appoggio della segreteria che fa tutto [...] non è molto presente perché questo non è il suo principale lavoro".	"Noi le Giunte le facciamo seriamente, spieghiamo tutto e parliamo delle decisioni".
	Umanesimo	"Le persone che sono nel Comitato mi stanno a cuore [...] C'era una sensibilità e una coincidenza di valori ed etica".	"Se dobbiamo prendere qualsiasi decisione ci sentiamo con tutti i membri della Giunta. Non è il mio parere quello che detta legge".	"Serve una cultura sociale e partecipativa [...] Io credo nei valori dell'organizzazione".	"Il nostro punto di forza è la coesione del gruppo che interviene e supporta nel momento in cui c'è bisogno".	"Io sono molto presente anche con i membri del Comitato, li seguo, li sprono, perché non sempre le cose a livello associativo sono automatiche".		"Sono una mediatrice. Alcuni dirigenti non sono al servizio dell'associazione e bisogna ribaltare questa logica".
	Fiducia nell'umano	"Siamo veramente appassionati. Non soltanto al lato pratico ma anche a quello umano".		"Servono le capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con tutte le persone [...] La difficoltà delle associazioni è quella di motivare le persone per dare un senso di utilità al volontariato".	"Tutto nasce da un legame che si crea tra le persone [...] è importante che le persone sviluppino la propria predisposizione e il proprio spazio [...] lavorare con passione e credere in quello che si fa per costruire il gruppo".	"C'era anche un rapporto umano non indifferente".		"Li abbiamo aiutati molto. Abbiamo anticipato dei soldi [...] Nel nostro comitato riusciamo ad assicurare tutti i volontari, cosa che non succede sempre".

Source: Elaborazione degli autori

L'analisi ha evidenziato che gli stili di leadership fondati sulla partecipazione attiva e sul coinvolgimento del team si sono dimostrati, nel tempo, i più efficaci in termini di performance. Tali approcci hanno stimolato una maggiore proattività tra i membri dei comitati, contribuendo a un clima collaborativo e orientato agli obiettivi comuni.

È emerso, inoltre, che i tratti della personalità rivestono un ruolo cruciale nell'andamento complessivo del comitato. Le decisioni dei dirigenti influenzano non solo i risultati economici, ma anche la motivazione, il senso di appartenenza e il coinvolgimento dell'intero gruppo di lavoro. In particolare, i tratti della Dark Triad sono stati associati a performance peggiori: atteggiamenti egocentrici, manipolativi e privi di empatia hanno avuto un impatto negativo sulle dinamiche relazionali all'interno dei team. Questo effetto risulta ancora più marcato nel contesto dell'organizzazione analizzata: un ente non-profit la cui missione si fonda su valori quali partecipazione, condivisione e inclusività. In tale cornice valoriale, comportamenti narcisistici e manipolativi si rivelano chiaramente disallineati e controproducenti.

Inoltre, è stato osservato che la combinazione tra i tratti della Dark Triad e uno stile di leadership di tipo "delegating" - che lascia ampi margini di autonomia ai collaboratori senza un'adeguata supervisione - ha favorito la prevalenza di personalità egocentriche e manipolative, con conseguenti ricadute negative sulla coesione del team e sulle performance finanziarie nel medio-lungo periodo.

È tuttavia importante sottolineare che risultati economici negativi o mediocri non possono essere ricondotti esclusivamente alle caratteristiche individuali del dirigente: anche scelte strategiche non adeguate o fattori esterni, come cambiamenti normativi o crisi settoriali, possono influire significativamente sull'andamento complessivo dell'organizzazione.

Secondo la letteratura, ogni individuo presenta sia tratti luminosi che oscuri della personalità (Kaufman et al., 2019). Ciò che distingue un leader efficace è la capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti, affrontandoli con consapevolezza. Per sviluppare questa competenza, è essenziale un percorso di formazione continua volto a rafforzare le abilità necessarie alla guida in contesti complessi (Kaletta & Reuther, 2021). Un manager efficace sa accompagnare l'evoluzione di team e organizzazioni, promuovendo valori condivisi e un clima collaborativo. In questo contesto, la leadership "agile" - flessibile, adattabile e orientata alla cooperazione - si lega ai tratti della Light Triad, tra cui empatia, trasparenza e relazioni positive, ritenuti fondamentali per il successo organizzativo (Kaletta & Reuther, 2021) in particolare nelle realtà non-profit, fondate su principi di condivisione, uguaglianza. Migliorare i tratti della personalità e gli stili di leadership dei manager richiede un approccio integrato, sviluppato e condiviso insieme ai comitati dell'organizzazione non-profit. L'obiettivo è rafforzare la connessione tra personalità e leadership, promuovendo non solo una maggiore coesione del team, ma anche un miglioramento sostenibile dei risultati finanziari nel tempo.

I punti chiave delle linee guida condivise includono:

- 1) Sviluppo dell'autoconsapevolezza, affinché i manager possano adattare il proprio comportamento in base alle situazioni.*
- 2) Coaching e mentoring, per favorire la crescita delle competenze e lo sviluppo di uno stile di leadership più flessibile possibile.*
- 3) Formazione specifica su comunicazione efficace, gestione dei conflitti e adattabilità dello stile di leadership, aspetti essenziali per operare con successo in contesti dinamici e complessi come quelli delle organizzazioni non-profit.*
- 4) Ricezione di feedback continui da parte dei collaboratori, per migliorare l'efficacia della leadership e promuovere l'apprendimento esperienziale dei dirigenti.*

I punti chiave dopo essere stati discussi con i comitati sono stati poi integrati negli obiettivi del nuovo mandato. La loro attuazione è avvenuta sotto la supervisione delle due ricercatrici, incaricate di monitorare nel tempo le azioni intraprese e di valutare l'efficacia dei progressi e dei miglioramenti raggiunti. Questa strategia potrà essere implementata da tutte le organizzazioni non-profit per rafforzare la propria leadership e ottenere risultati più solidi e sostenibili nel tempo.

Research limitations. *Sebbene questa ricerca offra spunti significativi e contribuisca ad ampliare la conoscenza sul ruolo del manager all'interno delle organizzazioni non-profit, è fondamentale riconoscerne alcune limitazioni, al fine di delineare possibili direzioni per futuri sviluppi.*

Una prima limitazione riguarda l'ambito dello studio, circoscritto all'analisi di un singolo caso. Sebbene il caso selezionato abbia consentito un'analisi approfondita e dettagliata, la generalizzabilità dei risultati risulta limitata. L'estensione della ricerca a un campione più ampio permetterebbe di ottenere una visione più completa e comparativa del fenomeno.

Inoltre, la realizzazione di uno studio longitudinale consentirebbe di valutare con maggiore accuratezza l'impatto delle soluzioni proposte, non solo in termini di performance immediate, ma anche rispetto alla loro sostenibilità nel lungo periodo. Questo tipo di approccio permetterebbe di monitorare l'evoluzione dei comportamenti manageriali, la stabilità degli stili di leadership adottati e la loro influenza sul clima organizzativo e sui risultati economici nel tempo.

Managerial implications. *Questa ricerca ha offerto importanti contributi sia teorici che manageriali.*

Dal punto di vista teorico, lo studio ha arricchito la letteratura esistente esplorando i tratti di personalità in relazione agli stili di leadership e ai risultati economici di un'organizzazione non-profit. Negli ultimi quindici anni, la ricerca si è concentrata principalmente sui tratti oscuri della personalità (Kaufman et al., 2019; Moshagen et al., 2018), trascurando quelli positivi, creando una lacuna nella comprensione integrata dei tratti della personalità (Kaufman et al., 2019). La

nostra analisi ha contribuito a colmare questo gap, confermando, in linea con studi precedenti (Mathieu et al., 2014) che i tratti della Dark Triad influenzano negativamente le dinamiche relazionali e le performance complessive. Inoltre, lo studio ha esaminato come i tratti luminosi e oscuri influenzino i team e le performance organizzative, proponendo una tabella a doppia entrata utile anche per future ricerche sulle relazioni tra leadership, tratti di personalità e performance economico-finanziarie.

Dal punto di vista manageriale, le soluzioni proposte offrono uno strumento pratico per formare manager consapevoli e preparati, in grado di affrontare con efficacia situazioni complesse e di migliorare le performance nel lungo periodo. Sebbene sviluppati in un caso specifico, queste osservazioni sono applicabili anche ad altri enti non-profit, che si trovano a fronteggiare sfide sempre più complesse, come la sostenibilità economica delle loro attività.

Originality of the paper. L'originalità dell'articolo emerge da diversi elementi innovativi. In particolare, l'integrazione dei tratti della personalità nei modelli di leadership e performance finanziaria costituisce un contributo teorico rilevante. L'articolo esplora infatti le possibili interazioni tra vari tratti della personalità, gli stili di leadership e i risultati economici a lungo termine all'interno di un'organizzazione non-profit. Questo approccio si distingue dalla letteratura esistente, che tende a focalizzarsi su singoli tratti o dimensioni, trascurando la complessità delle loro interazioni. Inoltre, l'articolo colma un importante gap nella ricerca empirica esistente, in particolare riguardo alla mancanza di studi che esplorano sia i lati chiari che oscuri dei comportamenti dei manager nelle organizzazioni non-profit. L'approfondimento sugli effetti dannosi delle Dark Triad sui team arricchisce la letteratura con nuove evidenze empiriche.

Key words: organizzazioni non-profit; stili di leadership; tratti della personalità; performance; ricerca-azione

References

- AGARD K.A. (Ed.), (2011), *Leadership in nonprofit organizations: A reference handbook*. Sage.
- ALMANSOUR Y.M. (2012), "The relationship between leadership styles and motivation of managers conceptual framework", *Journal of Arts, Science and Commerce*, vol. 3, n. 1, pp. 161-166.
- AMES D.R., ROSE P., ANDERSON C.P. (2006), "The NPI-16 as a short measure of narcissism", *J. Res. Pers.*, vol. 40, pp. 40-450.
- AVISON D.E., LAU F., MYERS M.D., NIELSEN P.A. (1999), "Action research", *Communications of the ACM*, vol. 42, n. 1, pp. 94-97.
- BARON J.N. (2004), "Employing identities in organizational ecology", *Industrial and Corporate Change*, vol. 31, pp. 3-32.
- BEN FATMA E., BEN MOHAMED E., BOUDABOUSS S. (2013), "Entrepreneurship theory: from rational to behavioral theory", *International Journal of Contemporary Business Studies*, vol. 4, n.5, pp. 72-89.
- BROWNELL K.M., MCMULLEN J.S., O'BOYLE E.H. (2021), "Fatal attraction: a systematic review and research agenda of the dark triad in entrepreneurship", *J. Bus. Ventur.*, vol. 36, p.106106.
- CAMPBELL J.T., BILGILI H., CROSSLAND C., AJAY B. (2023), "The background on executive background: An integrative review", *Journal of Management*, vol. 49, n.1, pp. 7-51.
- CAMPBELL T.C., GALLMEYER M., JOHNSON S.A., RUTHERFORD J., STANLEY B.W. (2011), "CEO optimism and forced turnover", *Journal of Financial Economics*, vol. 101, n. 3, pp. 695-712.
- CESINGER B., GUNDOLF K., HUGHES M., KHEDHAOURIA A., MONTANI F. (2023), "The bright and dark sides of the Dark Triad traits among senior managers: effects on organizational commitment", *Review of Managerial Science*, vol. 17, n. 5, pp. 1731-1763.
- CHI H.K., YEH H.R., YU C.H. (2008), "The effects of transformation leadership, organizational culture, job satisfaction on the organizational performance in the non-profit organizations", *The Journal of Global Business Management*, vol. 4, n. 1, pp. 129-137.
- COOKE P. (2020), "Dark entrepreneurship, the 'dark triad' and its potential 'light triad' realization in 'green entrepreneurship'", *Urban Science*, vol. 4, n. 4, p. 45.
- COUGHLAN P., COUGHLAN D. (2002), "Action research for operations management", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 22, n. 2, pp. 220-240.
- DRUCKER P.F. (2004), *Managing the non-profit organizations* (P.S Yu, Trans), Taipei: Yuan-Liou.
- FUJIANI L. (2018), "Top management characteristics and company performance: An empirical analysis on public companies listed in the Indonesian stock exchange", *European Research Studies*, vol. 21, n. 2, pp. 62-76.
- FURNHAM A. (2008), *Personality and Intelligence at Work*. London: Routledge.
- GOLENSKY M., MULDER C.A. (2006), "Coping in a constrained economy", *Administration in Social Work*, vol. 30, n. 3, pp. 5-24.
- GREENBAUM R.L., HILL A., MAWRITZ M.B., QUADE M.J. (2017), "Employee Machiavellianism to unethical behavior: The role of abusive supervision as a trait activator", *Journal of Management*, vol. 43, n. 2, pp. 585-609.
- GUILLEN L., JACQUART P., HOGG M.A. (2022), "To Lead, or to Follow? How Self-Uncertainty and the Dark Triad of Personality Influence Leadership Motivation", *Personality and Social Psychology Bulletin*.
- GUPTA N., GUPTA A.K. (2020), "Big Five personality traits and their impact on job performance of managers in FMCG sector", *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, vol. 8, n. 5, pp. 3104-3109.
- HAKIM A.L., FAIZAH E.N., MAS' ADAH N. (2021), "Analysis of leadership style by using the model of Hersey and Blanchard", *Journal of Leadership in Organizations*, vol. 3, n. 2.
- HAWLEY P.H. (2003), "Prosocial and coercive configurations of resource control in early adolescence: A case for the well adapted Machiavellian", *Merrill-Palmer Quarterly* (1982-), pp. 279-309.
- HERSEY P., BLANCHARD K.H., JOHNSON D.E. (2001), *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (8th edn), Prentice Hall: Upper Saddle River NJ.

- HIRSCHFELD R.R., VAN SCOTTER J. (2018), "Vocational behavior from the dark side", *J. Vocat. Behav.* vol. 110, pp. 303-316.
- HWANG H., POWELL W.W. (2009), "The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector", *Administrative science quarterly*, vol. 54, n. 2, pp. 268-298.
- KALETTA J., REUTHER K. (2021), "Dark Triad Versus Light triad: A comparison and analysis in the context of agile leadership. In *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*, pp. 241-249.
- KAUFMAN S.B., YADEN D.B., HYDE E., TSUKAYAMA E. (2019), "The light vs. dark triad of personality: Contrasting two very different profiles of human nature", *Frontiers in psychology*, vol. 10, p. 467.
- LEWIN K. (1947), "Frontiers in group dynamics", in Catwright D. (Ed.), *Field Theory in Social Science, Social Science Paperbacks*, London, pp. 143-153.
- LOEHLIN J.C. (1992), *Genes and environment in personality development*. Newbury Park, CA: SagePublications.
- MATHIEU C., NEUMANN C.S., HARE R.D., BABIAK P. (2014), "A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction", *Personality and Individual Differences*, vol. 59, pp. 83-88.
- MCCRAE R.R., COSTA P.T. (1990), *Personality in adulthood*. New York: Guildford.
- MOSHAGEN M., HILBIG B.E., ZETTLER I. (2018), "The dark core of personality", *Psychological review*, vol. 125, n. 5, p. 656.
- OZER D.J., BENET-MARTINEZ V. (2006), "Personality and the Prediction of Consequential Outcomes", *Psychology's Annual Review*, vol. 57, n. 1, pp. 401-421.
- PAULHUS D.L., WILLIAMS K.M. (2002), "The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psy chopathy", *J. Res. Personal.* vol. 36, pp. 556-563.
- PAUNONEN S.V., LÖNNQVIST J.E., VERKASALO M., LEIKAS S., NISSINEN V. (2006), "Narcissism and emergent leadership in military cadets", *Leadersh. Q.* vol. 17, pp. 475-486.
- SACA VÉ M A., DE BEM MACHADO A. (2023) Dark triad versus light triad: leadership building.
- SITTHIPONGPANICH T., POLSIRI P. (2015), "Do CEO and board characteristics matter? A study of Thai family firms", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 6, n. 2, pp. 119-129.
- SONG Z., GU Q., COOKE F.L. (2020), "The effects of high-involvement work systems and shared leadership on team creativity: A multilevel investigation", *Human Resource Management*, vol. 59, n. 2, 201-213.
- VOLMER J., KOCH I.K., GÖRITZ A.S. (2016), "The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: effects on sub ordinates' career success and well-being", *Pers. Individ. Differ.* vol. 101, pp. 413-418.
- WEERAWARDENA J., MCDONALD R.E., MORT G.S. (2010), "Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation", *Journal of World Business*, vol. 45, n. 4, pp. 346-356.