

## Il fine non giustifica l'ignoranza dei mezzi di Luigi Lama



Ho digitato la parola “leader” nella sezione libri di IBS. Il risultato è stato 223.764 testi. Un’infinità. Come mai ho scelto questo libro? Ricevo mensilmente l’elenco di nuove pubblicazioni da alcune case editrici. Ho deciso di leggerlo perché mi hanno colpito prima di tutto titolo e sottotitolo. Nelle aziende molte persone quando vengono promosse, perché vengono loro riconosciute competenze tecnico-professionali, si trovano a dover gestire altre persone, a diventare “capi”. Cosa non sempre gradita e, soprattutto, carente di un bagaglio adeguato di capacità. Si sa fare bene una cosa e viene chiesto di farne anche un’altra. Visto che sei un bravo giocatore, fai anche l’allenatore. È un prezzo da pagare per la crescita professionale e spesso provoca un certo disorientamento.

Partiamo dalla definizione. «Leadership è essenzialmente un processo di influenza interpersonale volto a conseguire un fine specifico [...] il tipo di comportamento che permette ad un individuo di dirigere gli altri», che però viene ristretta. Obiettivo degli autori non è occuparsi di persone eroiche, ispiratrici, carismatiche, ma più prosaicamente si rivolge invece a chi persegue l’efficacia nel coordinare e supportare un gruppo nel conseguimento di obiettivi «mediando tra un “alto” esigente (talvolta pretenzioso) e un “basso” ingrato (talvolta fannullone)».

È evidente che si riferisce ad un contesto aziendale.

Ci riguarda? Cosa ha a che fare con chi opera nel sindacato? In organizzazioni come la nostra la funzione di rappresentanza implica chiaramente il divenire un riferimento per altre persone, quindi implica un certo grado di leadership. Capacità da sviluppare ulteriormente quando si accetta di

impegnarsi a tempo pieno, in genere in una federazione territoriale, diventando anche il riferimento per delegati aziendali. Chi legge dirà: i nostri obiettivi sono ben diversi da quelli di una azienda. Eppure ...

Ci riguarda perché il sindacato è un'organizzazione. E i sindacati confederali sono organizzazioni vaste e complesse. Lo è la Cisl: circa settemila persone impegnate a tempo pieno nelle varie strutture confederali e delle Federazioni di categoria, almeno sessantamila rappresentanti nei luoghi di lavoro, oltre quattro milioni di iscritti. Essere una organizzazione significa essere un insieme di persone, di risorse materiali (sedi, arredi, attrezzature, ecc.) e immateriali (conoscenze e capacità possedute dai membri, immagine e reputazione, relazioni esterne, ecc.) che hanno fra loro relazioni stabili e definite formalmente in funzione di un fine e di obiettivi specifici.

La definizione di organizzazione applicata ai sindacati mette immediatamente in luce che siamo organizzazioni con caratteristiche particolari. L'attenzione prevalente va al fine: realizzare giustizia sociale, tutelare e promuovere gli interessi degli associati e dei lavoratori e dei pensionati in generale. Il focus è sulla capacità di costruire e sviluppare consenso.

Un approccio che ci distingue da quello tipicamente riferito alle aziende. Nel caso delle aziende l'attenzione si focalizza sul principio dell'efficienza, ottenere il massimo dei risultati con il minimo impiego delle risorse. Principio che va al di là della ricerca del profitto, vale anche per i servizi pubblici o per organizzazioni non a scopo di lucro. Non perseguire il profitto non legittima gli sprechi. Vale anche per noi: gli iscritti versano le loro quote affinché siano utilizzate nel migliore dei modi.

Tutte le organizzazioni devono combinare due elementi: efficienza e consenso. L'equilibrio fra i due varia. Nelle aziende prevale l'attenzione all'efficienza, nelle organizzazioni di rappresentanza come il sindacato prevale l'attenzione al consenso. Acquisire, mantenere e sviluppare il consenso è assolutamente essenziale in un'organizzazione di rappresentanza. Tutti i ruoli dirigenti devono passare al vaglio delle elezioni e conservare la fiducia dei componenti degli organismi dirigenti per tutta la durata del mandato congressuale. Allo stesso tempo trascurare l'efficienza è una patologia grave, può essere addirittura mortale per un'organizzazione che vuole essere autonoma, capace di sostenersi con i propri mezzi, non dipendere da nient'altro se non il sostegno degli associati.

L'assoluta imprescindibilità del consenso nelle organizzazioni sindacali, in molti casi, ha messo in ombra l'uso efficiente delle risorse. Mi sento di affermare che nella mia ormai lunga esperienza di vita organizzativa ho osservato una crescita graduale dell'attenzione a questa dimensione della vita organizzativa, in particolare negli ultimi 15-20 anni. La consapevolezza che i ruoli di Segretario generale, organizzativo e amministrativo non possono basarsi solo sull'esperienza e richiedono il possesso di competenze specifiche per la gestione e il controllo delle risorse economiche e umane è oggi un dato acquisito in tutte le strutture, in particolari le Unioni sindacali territoriali, che rappresentano uno snodo cruciale della nostra struttura organizzativa e hanno aspetti "aziendali" che non possono essere trascurati. L'assunzione di quei ruoli nel sindacato può provocare un disorientamento analogo a quello che Muzzarelli e Tamba hanno rilevato in ambito aziendale.

Un disorientamento che considero positivo, sintomo del prendere sul serio le implicazioni che differiscono dalla leadership puramente sindacale. E che non può ricorrere a ricette valide per tutte le occasioni. Come sottolineano i due autori siamo nel campo delle scienze sociali, non di quelle

esatte. Sono possibili indicazioni di efficacia che non determinano il risultato, offrono solo maggiori possibilità di raggiungerlo.

La leadership, nelle sue varie forme, è un'arte che deve coniugare le caratteristiche personali a quelle del contesto. È del tutto falso che "leader si nasce e non si diventa". Come in tutte le abilità relazionali c'è una componente legata all'esperienza, alla storia personale, che può e deve essere integrata dallo studio di teorie e tecniche, dall'allenamento, dalla riflessione critica.

Ho apprezzato la concretezza dei due autori, senza infingimenti sulle pratiche aziendali. Non credo che ci sia nessuna azienda oggi che dichiari in modo esplicito, magari con una vistosa scritta: «Sei qui per lavorare e pagato per questo: fai quello che c'è da fare senza procurare grane». Muzzarelli e Tamba non si fanno scrupoli nell'affermare – e noi lo sappiamo bene – che in molte aziende dove si dichiarano principi di *diversity & inclusion* la concreta gestione dei collaboratori si basa ancora in molti casi su taylorismo, pretesa di comando e controllo di silenziosa obbedienza. E l'iscrizione al sindacato è considerata un atto di infedeltà, se non ostile.

Muzzarelli e Tamba parlano di strabismo gestionale perché «da un lato si afferma che il successo delle aziende dipende dalla valorizzazione del capitale umano, [... ma] circa il 50% del tasso di abbandono del posto di lavoro deriva dalla volontà di allontanarsi dal proprio responsabile». Ciò significa che gli orientamenti di attenzione alle esigenze delle persone sono in molti casi predicati e non praticati. Con diversi gradi di consapevole ipocrisia «l'odierno paradigma del management non è diverso da quello di mezzo secolo fa e più: portare le persone a fare ciò che i manager pensano vada fatto [...] l'autoritarismo non piace (quasi) a nessuno, ma piace molto che arrivino i risultati». Un'ambivalenza che non è estranea alla gestione del personale nelle nostre strutture. Il vincolo del consenso in diversi casi spinge nel confidare sulla buona volontà e sul senso del dovere dei singoli. Di certo si può fare affidamento sul fatto che lavorare nel sindacato sia considerato un impegno particolare, ma questo non elimina il bisogno di regole e del puntuale controllo del loro rispetto.

Comparativamente ad una azienda, nel sindacato è molto più alta l'informalità. Talvolta eccessiva. In molti casi è debole anche un aspetto strutturale dell'organizzazione del lavoro di squadra, la definizione precisa di obiettivi e tempistiche. Talora si definisce l'obiettivo (la crescita quantitativa, ma in certi casi in modo generico, dato per scontato) senza definire nemmeno confini e poteri inerenti i vari ruoli (se non come mera etichetta), le regole, le scadenze.

In alcuni casi c'è un'attenzione alle relazioni, da quelle di potere (i pesi di segmenti dell'organizzazione, la loro possibilità di resistere all'attuazione di decisioni o non applicarle affatto) a quelle affettive, dove si confonde il "capire i bisogni" con "acconsentire alle richieste"; la seconda è più semplice e diretta, offre l'illusione d'essere benvoluti (mentre un certo grado di impopolarità è conseguenza del chiedere il rispetto di regole e il perseguire risultati), ma può essere addirittura in contraddizione con la prima, che implica una più approfondita conoscenza della persona, andare oltre la richiesta e elaborare una risposta di coerenza fra obiettivi dell'organizzazione esigenze della persona.

I comportamenti opportunistici esistono in tutte le organizzazioni, anche quelle che fanno riferimento a valori eccelsi. Vanno affrontati puntualmente. È deleterio l'oscillare fra il lassismo, aspettare che le cose si sistemino da sole, lasciarle in eredità a chi prenderà il nostro posto alla fine del mandato, e improvvisi irrigidimenti, tentativi di imporsi in modo autoritario.

Il testo di Muzzarelli e Tamba dedicano le prime quaranta pagine a queste riflessioni propedeutiche e il centinaio successivo a strumenti di pensiero e azione.

In molti casi non temono l'ovvietà, perché se ripetere concetti noti o farli conoscere e capire meglio aiuta la loro messa in pratica, è utile anche uno scritto didascalico: «L'ovvietà non è da disdegnare: ha in sé una carica forte e sana di verità». Inoltre principi, tecniche e strumenti possono essere noti, ma non a tutti. Si tratta di passare dal «sì, lo so e un po' lo faccio già, ma è difficile e nessuno è perfetto» al farlo in modo consapevole, accurato e costante. Implica affrontare la sgradevole sensazione di inadeguatezza che ci assale prendendo atto di lacune ed errori, inevitabili ma superabili.

La questione non è conoscere, è praticare.

Mi richiama alla mente un passaggio di *Star Wars* che mi è molto caro. In una scena memorabile, di fronte alla titubanza di Luke Skywalker, il maestro Yoda lo richiama in modo perentorio: «Fare o non fare. Non esiste provare». Dire "ci proverò" è già porsi sulla strada della rinuncia, della legittimazione del fallimento.

Con una avvertenza. Comportamenti corretti ed efficaci del leader funzionano se la cultura organizzativa e la sua messa in pratica generale sono coerenti con quei comportamenti. Se invece regna un'ipocrita contraddizione fra quei principi e la prassi concreta «praticare quanto indicato è inutile o addirittura controproducente».

Francesco Muzzarelli, Francesco Tamba, *Team leader non per caso. Manuale per capi disorientati*, FrancoAngeli, 2025.