

Marshall Ganz

**RACCONTARE
IL CAMBIAMENTO**
**Storie, leadership,
comunità**

Edizione italiana a cura
di Stefano Zordan

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità

Marshall Ganz

**RACCONTARE
IL CAMBIAMENTO**
**Storie, leadership,
comunità**

Edizione italiana a cura
di Stefano Zordan

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina: Paolo Reato Designer

Immagine di copertina: “Vero amore incompleto” © MARIO SCHIFANO, by SIAE 2023

Traduzioni dall'inglese di Elena Stella

Isbn: 9788835157298

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Presentazione , di <i>Stefano Zordan</i>	pag. 7
Prefazione , di <i>Marshall Ganz</i>	» 9
1. Perché le storie sono importanti di <i>Marshall Ganz</i>	» 13
2. Riappropriarsi della leadership di <i>Marshall Ganz</i> ed <i>Elizabeth McKenna</i>	» 18
3. Leadership per il cambiamento di <i>Marshall Ganz</i>	» 43
4. Il lavoro di <i>organizing</i> di <i>Marshall Ganz</i>	» 88
5. Perché talvolta a vincere è Davide: il ruolo della capacità strategica nei movimenti sociali di <i>Marshall Ganz</i>	» 109
6. Narrazione pubblica per l'azione collettiva: una pedagogia per lo sviluppo della leadership di <i>Marshall Ganz, Julia Lee Cunningham, Inbal Ben Ezer</i> e <i>Alaina Segura</i>	» 144
Ringraziamenti	» 189

Se desiderate mettere in pratica gli spunti teorici offerti dai testi, potete consultare la *training guide* presente nell'area dedicata alla biblioteca multimediale sul sito dell'editore: <https://www.francoangeli.it/multimedia>.

In questo modo potrete iniziare sin da subito a mettere in campo le vostre abilità e tradurre la vostra esperienza in azioni concrete.

I saggi che compongono il seguente volume sono apparsi per la prima volta in lingua inglese all'interno dei seguenti libri e riviste:

1. Marshall Ganz, "Why Stories Matter", *Sojourners Magazine*, Vol. 38, No. 3, © 2009. Riprodotto con il permesso di *Sojourners* (800) 714-7474, www.sojo.net.
2. Marshall Ganz ed Elizabeth McKenna, "Bringing Leadership Back In", in *The Wiley Blackwell Companion to Social Movements*, a cura di David A. Snow, Sarah A. Soule, Hanspeter Kriesi e Holly J. McCammon, Cap. 10, John Wiley & Sons, New York, © 2019. Tutti i diritti riservati.
3. Marshall Ganz, "Leading Change", in *Handbook of Leadership Theory and Practice. HBS Centennial Colloquium*, Cap. 19, Harvard Business School Publishing, Cambridge (MA), © 2010. Tutti i diritti riservati.
4. Marshall Ganz, "Organizing", in *Encyclopedia of Leadership*, Vol. 3, a cura di G. Goethals, G. Sorenson e J. MacGregor Burns, Sage Publications, Thousand Oaks (CA), © 2004.
5. Marshall Ganz, "Why David sometimes Wins: Strategic Capacity in Social Movements", in *The Psychology of Leadership. New Perspectives and Research*, a cura di David Messick e Roderick Kramer, Cap. 10, Lawrence Erlbaum Associates Inc., Mahwah (NJ), © 2005. Riprodotto con il permesso di Taylor & Francis Group.
6. Marshall Ganz, Julia Lee Cunningham, Inbal Ben Eze e Alaina Segura, "Crafting Public Narrative to Enable Collective Action: A Pedagogy for Leadership Development", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 22, No. 2, 2023.

Traduzioni dall'inglese di Elena Stella.

Presentazione

di *Stefano Zordan**

Siamo onorati di presentare al pubblico italiano questa raccolta dei saggi più significativi di Marshall Ganz. Abbiamo selezionato sei testi che potessero non soltanto tratteggiare il suo pensiero, ma anche far appassionare il lettore alla sua storia. In Ganz, infatti, dato biografico ed elaborazione teorica sono inscindibili: quest'ultima emerge con potenza dalla sua lunga permanenza sul campo, tra i contadini della California e del Mississippi e in compagnia dei tanti attivisti e studenti che ha seguito, osservato e supportato negli Stati Uniti e in molti altri Paesi.

Questo volume è al contempo un monito e un supporto. In tempi in cui l'aggregazione e la mobilitazione, per lo meno in Occidente, escono indebolite dagli eventi pandemici e da anni in cui speravamo che il web potesse sostituire la piazza, Ganz ci ricorda che "l'organizzazione del cambiamento" segue logiche antiche ma sempre attuali, ataviche potremmo dire, che ci chiedono di riunirci, di ascoltarci e ascoltare, di elaborare storie che sblocchino risorse, che accedano al cuore delle persone e che inneschino partecipazione. Le sue pagine pregne di passione vogliono, dunque, sostenere quanti cercano di contrastare le forze centrifughe della disgregazione per dare vita a movimenti, piccoli e grandi, locali e sovranazionali, che si occupino di individuare i *gap* tra lo *status quo* e il potenziale e si impegnino a colmarli a poco a poco.

Inserendosi nella ricca tradizione biblica e rabbinica dei suoi padri, Ganz insiste sull'importanza delle storie come strumento privilegiato di creazione di comunità e di trasformazione sociale. Il potere del racconto è così centrale nel suo lavoro che "narrazione pubblica" (*Public Narrative*) è il nome del modello da lui messo a punto e insegnato da decenni ad Harvard. Ma la nar-

* Founder di OLI – Adriano Olivetti Leadership Institute.

razione pubblica, che parte dalla chiamata individuale, crea un senso di noi e si allarga alla comunità, è soprattutto il dono di Ganz ai movimenti di tutto il mondo, dalla prima campagna elettorale di Barack Obama ai movimenti ecologisti nel Sud globale.

Per Ganz, così come non c'è mobilitazione senza storia condivisa, non può esistere un movimento senza leadership. Potremmo dire che la leadership in Ganz coincide con la pratica di raccontare il cambiamento, intessendolo con la storia della comunità in cui si vive, si lavora, si fa politica. Al ruolo della leadership nel creare movimenti Ganz dedica ampio spazio, e si fa portavoce della necessità di scinderla dalle caratteristiche personali, per riconcettualizzarla come la capacità di “trasformare le risorse che abbiamo nel potere di cui abbiamo bisogno per realizzare il cambiamento che desideriamo”.

Sfatando il mito antiautoritario che, in nome di orizzontalità e inclusività, mira a smantellare le strutture organizzative, Ganz si chiede, da un lato, come queste possano mettersi al servizio del cambiamento e, dall'altro, come organizzare i movimenti affinché non periscano per effetto dell'assenza di struttura. Offre, quindi, a chi è impegnato nella creazione di reti sociali, strumenti e tattiche per strutturare il lavoro in modo strategico e duraturo.

La riflessione di Ganz giunge in Italia in un momento critico, in cui mobilitare le persone e le comunità intorno alle molte sfide di adattamento che riguardano il Paese è quanto mai urgente. Gli spunti qui contenuti si rivelano utili ai tanti impegnati in movimenti politici, civici e di volontariato, chiamati a ripensare le forme e le modalità dell'aggregazione, ma pure a chi opera al confine tra impresa e società civile, sui territori e nelle nuove coalizioni multi-attoriali che portano avanti istanze di rinnovamento a tutti i livelli.

Prefazione

di *Marshall Ganz**

Quando Stefano Zordan mi ha proposto l'idea che si sarebbe poi materializzata in questo libro, mi sono sentito sorpreso, lusingato e ho percepito chiaramente il senso della sfida che mi attendeva. Pur avendo studiato la storia dei popoli che hanno plasmato l'attuale Italia (quindi Greci, Fenici, Etruschi, Romani) e pur essendo un cultore della sua ricca tradizione musicale, non ho mai avuto l'opportunità di lavorare nel vostro Paese. Ma i miei studenti sì. Così Stefano mi ha convinto che condividere il nostro insegnamento della pratica della leadership, intesa come la capacità di porre gli altri nelle condizioni di raggiungere uno scopo condiviso in condizioni di incertezza, potesse avere un valore concreto. Lo reputo un valore "concreto" perché è radicato in una tradizione organizzativa che si domanda non tanto quale sia il problema che mi trovo ad affrontare, ma *in primis* chi sono le persone a cui mi rivolgo, di quale cambiamento necessitano e come possono lavorare insieme per trasformare le risorse di cui dispongono nel potere di cui hanno bisogno per realizzare tale cambiamento. Il lavoro di *organizing* non è sinonimo di fornire servizi ai clienti, né di commercializzare prodotti. Il suo significato risiede piuttosto nel riunire le persone per formare un gruppo i cui membri sappiano stare insieme, imparare insieme, decidere insieme, agire insieme e vincere insieme. Si tratta di un approccio che coinvolge cuore, testa e mani e che affonda le sue radici in cinque pratiche in cui tutti possiamo impegnarci: costruire relazioni, raccontare storie, elaborare strategie, agire e creare strutture.

Una buona parte delle conoscenze condivise in questo volume non è esclusivamente teorica; al contrario, affonda le proprie radici nell'espe-

* Professore di Leadership, Organizing e Civil Society presso la Kennedy School of Government dell'Università di Harvard.

rienza che sia io sia altre persone abbiamo maturato in anni di lavoro di *organizing*. La mia esperienza inizia nel 1964, durante il mio terzo anno da studente ad Harvard, quando mi offrii volontario per il Mississippi Summer Project¹ e così scoprii la mia vocazione: lavorare con gli altri per aiutarli a trovare la propria voce, accrescere il proprio coraggio e costruire potere condiviso. Invece di tornare ad Harvard (“Come avrei potuto tornare a studiare storia quando eravamo impegnati a fare la storia?”), tornai a casa, a Bakersfield, in California, lo Stato in cui ero cresciuto e dove César Chávez aveva avviato una campagna di *organizing* per i braccianti agricoli, per lo più immigrati. In Mississippi scoprii la mia vocazione e, nel corso dei 16 anni in cui ho collaborato con la UFW² in California, in Canada e altrove, ho appreso quale fosse il mio mestiere (e come dividerlo con gli altri).

Nel tempo, ho imparato e diffuso metodi relativi al lavoro di *organizing* che hanno permesso agli immigrati di ottenere sussidi, di eleggere il primo membro latino-americano al Consiglio comunale di Los Angeles e al senatore Robert Kennedy di vincere le primarie in California... purtroppo, lo avremmo poi perso quella notte stessa per colpa del proiettile di un assassino. Ho appreso che ogni singola persona merita rispetto e che coloro che agiscono secondo i principi del lavoro di *organizing* possono unire le loro risorse per generare il potere di cui necessitano per pretendere giustizia dalle maggiori aziende agricole della California. Ho appreso il potere del sacrificio, dell’impegno, della solidarietà, della speranza e dell’eroismo che risiede in tutti noi, così come quello dei demoni che possono privarci della nostra anima. Ho appreso sia di poter svolgere un buon lavoro di *organizing* sia di poter continuare a lottare fino a quando non avessi vinto, ma anche di poter insegnare agli altri a fare altrettanto.

Lasciai il Mississippi nel 1981 e, nei 10 anni successivi, mi impegnai per valorizzare il lavoro di *organizing* affinché avesse la giusta rilevanza anche per la politica nazionale, statale e locale. Nel 1991, dopo un’assenza di 28 anni, tornai ad Harvard per completare l’ultimo anno e laurearmi. Mia madre, che all’epoca aveva 81 anni, poté assistere alla cerimonia e così vedere suo figlio “finalmente” laureato. Siccome mi ero ormai appassionato, decisi di proseguire gli studi e conseguii un master in pubblica amministrazione alla Harvard

¹ La Freedom Summer, nota anche come Freedom Summer Project o Mississippi Summer Project, è stata una campagna di volontariato avviata negli USA nel giugno del 1964 per cercare di raggiungere il maggior numero possibile di elettori afroamericani in Mississippi. Il progetto prevedeva, inoltre, la creazione di decine di scuole, centri comunitari e biblioteche, sparsi in tutte le piccole città del Mississippi a favore della popolazione afroamericana locale. (N.d.T.)

² Lo United Farm Workers of America, più comunemente noto solo come United Farm Workers, è un sindacato per i lavoratori agricoli nato negli Stati Uniti. (N.d.T.)

Kennedy School, dove, dopo il dottorato in sociologia nel 2000, iniziai anche a insegnare a tempo pieno. L'insegnamento si rivelò una vera benedizione: infatti, mi permetteva di combinare la mia esperienza in ambito di *organizing* con le scienze sociali che stavo studiando, in un dialogo pedagogico con le nuove generazioni. Insomma, andavo in classe due volte a settimana per avere una conversazione con il futuro. Pian piano iniziai a seguire i miei studenti che si avvicinavano alla pratica dell'*organizing*, in particolare nell'ambito della campagna elettorale di Barack Obama del 2007-2008. Da allora, ho avuto il privilegio di lavorare con tante persone che, in tutto il mondo, lottano per trasformare i loro valori nel potere di cui necessitano per plasmare una realtà che consenta ai loro figli non solo di sopravvivere, ma di prosperare.

I saggi contenuti in questo volume sono stati scritti molto tempo dopo la conclusione del mio lavoro con l'UFW, eppure i quesiti che emergono, le riflessioni che espongono e le azioni che descrivono affondano tutti le loro radici nell'apprendimento iniziato in quegli anni.

E il lavoro è tutt'altro che concluso! Una canzone registrata da Judy Collins negli anni Sessanta da un lato ci pone di fronte alla sfida ma, dall'altro, ci offre anche un sentimento di speranza. Nel testo viene utilizzata la parola "Libertà": il movimento per i diritti civili degli afroamericani si riconosceva nel nome di "movimento per la libertà", non "movimento per i diritti civili", perché libertà è un concetto molto più ampio di diritti legali; un concetto che inizia con la solidarietà, il coraggio, l'uguaglianza e la capacità di agire³.

<p><i>Freedom doesn't come like a bird on the wing. Doesn't come down like the summer rain. Freedom, freedom is a hard-won thing. You've to work for it, fight for it, day, and night for it, And every generation has to win it again! Pass it on to your children, mothers. Pass it on to your children, brothers. You've got to work for it, fight for it, day, and night for it. And every generation has to win it again! Pass it on to your children, pass it on.</i></p>	<p>La libertà non viene come un uccello in volo. Non scende come la pioggia d'estate. La libertà, la libertà si conquista con fatica. Dovete darvi da fare per ottenerla, lottare giorno e notte per averla, E ogni generazione deve guadagnarsela! Madri, trasmettetela ai vostri figli. Fratelli, trasmettetela ai vostri figli. Dovete darvi da fare per ottenerla, lottare giorno e notte per averla, E ogni generazione deve guadagnarsela! Trasmettetela ai vostri figli, trasmettetela.</p>
---	--

³ Kleinsinger, George, Lampell, Millard, *Pass it On*, <https://youtu.be/FbLa9SftNto>.

La mia speranza è che le riflessioni, le storie, gli strumenti e le tattiche che condivido con voi possano essere utili, non solo come un insieme – per quanto interessante – di idee, ma piuttosto come stimoli a interrogarsi, a immaginare e ad agire. Potreste pensare ai contenuti di questo libro non come a un modello, ma piuttosto come a una sorta di mappa stradale, che indica (forse) le risorse presenti nella vostra esperienza, nelle vostre comunità, nelle vostre storie, nella vostra cultura, nella vostra realtà.

Ringrazio Stefano, Elena e tutti coloro che hanno sostenuto questo progetto. Ringrazio soprattutto i combattenti per la libertà del Mississippi, i miei *compañeros de lucha* nei movimenti dei lavoratori agricoli e i giovani che leggeranno queste parole e le troveranno utili per plasmare il loro futuro.

¡Sí se puede! Si può fare!

1. Perché le storie sono importanti

di *Marshall Ganz**

Sono cresciuto a Bakersfield, California, dove mio padre era un rabbino e mia madre un'insegnante. Entrai ad Harvard nel 1960, in parte perché era il posto più lontano che potessi raggiungere da Bakersfield, allora capolinea di quella migrazione causata dalla Dust Bowl¹ e resa famosa da John Steinbeck nel suo romanzo *Furore*.

Tuttavia, la mia vera educazione ebbe inizio quando lasciai Harvard per prendere parte al movimento per i diritti civili in Mississippi. Avevo diverse ragioni per unirmi al movimento: una di queste era che, subito dopo la Seconda guerra mondiale, mio padre aveva prestato servizio come cappellano dell'esercito statunitense in Germania. Il suo lavoro lo aveva portato a entrare in contatto con molti sopravvissuti all'Olocausto, il quale pertanto, sin da quando ero un bambino, fu una realtà con cui i miei genitori mi insegnarono a fare i conti. Furono loro a spiegarmi che l'Olocausto era una conseguenza del razzismo, che il razzismo è male, che il razzismo uccide. Ecco perché decisi di andare in Mississippi, dove appresi come diventare un organizzatore e come costruire un movimento.

La mia educazione era passata anche per anni di Pesach². Nella Pasqua ebraica, c'è una parte delle celebrazioni in cui si indicano i bambini e si dice

* Professore di Leadership, Organizing e Civil Society presso la Kennedy School of Government dell'Università di Harvard.

¹ Per Dust Bowl (letteralmente, "conca di polvere") si intende una serie di tempeste di sabbia che, tra il 1932 e il 1939, colpiscono il territorio delle Grandi Pianure statunitensi, causando morte, devastazione e gravissimi danni economici. (*N.d.T.*)

² Pèsach, o Pèsah, è la Pasqua ebraica, una festività che celebra la liberazione del popolo ebraico dall'Egitto e il suo Esodo verso la Terra Promessa. Dura sette giorni (in Israele e per gli ebrei riformati e progressisti di tutto il mondo) o otto giorni (per gli ebrei ortodossi e conservatori). (*N.d.T.*)

loro: “Tu eri uno schiavo in Egitto”. Solo più tardi compresi che quelle parole ci invitavano a riconoscere che eravamo stati tutti schiavi in Egitto; che la stessa lotta per affrancarsi dalla schiavitù e ottenere la libertà continua anche ai giorni nostri, e che dobbiamo scegliere da che parte stare. Il movimento per i diritti civili era chiaramente collegato a questa lotta.

Scelsi di recarmi in Mississippi perché il movimento che era sorto in quello Stato era composto da giovani e, personalmente, ritengo che ci sia qualcosa di molto speciale in loro. Nel suo *L'immaginazione profetica*, Walter Brueggemann descrive i due elementi della visione profetica: uno è la criticità, ossia riconoscere il dolore del mondo; l'altro è la speranza, ossia riconoscere le possibilità del mondo. I giovani che si affacciano all'età adulta hanno un occhio critico e cuori colmi di speranza, ed è proprio la combinazione di questi due elementi che conduce al cambiamento. Questo è uno dei motivi per cui così tanti giovani sono stati e sono tuttora coinvolti nei movimenti per il cambiamento sociale (oltre al fatto che hanno il tempo dalla loro).

La prima sfida con cui si deve misurare un organizzatore, o chiunque voglia esercitare una leadership che conduca al cambiamento, è capire come aprirsi un varco nell'inerzia dell'abitudine per richiamare l'attenzione delle persone. Spesso questo processo si verifica perché dettato dall'urgenza del bisogno. Altre volte, invece, è scatenato dalla rabbia: badate bene, per rabbia non intendo la collera, ma l'indignazione, la contraddizione tra come il mondo è e come potrebbe essere. L'esperienza che facciamo di tale tensione può abbattere il muro dell'inerzia e dell'apatia dettata dallo *status quo*.

Come fanno gli organizzatori ad avvalersi del senso di urgenza per vincere l'inerzia? La differenza nel modo in cui gli individui reagiscono all'urgenza o all'ansia dipende da un sistema presente nel cervello, il sistema disposizionale, che è in grado di percepire sentimenti opposti quali l'entusiasmo e la depressione, o la speranza e la disperazione. Quando l'ansia prende il sopravvento e ci sentiamo giù di morale, subentra la paura. Allora o ci tiriamo indietro o reagiamo, ma nessuna delle due opzioni ci aiuta ad affrontare il problema. Quando invece veniamo pervasi dalla speranza o dall'entusiasmo, è più probabile che ci poniamo delle domande e impariamo ciò che è necessario apprendere per affrontare l'imprevisto.

La speranza non è solo un sentimento immotivato, anzi, è tangibile: è ciò che ci permette di affrontare i problemi in maniera creativa. Per poter affrontare la paura, dobbiamo mobilitare la speranza, uno dei doni più preziosi che possiamo offrirci a vicenda per incoraggiare il cambiamento.

A tale scopo, non è sufficiente andare da qualcuno e dirgli o dirle: “Abbi speranza”. Non parliamo della speranza e di altri valori come se fossero semplici astrazioni, ma possiamo fare ricorso al linguaggio delle storie perché sono proprio queste a permetterci di comunicare tali valori.

Tutte le storie possiedono tre elementi fondamentali: una trama, un protagonista e una morale. Ma che cosa rende tale una trama? Che cosa attrae la nostra attenzione? La tensione, un'anomalia, l'inaspettato, l'incerto, l'ignoto. Una trama inizia a svilupparsi quando entra in gioco l'ignoto. Tutti noi restiamo in ascolto perché abbiamo familiarità con l'esperienza di dover affrontare l'ignoto e di dover compiere delle scelte. Siamo tutti curiosissimi di imparare come essere agenti del cambiamento, di diventare persone che fanno scelte oculate in circostanze per noi inaspettate e sconosciute. Questi sono i momenti in cui siamo maggiormente umani, perché è quando disponiamo di più possibilità di scelta. Ovviamente, sebbene da un lato siano momenti entusiasmanti, dall'altro ci incutono anche timore, perché sappiamo di poter compiere la scelta sbagliata.

Una storia inizia con un protagonista che si trova di fronte a una sfida; in seguito, deve compiere una scelta che determina un risultato il quale, a sua volta, trasmette una morale. Possiamo identificarci con il protagonista in modo empatico, pertanto possiamo sentire, e non solo comprendere, quanto accade.

Una storia comunica paura, speranza e trepidazione; poiché possiamo provare tutti questi sentimenti, la morale ci giunge non solo come un concetto, come un'idea astratta, bensì come un insegnamento rivolto ai nostri cuori. Questo è il potere delle storie. Ecco perché la maggior parte delle nostre tradizioni di fede le utilizza: perché le storie ci insegnano ad abbracciare la speranza invece della paura, l'autostima invece del dubbio, e l'amore invece dell'isolamento e dell'alienazione.

Allora, come possiamo imparare la narrazione pubblica e l'arte di raccontare storie che abbiano come tema centrale la leadership?

Una storia di leadership è innanzitutto una storia del sé, del perché sono stato chiamato. C'è chi dice: "Ma io non voglio parlare di me". Ebbene, se non raccontiamo agli altri la nostra vocazione e le ragioni che ci spingono a fare quello che facciamo, pensiamo che nessuno lo farà al posto nostro? Non è così; altri lo faranno per noi. Se si vuole essere un leader non si ha scelta: bisogna rivendicare la paternità della propria storia e imparare a raccontarla agli altri in modo che possano capire i valori che ci spingono ad agire, perché questi potrebbero incentivare anche loro.

Abbiamo tutti una storia del sé. Ciò che ci rende unici non sono le categorie a cui apparteniamo; è il percorso che compiamo per diventare esseri umani completi. Questi percorsi non sono mai semplici: la strada è lastricata di sfide, ostacoli e crisi che dobbiamo imparare a superare. Se ci riusciamo, allora apprendiamo anche delle lezioni che possiamo trasmettere agli altri. È come se, in un certo senso, tutti noi fossimo dotati di un testo da cui trarre insegnamenti: il testo delle nostre vite.

La seconda storia è la storia del noi, che risponde alle domande: perché siamo chiamati? Come comunità, quali esperienze e valori condividiamo che ci invitano a fare ciò a cui siamo chiamati? Quali elementi caratterizzano la nostra esperienza di fede, vita pubblica, dolore e speranza del mondo? Tradurre in parole ciò che condividiamo è un elemento centrale della storia del noi. Tutti siamo stati in posti dove le persone hanno lavorato insieme per anni, eppure non esisteva alcun “noi” perché quelle persone non condividevano le loro storie. Le tradizioni di fede sono invece storie solenni che ci insegnano come essere un “noi”.

Infine, vi è la storia dell’adesso, l’impetuosa urgenza del momento presente. La storia dell’adesso riguarda la comprensione, maturata dopo aver condiviso valori e aspirazioni, che il mondo là fuori non è come dovrebbe essere. Questa tensione ci consente di sperimentare la dissonanza tra i valori *in base ai quali vorremmo che il mondo vivesse* e i valori *in base ai quali effettivamente vive*. La differenza tra queste due visioni crea tensione, ci costringe a valutare le diverse opzioni. Che fare al riguardo? Tale domanda richiede una risposta formulata con spirito di speranza.

Il nostro obiettivo è rispondere a tale sfida, cogliere questa speranza e trasformarla in azioni concrete. Dopo aver sviluppato le nostre storie del sé, lavoriamo per costruire relazioni che formano la storia del noi. Da qui si passa alla strategia e poi all’azione, collaborando per raggiungere uno scopo comune e imparando a sperimentare la speranza: questa è la storia dell’adesso.

In Mississippi ho appreso lezioni importanti, che sono alla base dell’arte e del mestiere dell’*organizing*. Le disuguaglianze tra neri e bianchi erano causate da una disparità più profonda: lo squilibrio di potere. Paul Tillich ci ha insegnato che l’opera della giustizia richiede potere, ma affinché il potere diventi giustizia è necessario l’amore. Tutti e tre questi fattori sono strettamente interconnessi: infatti, non possiamo trasformare l’amore in giustizia senza potere, né tantomeno si può ottenere giustizia senza lottare o senza mobilitare il potere. Non è un caso se il concetto di *organizing* implica anche la mobilitazione del potere.

Il boicottaggio dei bus di Montgomery nel 1955 e 1956 è un esempio di come le risorse individuali possano essere trasformate in potere collettivo. Per opporsi alla segregazione, i passeggeri di colore si rifiutarono di pagare il biglietto dell’autobus alla compagnia che li gestiva: il loro fu un rifiuto non individuale, ma comunitario. Sottraendo quella risorsa finanziaria alla città di Montgomery, trasformarono una risorsa individuale in potere collettivo.

Gandhi ci ha insegnato che la maggior parte dei sistemi di potere è basata sull’interdipendenza e che richiede un certo grado di cooperazione tra coloro che da tali sistemi sono sfruttati e coloro che, invece, ne traggono vantaggio.

Le comunità acquisiscono una struttura grazie al lavoro degli abili organizzatori e leader che operano al loro interno.

Possiamo quindi dire che la leadership consiste nel permettere agli altri di raggiungere un certo scopo pur di fronte all'incertezza. Quando vi è certezza, quando si sa che cosa fare, non c'è bisogno di leadership. È quando non si sa che cosa fare che diventano importanti l'arte e la creatività offerte da quest'ultima, che acquisisce una valenza ancora maggiore quando permette alle persone di collaborare per raggiungere uno scopo comune in una situazione di incertezza.

Un modo di esercitare leadership potrebbe essere rappresentato dalla mobilitazione delle risorse di una determinata comunità e dalla loro trasformazione in obiettivi coerenti con i valori di tale comunità.

Cominciamo dall'abilità di costruire relazioni, ossia dalla storia del sé. In seguito si sviluppa l'abilità della motivazione, o la storia del noi. In terzo luogo, l'abilità della strategia, la storia dell'adesso. E, infine, l'abilità dell'azione.

Apprendere abilità e pratiche non è però come memorizzare una formula; è più simile all'imparare ad andare in bicicletta. Si possono leggere decine di libri o ascoltare intere lezioni al riguardo, ma come si impara davvero ad andare in bicicletta? Si sale in sella e si cade. È così che si apprendono le pratiche. È così che si apprende il lavoro di *organizing*.

2. Riappropriarsi della leadership

di *Marshall Ganz* ed *Elizabeth McKenna**

Introduzione

I movimenti sociali guidano il cambiamento economico, politico, comunitario e culturale. Ma chi, o che cosa, rende efficace un movimento? Questo dipende in larga misura dal modo in cui i suoi partecipanti imparano a trasformare le risorse individuali in potere collettivo. Lo sviluppo della leadership risulta dunque fondamentale se si desidera potenziare l'efficacia di un movimento. Tuttavia, salvo rare eccezioni, quello della leadership collettiva rimane tuttora un campo di studi scarsamente esplorato e teorizzato (Aminzade, Goldstone, Perry, 2001; Barker, Johnson, Lavalette, 2001; Ganz, 2010; Morris, Staggenborg, 2004).

Iniziamo, dunque, col sottolineare che le dinamiche della leadership sono cruciali per comprendere i movimenti sociali. In un secondo momento, passeremo in rassegna la letteratura sulla leadership prodotta in discipline affini e nel *corpus* dei movimenti sociali, per capire perché tale tema risulti tuttora relegato a un ruolo di secondo piano all'interno di questo dibattito. Riteniamo, infatti, che ridurre la leadership alla mera contrapposizione fra il *carisma*, l'*entusiasmo* o il *carattere profetico* dei singoli, da un lato, e le caratteristiche *amministrative*, *burocratiche* o *pragmatiche* delle strutture di un movimento, dall'altro, ne svilisca la pratica stessa. L'analisi della letteratura da noi condotta indica che l'incapacità di distinguere fra le qualità individuali di coloro che esercitano leadership, le strutture di autorità di cui si avvalgono a tale scopo e la pratica stessa della leadership (ossia, ciò di cui si occupa concretamente chi la esercita) ostacola la

* *Marshall Ganz*, Professore di Leadership, Organizing e Civil Society presso la Kennedy School of Government dell'Università di Harvard.

Elizabeth McKenna, Professore associato di Public Policy presso la Kennedy School of Government dell'Università di Harvard.

comprensione: (1) delle dinamiche interne ai movimenti sociali (Reger, Staggenborg, 2006); (2) delle differenze fra l'*esercizio della leadership all'interno dei movimenti sociali e al loro esterno* (della Porta, Diani, [1999] 2006); infine, (3) delle ragioni per cui alcuni momenti di protesta si trasformano in movimenti per il cambiamento mentre altri no (Tilly, 1978), facendo particolare riferimento al ruolo emergente delle tecnologie digitali (Tufekci, 2017).

Nel corso della nostra riflessione, verranno presentati alcuni studi recenti che hanno iniziato a concentrarsi su tali sfide teoriche ed empiriche, analizzando l'esercizio della leadership all'interno dei movimenti sociali in termini maggiormente procedurali, relazionali e di *agency* (si veda Ganz, 2009; McCammon, 2012; Reger, 2007)¹. Nella seconda metà del capitolo verrà proposta una struttura, da noi elaborata, per lo studio della leadership all'interno dei movimenti sociali: come si avrà modo di notare, tale ossatura si presenta come un sistema alternativo e basato sulla pratica. Infatti, mentre numerose ricerche esistenti si domandano se alcuni tipi di *leader* contribuiscano in effetti ai risultati di un movimento, a nostro avviso una linea d'indagine più proficua si domanda in quale misura le diverse *pratiche di esercizio della leadership* aiutino a spiegare le differenze nei risultati riportati dai diversi movimenti. La nostra riflessione si conclude offrendo spunti per ulteriori ricerche che adottino un approccio teorico simile a quello da noi utilizzato, ossia basato sulla pratica.

L'importanza della leadership

I movimenti sociali caratterizzati da un esercizio della leadership forte ed efficace hanno reso stabili i partiti (Schlozman, 2015), trasformato le politiche sociali (Amenta, 2006) e dato voce a gruppi storicamente vittime di emarginazione, come nel caso del movimento delle suffragette (McCammon *et al.*, 2001), del movimento populista (Jansen, 2016; McMath, Foner, 1992), di quello operaio (Voss, Fantasia, 2004), di quello per i diritti civili (Andrews, 2004; McAdam, [1982] 1999; Morris, 1984; Robnett, 1996), di quello dei contadini (Ganz, 2009), del movimento femminista (Reger, Staggenborg, 2006), di quello conservatore (Gross, Medvetz, Russell, 2011), di quello LGBTQ+ (Ghaziani, Taylor, Stone, 2015) e di altri ancora (Foner, 1999). Gli studi elencati, benché preziosi per l'accuratezza con cui si dedi-

¹ Con *agency* si intende la capacità di un soggetto di agire in modo autonomo e intenzionale nel contesto sociale in cui opera per generare un cambiamento. Per ulteriori approfondimenti, si veda Morselli D., Ellerani P. (2021), "Lo studio dell'agency secondo il Capability Approach nei paradigmi d'indagine qualitativa", *Formazione & insegnamento*, 19(1), pp. 84-97. (N.d.T.)

cano all'analisi di specifici movimenti, pongono raramente la leadership al centro delle loro analisi.

Per contro, essa è stata oggetto di grande interesse per altre discipline e sottosectori affini. *Political Organizations* (1973), l'opera di James Q. Wilson divenuta ormai un classico, il lavoro di Burns (1978) sulla leadership trasformazionale e relazionale (il quale rappresentò un vero e proprio cambio di paradigma), l'analisi di Skworonek sulla successione alla presidenza americana (1993) e i lavori più recenti di Miroff (2003) e Han (2014) costituiscono tutti esempi della lunga tradizione di studi sulla leadership nell'ambito delle scienze politiche; un interesse condiviso anche dagli studiosi di organizzazione sindacale, che da tempo si dedicano allo studio della leadership nei movimenti sociali (Edelstein, Warner, 1976; Ganz *et al.*, 2004; Lipset, 1950; McAlevey, 2016; Nyden, 1985; Voss, Sherman, 2000). Ahlquist e Levi (2013) hanno sviluppato una nuova teoria riguardante la leadership organizzativa, volta a capire perché alcuni sindacati intraprendono mobilitazioni politiche prolungate, che vanno oltre l'interesse personale dei loro membri, mentre altri non lo fanno. Vi è infine un ambito più orientato alla pratica, il cosiddetto *community organizing*, nel quale gli studiosi prendono in esame le microdinamiche dell'esercizio e dello sviluppo della leadership (Christens, Speer, 2015; Orr, 2007; Schultz, Miller, 2015; Walls, 2015; Warren 2001).

Risulta cospicuo anche il numero di ricerche sulla leadership condotte nei settori industriali che forniscono beni e servizi e nell'esercito (Avolio, Walumbwa, Weber, 2009; Bennis, Nanus, 2007; Day *et al.*, 2014; Haslam, Reicher, Platow, 2011; Snook, Nohria, Khurana, 2012). Inoltre, diversi filoni della letteratura manageriale hanno analizzato dimensioni dell'esercizio della leadership che riguardano più da vicino i movimenti sociali che non le aziende o i corpi militari, tra cui figurano le caratteristiche relazionali, valoriali, motivazionali e di adattamento strategico degli attori coinvolti (Bennis, [1989] 2009; Eisenmann, Ries, Dillard, 2013; Heifetz, 2004; Nohria, Khurana, 2010; Senge 1990)².

La leadership e gli studi sui movimenti sociali

In campo sociologico, lo studio dei movimenti sociali ha fatto passi da gigante, giungendo a spiegare come le persone si mobilitano (Saunders

² Uno dei modi principali per distinguere i movimenti sociali dai gruppi di interesse è che i primi non si limitano a contestare l'allocazione dei beni, bensì, ancora più a monte, ciò che effettivamente può essere considerato un "bene", ossia, ciò che ha valore (Cates, 2009; Damasio, 1994; Nussbaum, 2001).

et al., 2012; Snow, Zurcher, Ekland-Olson, 1980) e a descrivere le forme ibride di attivismo (Heaney, Rojas, 2014, 2015), le diverse posizioni all'interno di una rete relazionale (Diani, 2011), la diffusione strategica (Wang, Soule, 2012), la ricettività nei diversi ambiti (McDonnell, King, Soule, 2015; Walker, Martin, McCarthy, 2008) e i vari modi in cui i movimenti possono plasmare le istituzioni e incoraggiare il cambiamento politico (Amenta *et al.*, 2010). Tuttavia, la maggior parte di queste ricerche tende a trattare la leadership come un epifenomeno, ponendo invece maggior rilievo sulle condizioni esterne che determinano la nascita di un movimento, per esempio la disponibilità di alleati influenti, la forza degli avversari, le relazioni all'interno di una rete, le circostanze storiche, lo scoppio di crisi improvvise e le risorse finanziarie e umane di cui si dispone (Goldstone, 1980; Jenkins, Perrow, 1977; McCarthy *et al.*, 1988; Tarrow, [1994] 2011). Morris e Staggenborg (2004) sostengono che questo orientamento strutturale ha indotto gli studiosi a trascurare lo studio della leadership. "L'attività dei movimenti sociali non è però un'attività residuale che si può dedurre dalle strutture politiche ed economiche", scrivono (*ibid.*, p. 190)³. La nostra analisi prende quindi le mosse dalla tesi di Morris e Staggenborg secondo cui, a causa di un pregiudizio strutturale (insito nell'ambito dei movimenti sociali), lo sforzo degli studiosi è tuttora orientato verso l'identificazione di condizioni vincolanti che rendono gli esiti dei movimenti più o meno probabili, piuttosto che a individuare quelle fonti di *agency*, intraprendenza e speranza che, per quanto possano apparire rischiose o inverosimili, conducono a esiti pur sempre perseguibili.

Definizioni classiche di "leadership": autorità carismatica e burocratica

All'interno dei movimenti sociali, la leadership è spesso descritta come autorità carismatica o autorità burocratica. Possiamo far risalire tale concettualizzazione alla distinzione di tre tipi ideali di "coordinamento imperativo"

³ Per esempio, lo studio longitudinale condotto da Chun (2016, p. 380) riguardo a un movimento che si occupa di organizzare le donne immigrate dalla Cina e impiegate in lavori precari ha dimostrato che alcune di loro hanno assunto ruoli di leadership a prescindere dalle loro abilità linguistiche o dal loro status socio-economico. Benché le lavoratrici non disponessero delle condizioni esterne e biografiche favorevoli che gli studiosi hanno teorizzato essere il prerequisito necessario per il successo, hanno comunque costruito un potere significativo tramite l'azione collettiva.

tracciata da Max Weber: (1) l'autorità tradizionale, che affonda le proprie radici nella cultura; (2) l'autorità burocratica, di matrice giuridico-razionale; (3) l'autorità carismatica, frutto di interazioni appassionate fra chi esercita leadership e i suoi seguaci (Weber, [1887] 1964, [1922] 1978). Influenzati da questa tradizione, gli studiosi tendevano a categorizzare coloro che identificavano come responsabili dell'esercizio della leadership all'interno dei vari movimenti secondo le etichette di "ideologi" o "pragmatisti" (Wilson, 1973), "entusiasti" o "burocrati" (Roche, Sachs, 1969), "leader simbolici" o "decisori razionali" (Turner, Killian, [1957] 1987). Tali tassonomie collegavano un determinato tipo di personalità a una precisa struttura di autorità, ma tendevano a ignorare i comportamenti individuali di coloro che esercitavano leadership e i relativi effetti sui risultati riportati.

Staggenborg (1988) tentò di colmare questa lacuna con le sue analisi in materia di leadership imprenditoriale (che è associata alla nascita dei movimenti) e di leadership professionale (associata, invece, con la stabilità e la continuità organizzativa dei movimenti sociali). Anche Robnett (1996) ha tracciato un'utile distinzione tra i vari ruoli della leadership; fra di essi, nessuno è connotato in termini esclusivi di "carismatico" o "professionale", ma, piuttosto, secondo il genere, la gerarchia e il *focus* (rivolto all'interno oppure all'esterno). Ciononostante, alcuni lavori pubblicati di recente, per esempio lo studio condotto da Clifford e Nepstad (2007) sulle conseguenze dell'assassinio di figure di leader profetici contrapposti a figure amministrative, segnano un ritorno ai "tipi ideali" di Weber. Come sostengono gli stessi Nepstad e Clifford in un altro articolo, simili categorizzazioni descrittive "forniscono una panoramica dei vari tipi e percorsi di leadership, ma non dicono granché sui fattori che rendono gli individui motivatori convincenti e organizzatori efficaci" (2006, p. 4). In altre parole, queste rappresentazioni dualistiche delle varie tipologie di leader all'interno dei movimenti sociali, che essenzializzano dei personaggi, rivelano assai poco sul ruolo delle dinamiche di leadership nel determinare l'efficacia di un movimento.

La società di massa e "il mago"

La formulazione di Weber, ormai diventata un classico, ha influenzato anche il dibattito sul ruolo della leadership carismatica nella psicologia di massa e nell'azione collettiva. Diversi studiosi del comportamento collettivo attivi nel periodo immediatamente successivo alla Seconda guerra mondiale assegnarono un ruolo di primo piano a figure di leadership "carismatiche" e ai loro seguaci nell'interpretare il loro tempo (Hoffer, 1951; Kornhauser,

1959; Smelser, 1962). In risposta a questo approccio, i teorici dei processi politici iniziarono a sostenere che, lungi dal rappresentare la risposta irrazionale allo straordinario fascino di una personalità carismatica, i movimenti sociali erano tentativi estremamente razionali di perseguire obiettivi collettivi condivisi (McAdam, [1982] 1999). Gli studiosi dei movimenti sociali opposero alla teoria della società di massa un rifiuto così netto che il carisma, insieme con buona parte dei *restanti elementi* che entrano in gioco nel rapporto fra chi esercita leadership e i suoi seguaci, fu di fatto “bandito” da quest’area di studio (Andreas, 2007, p. 435).

Allo stesso tempo, man mano che i programmi di ricerca spostavano la loro attenzione da fenomeni storici a proteste contemporanee, coloro che avevano preso parte ai movimenti in esame iniziarono a interrogarsi sul ruolo dell’esercizio della leadership al loro interno (Freeman, 1999; Ganz, 2000; Gitlin, 1980)⁴. Per esempio, Ella Baker, organizzatrice del movimento per i diritti civili, distingueva lo stile di leadership di Martin Luther King, simile a quello di un predicatore che si rivolge ai propri parrocchiani, dalla pratica di leadership, più ampiamente condivisa, di porre gli altri nelle condizioni di raggiungere il proprio *purpose*. In merito al movimento di King, Baker sosteneva quanto segue:

Invece che di un “leader” (ossia di una persona che, si supponeva, fosse dotata di poteri magici), veniva incoraggiato lo sviluppo di individui uniti da un’idea comune, in grado di apportare benefici a un più ampio numero di persone, offrendo loro l’opportunità di diventare responsabili della realizzazione di un progetto (Ransby, 2003, p. 188).

La visione di Ella Baker implica che l’esercizio della leadership all’interno di una specifica organizzazione può differenziarsi dal modello rappresentato da Martin Luther King, caratterizzato da una combinazione di capacità interpretative rivolte verso l’esterno, organizzazione del proprio movimento (in questo caso, la Southern Christian Leadership Conference) e capacità di gestione delle dinamiche complesse che si instaurarono con le figure chiave di altri movimenti per i diritti civili. Queste distinzioni, tuttavia, rimangono ancora ampiamente inesplorate nella letteratura.

⁴ Morris (1984) ribadisce l’importanza del carisma, ma lo incorpora istituzionalmente e lo combina con un’analisi della creatività strategica e della disciplina organizzativa.

Dalla “legge ferrea” alla “tirannia dell’assenza di struttura”

Tramite il suo studio della burocratizzazione in atto all’interno del Partito Socialdemocratico Tedesco, Robert Michels ampliò l’analisi di Weber sul coordinamento imperativo. Michels sosteneva che i profondi cambiamenti in termini di obiettivi e di autorità che osservava all’interno del partito erano il risultato dello sforzo di quest’ultimo di tradurre i suoi propositi in benefici duraturi (Michels, [1915] 1968). A suo avviso, la “legge ferrea dell’oligarchia” rappresentava quindi il risultato a cui sarebbe inevitabilmente giunta ogni organizzazione su ampia scala, incluse quelle i cui scopi iniziali erano fortemente sovversivi. Sebbene da allora diversi studiosi abbiano messo in dubbio il determinismo della “legge ferrea” di Michels (Clemens, 1993; Lipset, 1950; Tolbert, 2010; Voss, Sherman, 2000), i sociologi Frances Fox Piven e Richard Cloward (1977) ne hanno derivato delle teorie influenti, nelle quali collegano gli effetti prodotti da quelle azioni che soffocano il movimento con le organizzazioni formali e l’esercizio della leadership al loro interno. La recente attenzione verso le mobilitazioni antigiararchiche di massa “svincolate” da qualsiasi leadership formale ha riaperto il dibattito in tal senso (Bennett, Segerberg, 2013; Bimber, Flanagin, Stohl, 2012; Castells, 2013; Sutherland, Land, Böhm, 2013).

Una disamina della letteratura sul tema sembra indicare che, fra le ragioni per cui l’esercizio della leadership all’interno dei movimenti sociali continua a essere un tema poco esplorato, vi sia l’incapacità di distinguere le strutture di autorità (spesso ritenute burocratiche) dalle interazioni fra chi esercita leadership e i suoi seguaci. Jo Freeman ([1972] 2008) è stata una delle prime studiose a tracciare questa cruciale distinzione, sostenendo che le posizioni formali di autorità e l’esercizio della leadership non sempre coincidono. Freeman sottolinea che l’assenza di strutture formali di autorità non implica necessariamente che le strutture informali siano inattive e, infatti, scrive: “Contrariamente a quello che ci piacerebbe credere, non esiste alcun gruppo che sia del tutto privo di struttura” ([1972] 2008, p. 152). Chi possiede il denaro, il *know-how* e l’interesse necessari può colmare le lacune organizzative, dando luogo a ciò che Freeman definisce la “tirannia dell’assenza di struttura”. Studi successivi sembrano confermare la sua teoria: per esempio, per l’etnografia comparativa dei movimenti di base suggerita da Kathleen Blee (2013), le regole discorsive implicite, non scritte, possono legittimare alcune voci, ma metterne a tacere altre. Allo stesso modo, la ricerca condotta da Ruth Milkman sul movimento di contestazione pacifica Occupy Wall Street indica che, con l’emergere di figure informali di leadership, i

movimenti apparentemente orizzontalisti possono consolidare gerarchie di genere, razza e classe (2017, p. 18).

Le tensioni ancora irrisolte tra la “legge ferrea” e la “tirannia dell’assenza di struttura” dimostrano perché è necessario che i ricercatori analizzino la struttura del gruppo e le pratiche di leadership come dimensioni separate ma interdipendenti all’interno di un movimento sociale. Gli studi che hanno iniziato a rivolgere la propria attenzione all’interazione tra struttura e azione hanno infatti richiesto una teorizzazione innovativa della leadership all’interno dei movimenti. Per esempio, Reger e Staggenborg (2006), nel loro brillante e originale studio sull’evoluzione di quattro sezioni locali dell’organizzazione femminista statunitense National Organization for Women (NOW) in un arco temporale di quarant’anni, analizzano la postura di coloro che esercitano la leadership, le loro scelte strategiche e la loro identità non in termini di attributi della personalità, ma piuttosto per capire come le peculiarità delle loro esperienze di vita, delle loro relazioni e delle loro motivazioni interagiscano con le strutture organizzative che loro stessi contribuiscono a creare (Ganz, 2000). Parimenti, negli studi condotti sull’organizzazione ambientalista Sierra Club, un gruppo di ricerca ha rilevato che le pratiche di leadership organizzativa (Andrews *et al.*, 2010) e le dinamiche interne al gruppo (Baggetta, Han, Andrews, 2013) risultano in grado di mediare gli effetti dei fattori politici esogeni. In studi di questa natura, il ruolo della leadership all’interno dei movimenti è analizzato in termini operativi, perché si presta attenzione a chi sono coloro che la esercitano, al lavoro che fanno e alle strutture che creano, anziché alle posizioni formali che occupano o al numero di ore che dedicano al movimento (McCarthy, Wolfson, 1996).

Teorizzare la pratica della leadership: un approccio alternativo

Nella sezione seguente verrà proposto un quadro teorico alternativo per lo studio della leadership all’interno dei movimenti sociali. Tale approccio si basa su tre proposizioni interdipendenti⁵. Innanzitutto, suggeriamo che l’e-

⁵ Questa struttura è nata dal lavoro di Marshall Ganz e di alcuni colleghi, nel quale l’esperienza della leadership all’interno dei movimenti sociali si coniuga con le scienze sociali al fine di sviluppare una pedagogia della pratica nelle classi online e offline, nei workshop e nelle campagne, tanto negli USA quanto nel resto del mondo (Ganz, Lin, 2012). La sua base empirica poggia su un progetto di ricerca condotto tra il 2003 e il 2005 con il Sierra Club, di cui si fa menzione nel testo (Andrews *et al.*, 2010). Uno studio di *follow-up* condotto da

esercizio della leadership in tali contesti possa essere concettualizzato come l'accettazione della responsabilità di porre gli altri nelle condizioni di raggiungere un *purpose* condiviso a dispetto dell'incertezza (Ganz, 2010). Tale visione intende la leadership come un insieme di pratiche che riguardano sia il lavoro individuale sia quello del collettivo. In secondo luogo, il lavoro di leadership diventa più che mai necessario nei momenti di incertezza, per esempio quando ci si trova di fronte a una nuova minaccia, a una calamità naturale, a un dilemma importante, a un'elezione decisiva o a un'opportunità improvvisa. Infine, in questa prospettiva, tali situazioni di incertezza (e di potenziale azione) possono essere trasformate in un *purpose* costruttivo adottando un approccio fondato sulla *risposta* invece che sulla *reazione*. Tale approccio si basa su cinque pratiche di leadership: (1) costruire relazioni; (2) narrare storie; (3) elaborare strategie; (4) strutturare e (5) agire. Riteniamo che queste cinque pratiche possano servire come dimensioni analitiche attraverso le quali studiare e concretizzare il ruolo indispensabile che la leadership svolge all'interno dei movimenti sociali.

La dimensione relazionale della leadership nei movimenti sociali

A livello sociale, i movimenti acquisiscono valore tramite le relazioni che i partecipanti instaurano tra di loro (Tarrow, 2008; Tilly, [2008] 2016). Quando decide di unirsi a un movimento, un individuo lo fa perlopiù inserendosi in una rete di relazioni laterali fra pari, e non tanto firmando una petizione o prendendo parte a una protesta. Come dimostrano la ricerca di Munson sugli attivisti antiabortisti (2008) e l'analisi storica di Clemens sulle politiche dei gruppi di interesse (1997), benché i movimenti prevedano la diffusione sia di informazioni sia di determinate credenze e preferenze, è attraverso i legami

Marshall Ganz e Ruth Wageman nel 2006 e nel 2007 ha portato allo sviluppo di una serie di quattro workshop, tenuti nel corso di 18 mesi in quattro Stati con il coinvolgimento di 20 gruppi locali. A sua volta, questo approccio ha posto le basi per l'organizzazione sul campo, con matrice di movimento locale, della campagna elettorale di Obama, iniziata nel luglio 2007 con un primo "Camp Obama" nella città di Burbank (McKenna, Han, 2014). Da allora, negli USA è stato utilizzato in diversi ambiti, tra cui la riforma in materia di immigrazione, al cambiamento climatico, al controllo delle armi, all'assistenza sanitaria e all'organizzazione sindacale, specialmente per mezzo del New Organizing Institute. A livello globale, ha posto le basi per un adattamento efficace in luoghi diversissimi tra loro, quali Giordania, Serbia, Danimarca, Kenya, Australia, Senegal, Nepal, Giappone e Cina. Le cinque pratiche di leadership qui menzionate hanno anche costituito il punto di partenza per 448 workshop a cui, dal 2007, hanno preso parte 32.184 persone in 25 Paesi.

sociali incoraggiati dall'organizzazione che i potenziali attivisti acquisiscono le conoscenze, la motivazione e le risorse necessarie per esprimere la loro voce collettiva. Costruire relazioni, pertanto, è un processo significativo, non solo perché può garantire l'accesso a nuove risorse (Granovetter, 1973), ma anche perché funge da mezzo attraverso il quale i partecipanti plasmano il loro movimento (Mische, 2008)⁶.

Allora, in questo scenario, qual è il ruolo della leadership? Poiché costruire e gestire relazioni sono processi impegnativi, uno strumento chiave che permette ai movimenti sociali di espandersi è rappresentato dalla motivazione e dalla capacità dei partecipanti di reclutare altri volontari. Gli organizzatori di comunità hanno da tempo compreso quanto la costruzione di relazioni sia fondamentale per il loro esercizio di leadership (Christens, Speer, 2015; Gecan, 2002; McKenna, Han, 2014; Warren, 2001), il che spiega perché gli incontri a tu per tu e gli *house meeting*⁷ rappresentino spesso il primo passo nella costruzione di nuovi movimenti sociali. Entrambe le pratiche coltivano, infatti, quei legami che formano il tessuto relazionale dei movimenti stessi. Come osserva Granovetter (1973), i legami forti favoriscono la fiducia, la motivazione e l'impegno, mentre i legami deboli ampliano l'accesso alle informazioni salienti, alle competenze e all'apprendimento. Chi esercita leadership in movimenti sociali di successo impara a combinare entrambi i fattori (Ganz, 2000, 2009; Shi *et al.*, 2017). Questa ricerca lascia intendere che la pratica di costruire relazioni, incoraggiata dall'esercizio della leadership, è un meccanismo essenziale se si vuole favorire la creazione di identità individuali e collettive (Polletta, Jasper, 2001; Taylor, 1989), la mutua comprensione dei diversi interessi (Gecan, 2004; de Tocqueville, [1835-40] 2000; Warren, 2001) e lo sviluppo di nuove capacità collettive (Putnam, Leonardi, Nanetti, 1994).

⁶ Sebbene, nel contesto dei movimenti sociali, le relazioni interpersonali siano spesso operazionalizzate come scambi di interessi e di risorse (Blau, 1955), è negli impegni che gli individui si assumono reciprocamente che esse possono trasformarsi in qualcosa di più di uno scambio, consolidando un passato e sviluppando un futuro comuni. L'apprendimento che deriva dall'associazione e dall'impegno è ciò che permette ai partecipanti di superare concetti limitati come quello dell'"interesse personale" per abbracciare nozioni più ampie di ciò che Alexis de Tocqueville chiamava "interesse comune" o "interesse personale illuminato" ([1835-40], 2000).

⁷ Un *house meeting* (letteralmente, un "incontro in casa") è un momento di incontro che ha luogo in un ambiente privato, solitamente il domicilio di qualcuno (o in uno spazio privato e accogliente) con lo scopo di costruire relazioni tra i partecipanti e di consolidare così il gruppo e aiutare a svilupparne l'attività. (*N.d.T.*)

La dimensione narrativa della leadership nei movimenti sociali

All'interno dei movimenti sociali, i partecipanti non solo instaurano relazioni, ma imparano anche a raccontare nuove storie a livello individuale, di comunità e di movimento. La svolta verificatasi in questo settore, che ha visto un cambio di rotta orientato verso le dimensioni del significato e dell'emozione, ha rappresentato una metamorfosi accolta con favore (Benford, Snow, 2000; Snow *et al.*, 1986), benché abbia riservato poco spazio all'analisi del ruolo della leadership nella produzione di tale significato. Nella letteratura sul tema, i leader vengono spesso visti come riproduttori di “codici culturali, impegnati in uno sforzo volto a influenzare il pubblico di riferimento al fine di farlo aderire alla loro interpretazione degli eventi” (Noakes, Johnston, 2005, p. 4). Gli “imprenditori” dei movimenti sociali valutano la risonanza, inquadrano le lamentele in maniera tattica e comunicano la struttura del movimento ai potenziali partecipanti (Berbrier, 1998; Cormier, 2004; Haussman, 2013; Kubal, 1998). Al contrario, nell'approccio qui proposto, coloro che esercitano leadership all'interno dei movimenti si concentrano sulla narrazione come fonte di azione individuale e collettiva piuttosto che come vincolo culturale o parametro di marketing. La risposta “d'agency”, basata quindi su assertività, affermazione di sé e individualismo, richiede che una minaccia da temere venga trasformata in una sfida da affrontare. In questo modo, la narrazione può essere utilizzata per generare sentimenti di autoefficacia, solidarietà e coraggio utili per vincere la paura, isolamento e mancanza di fiducia in se stessi, sensazioni che spesso inibiscono un'azione coraggiosa⁸.

I leader dei movimenti sociali di successo sviluppano narrazioni in grado di articolare sia le identità individuali e di gruppo sia la necessità di agire, quindi una storia del sé, una storia del noi e una storia dell'adesso (Ganz, 2010, 2011). Per esempio, nel movimento per i diritti civili, plasmato sulla “testimonianza” religiosa, gli afroamericani crearono storie che collegavano il dolore, la sofferenza e la paura dello *status quo* alla speranza, alla capacità di agire e alla solidarietà che potevano instillare negli ascoltatori il coraggio necessario per plasmare un futuro migliore. Queste erano storie autoempatiche, in quanto capaci di influenzare il modo in cui i partecipanti consideravano se stessi, gli altri e il cambiamento che auspicavano (Couto, 1993).

⁸ Un ampio *corpus* di ricerche interdisciplinari ha dimostrato come il sostegno sociale, la solidarietà e l'empatia costruiti tramite le storie possano contribuire a creare un senso di efficacia individuale e collettiva (Appadurai, 2007; Cohen-Chen *et al.*, 2014; Gamson, 1992; Hunt, Benford, 1994; Lueck, 2007; Niederhoffer, Pennebaker, 2009; Seligman, Csikszentmihalyi, 2000; Snyder, 2000).

Parimenti, le figure di leadership all'interno del movimento dei braccianti agricoli in Messico costruirono una narrazione radicata nella tradizione culturale del loro Paese, nella pratica religiosa cattolica e nei movimenti per i diritti civili e operai che radunavano gli immigrati messicani, i messicani-americani e una più ampia fascia del sostegno pubblico (Ganz, 2009). Anche il movimento femminista ha avuto guide capaci di "riscrivere la storia" della propria vita usando la presa di coscienza come "arma radicale" (Sarachild, 1978). Se è vero che le storie di dolore possono essere condivise, lo stesso vale anche per le storie di speranza (Polletta, 2006): l'intreccio di narrazione individuale e narrazione collettiva può mobilitare l'azione comune. Chi esercita leadership all'interno dei movimenti sociali fa anche ricorso alla narrazione per interpretare quelle che possono rappresentare battute d'arresto nella strada per il successo (Beckwith, 2015; Voss, 1996). Come nel caso della costruzione di relazioni, la narrazione è una pratica di leadership osservabile empiricamente. A differenza della costruzione di significato, che, secondo la letteratura sul tema, è prerogativa esclusiva dei messaggeri strategici, tradurre i valori in azione è un'attività che, in un movimento sociale di una certa portata, coinvolge tutti i partecipanti⁹.

La dimensione strategica della leadership nei movimenti sociali

Una terza pratica tipica dell'esercizio della leadership nei movimenti sociali è quella di porre in essere strategie creative e adattive (McCammon, 2012; Reger, Staggenborg, 2006). Così come una narrazione può stimolare la capacità emotiva di far fronte all'inaspettato, allo stesso modo l'elaborazione di una strategia fa appello alla capacità cognitiva di ciascuno al fine di elaborare una risposta a una minaccia (Ganz, 2000). Poiché i movimenti sociali si trovano spesso a confrontarsi con coloro che detengono risorse tradizionali superiori per quantità e/o prestigio, quali ricchezza, status sociale e competenze, chi esercita leadership deve individuare modi alternativi per compensare la scarsità di tali risorse con una maggiore intraprendenza; detto altrimenti, deve capire come trasformare le risorse di cui dispone nel potere di cui ha bisogno per ottenere ciò che desidera. La strategia è in continuo divenire; è qualcosa che si fa, non qualcosa che si possiede, il che è particolarmente vero nel contesto fluido di un movimento sociale (Jansen, 2016).

⁹ In altre sedi, Ganz (2011) analizza il modo in cui coloro che esercitano leadership utilizzano la narrazione per tradurre la componente emotiva dei valori nella capacità di costruire un'azione basata sull'*agency*.

L'azione di elaborare strategie è proficua soprattutto quando è localizzata in un team i cui membri hanno maturato una certa esperienza nei vari settori interessati dallo sviluppo del movimento (Ganz, 2000, 2009). Chi esercita leadership in gruppi di questo genere è spesso mosso da una profonda motivazione e ha definito uno spazio all'interno del quale è possibile combinare una visione d'insieme con una conoscenza approfondita del contesto particolare: una sinergia che, quindi, agisce contemporaneamente a monte e a valle (McAlevey, 2015). Allo stesso tempo, più l'esercizio della leadership in un movimento è distribuito, più diventa importante che ogni unità sia in grado di intervenire nel proprio ambito, il che è il contrario di quanto accade in un team strategico che rimane estraneo alle dinamiche del lavoro quotidiano. Una motivazione salda, l'accesso a fonti eterogenee di conoscenze e una struttura organizzativa che faciliti l'apprendimento sono componenti fondamentali del legame fra l'esercizio di leadership e la strategia del movimento (Ganz, 2000)¹⁰.

La dimensione strutturale della leadership nei movimenti sociali

Molti movimenti sociali sorgono come operazioni volontarie, decentralizzate e autogestite. Tali caratteristiche informali rappresentano delle sfide per l'esercizio della leadership, perché, nel lungo termine, l'efficacia dei movimenti dipende dalla creazione di strutture di coordinamento, di responsabilità e di processi decisionali che permettano a loro volta l'utilizzo strategico delle risorse di cui un gruppo sociale dispone (Einwohner, 2007). L'esercizio efficace della leadership all'interno di un movimento richiede, pertanto, una continua strutturazione organizzativa; una sfida importante che i movimenti si trovano spesso a dover affrontare nel corso della loro evoluzione. Come dimostrano Ahlquist e Levi, coloro che esercitano leadership devono compiere delle scelte in merito alle istituzioni e ai principi che regolano la gestione dell'organizzazione, al fine di definire le aspettative dei loro membri. In tal modo, si crea un equilibrio che si autorinforza, permettendo ad alcune organizzazioni di intraprendere un'azione collettiva rivolta a cause sociali e politiche di più ampia portata (2013, pp. 7-8).

A dispetto della comprovata importanza di tali meccanismi di coordinamento, talvolta alcuni movimenti rifiutano *in toto* strutture formali poiché emergono come reazione a strutture oppressive, spesso gerarchiche e burocratiche (Sitrin, 2014). Il tentativo di liberarsi dal passato può, infatti, neutralizzare la volontà

¹⁰ Così come accade per la strategia dei movimenti sociali, la letteratura recente sul design di nuovi prodotti sottolinea il ruolo cruciale sia di coloro che elaborano strategie sia del modo in cui portano a termine tale compito (Eisenmann *et al.*, 2013).