

# La ricerca nelle organizzazioni di rappresentanza.

## Questioni metodologiche

*Francesca Mandato*

### 1. Premessa

L'analisi empirica delle organizzazioni ha visto il succedersi in diversi periodi di una pluralità di approcci e metodologie scelte in relazione agli orientamenti teorici più diffusi e rispetto agli obiettivi delle indagini. Il contributo mira a individuare, a partire dalle teorie e dagli approcci di ricerca più rilevanti nella storia della ricerca organizzativa, le principali questioni metodologiche presenti nel dibattito, al fine di esaminare le peculiarità e le problematiche di analisi delle organizzazioni di rappresentanza attraverso l'esame di alcuni disegni di ricerca sul sindacato.

I sindacati costituiscono un tipo specifico di organizzazione con caratteristiche e problematiche di analisi peculiari. La complessità dell'oggetto di ricerca richiede, in un'indagine finalizzata a esplorare e descrivere aspetti e/o specificità, di compiere scelte metodologiche opportune in relazione all'oggetto. L'obiettivo è dunque evidenziare l'importanza oggi di una riflessione sulla cultura organizzativa del sindacato, ragionando in termini di analisi e supporto metodologico, al fine di individuare quali approcci offrono migliori opportunità non solo da un punto di vista conoscitivo, ma per incidere positivamente sulle organizzazioni sindacali in termini di cambiamento e innovazione.

### 2. L'analisi organizzativa: prospettive teoriche

Per poter avviare una riflessione sulla metodologia e le principali implicazioni connesse all'analisi delle organizzazioni di rappresentanza, è necessario e-

\* Francesca Mandato è dottore di ricerca in Metodologia delle scienze sociali. Si occupa, presso l'Istituto superiore per la formazione, di ricerca e formazione in ambito sindacale.

saminare brevemente alcune importanti teorie utilizzate nelle analisi organizzative. La disamina non può naturalmente essere esaustiva del dibattito teorico che accompagna l'analisi organizzativa sin dalle origini, né ha pretese di sintetizzare in maniera organica la complessità e preminenza di talune prospettive teoriche via via succedutesi.

La scelta dei contributi di interesse da descrivere è, in tal senso, solo funzionale agli obiettivi di studio metodologico che ci proponiamo. Si vuole valorizzare, infatti, l'importanza dell'analisi empirica della cultura organizzativa del sindacato e le positive ricadute in termini di innovazione, partendo dallo studio di teorie organizzative e piani metodologici coerenti con tale obiettivo. Alla peculiarità dell'oggetto di studio, del resto, e ai diversi modelli teorici di riferimento si lega il tema della metodologia, intesa come insieme degli strumenti idonei a esplorare tale oggetto.

Le organizzazioni come oggetto precipuo di studio costituiscono un'acquisizione recente, legata all'evidenziarsi di fenomeni sociali, quali la rivoluzione industriale e la nascita delle moderne società. È l'avvento dell'industrializzazione a vedere la nascita di strutture organizzate nella società, al punto che alcuni studiosi, come Edward Gross e Amitai Etzioni<sup>1</sup>, consideravano la società contemporanea come un insieme di organizzazioni di varia natura<sup>2</sup>.

Inizialmente i principali modelli interpretativi seguivano un'impronta di tipo meccanicistico e determinista, come se le organizzazioni potessero essere considerate delle «macchine» orientate da un procedere razionale legato agli scopi delle attività a esse connesse. La metafora della macchina è presto ritenuta inadeguata a fini esplicativi e sostituita con quella che vede l'organizzazione come un organismo vivente in costante adattamento a un ambiente esterno, talvolta fonte di criticità.

Chester Barnard<sup>3</sup> già nel 1938 poneva al centro dell'analisi organizzativa le motivazioni degli individui al fine di comprendere il funzionamento organizzativo. Le organizzazioni, in tale accezione, sono intese essere influen-

<sup>1</sup> Gross E., Etzioni A. (1985), *Organizations in Society*, Englewood Cliffs, Prentice Hall [tr.it. (1987), *Organizzazioni e società*, Bologna, Il Mulino].

<sup>2</sup> Per maggiori approfondimenti, vedi Bonazzi G. (2001), *Come studiare le organizzazioni?*, Bologna, Il Mulino; Lo Presti V. (2009), *Prospettive di analisi organizzativa. Metodi e pratiche per un approccio integrato*, Milano, Franco Angeli.

<sup>3</sup> Barnard C. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press [tr.it. (1970), *Le funzioni del dirigente*, Torino, Utet].

zate dall'operato dei soggetti che vi partecipano e appaiono dunque come sistemi naturali, organismi di cui gli individui costituiscono le parti. È la cooperazione orientata da uno scopo comune che costituisce in tale modello il fondamento dell'organizzazione; quest'ultima trascende le singolarità presenti in essa, proprio grazie al valore aggiunto che la cooperazione tra individui offre al raggiungimento delle finalità previste.

L'elemento di interesse del modello, pensando in particolare alla realtà sindacale, è dato dal riconoscimento dell'esistenza di scopi formali e informali nelle organizzazioni, dunque dalla necessità di adottare un duplice piano di analisi che miri a includere l'elemento soggettivo, costituito dai moventi del singolo in interazione con altri, e l'elemento oggettivo, relativo alle finalità formali dell'organizzazione. In tale prospettiva, Barnard pensa a un modello organizzativo valido per qualunque tipo di organizzazione, vedendo nel soddisfacimento di interessi e motivazioni soggettive la via per il successo organizzativo.

Del resto, progressivamente negli studi organizzativi si inizia a valorizzare l'importanza delle logiche di azione organizzativa in relazione al contesto, come ad esempio mostrano i lavori di James Thompson e, successivamente, lo studio di Pfeffer e Salancik del 1978<sup>4</sup>.

Ragionando sulle logiche di azione all'interno delle organizzazioni un ulteriore importante contributo all'analisi è rappresentato dal lavoro di Herbert Simon, il quale pone in evidenza, partendo dall'analisi di Barnard, il criterio di razionalità limitata alla base dei processi decisionali interni alle organizzazioni. Per Simon i soggetti, e soprattutto le decisioni che essi assumono, rappresentano un importante oggetto di studio organizzativo, implicando un riferimento fondamentale a informazioni, vincoli, procedure e motivazioni. In tal senso, la razionalità umana acquista un carattere di limitatezza derivante proprio dai confini della razionalità stessa, non volta alla massima efficienza ma regolata da un criterio di sufficienza.

Nel continuum mezzi-fini che Simon individua, secondo cui un fine ottenuto in base a scelte di valore diviene mezzo per il raggiungimento di un fine successivo, si rileva una continuità teorica in chiave metodologica col pensiero di John Dewey. Per il filosofo americano mezzi e fini rappresentano

<sup>4</sup> Thompson J.D. (a cura di) (1967), *Organizations in Action*, New York, McGraw Hill [tr.it. (1990), *L'azione organizzativa*, Torino, Isedi]; Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations*, New York, Harper & Row.

due termini per indicare la stessa cosa; entrambi costituiscono infatti il medesimo strumento di regolazione dell'agire, però considerato in momenti temporali differenti. Lo scopo è il *mezzo* attraverso cui un'attività presente acquista un significato, è la traccia che rende chiara e perseguibile la strada da percorrere; il *fine* costituisce un fattore di organizzazione delle attività che ha senso solo in relazione a una data situazione e si riferisce alle modalità più adatte per rimuovere gli ostacoli presenti in essa. L'impossibilità di separare i mezzi dai fini rappresenta il cardine della concezione deweyana di democrazia, intesa come collaborazione e partecipazione a fini comuni non già presupposti, ma anche del suo impianto metodologico per il quale la coerenza mezzi-fini assicura la logicità del lavoro di indagine.

Tale modello teorico suggerisce in definitiva l'importanza che negli studi organizzativi si rappresenti la razionalità dei soggetti che ne fanno parte come un qualcosa di limitato e connesso a una catena mezzi-fini imperfetta e non massimamente efficiente. Implica, inoltre, l'impossibilità di disgiungere i mezzi dai fini nell'analisi, come se entrambi fossero entità indipendenti nella catena dell'azione umana all'interno dell'organizzazione.

Anche nel pensiero di Crozier, del resto, la razionalità non appartiene solo all'organizzazione, ma alle persone e alla loro capacità di muoversi in modo strategico nell'organizzazione stessa; tale razionalità tuttavia può divergere sostanzialmente o non essere coerente con quanto previsto dall'organizzazione.

Un ulteriore studio da prendere in considerazione per le sue implicazioni metodologiche è rappresentato dal contributo di Donald Roy<sup>5</sup>, che verso la metà del Novecento realizzava un'indagine in fabbrica sperimentando un modello di osservazione partecipante finalizzato a evidenziare l'importanza della sfera informale nelle relazioni tra lavoratori. Il lavoro di Roy riveste particolare rilievo perché, attraverso l'analisi sul campo, introduce categorie di analisi ulteriori per interpretare il comportamento degli operai, ad esempio il concetto di motivazione all'impegno e di sfida nel confronto tra fatica e salario. Nell'indagine condotta sul campo emerge infatti che gli obiettivi produttivi esulano in taluni casi da calcoli razionali relativi al mero guadagno, andando a incidere su di essi aspetti legati alla soggettività dei lavoratori nel contesto organizzativo.

<sup>5</sup> Roy D. (1952), *Quota Restriction and Godbricking in a Machine Shop*, in *American Journal of Sociology*, LVII, pp. 427-442.

Differente contributo viene offerto all'analisi organizzativa dai funzionalisti, in particolare dal lavoro di Philip Selznick<sup>6</sup>, il quale si sofferma sui rapporti tra soggetto e organizzazione, e sul concetto di sistema sociale. Nel suo modello teorico ciascuna parte opera per il raggiungimento degli scopi previsti dal tutto; ciò implica la capacità per l'organizzazione di rigenerarsi sempre a prescindere dai soggetti che ne fanno parte, ma che insieme all'ambiente esterno possono configurarsi come fonte di stress e tensioni.

Un ulteriore approccio molto utile per l'analisi delle organizzazioni di rappresentanza, di natura più propriamente oggettivistica, è costituito dal contributo di Edgard Schein, il quale pone al centro dei suoi studi il concetto di cultura organizzativa<sup>7</sup>. Quest'ultimo è considerato «l'insieme coerente degli assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato bene in modo da poter essere considerati validi, per insegnarli ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei pensieri»<sup>8</sup>. Tale modello implica più piani di analisi negli studi organizzativi: dai prodotti immediatamente osservabili di una organizzazione (artefatti), ai valori espliciti dell'organizzazione. A un livello di profondità maggiore troviamo quelli che Schein definisce assunti di base, di cui talvolta nemmeno le persone all'interno dell'organizzazione sono completamente consapevoli.

La cultura organizzativa, in tale modello, si forma in risposta a problemi concreti, è un processo di adattamento che nel tempo si consolida data l'efficacia della risposta, divenendo oggetto di apprendimento per i nuovi membri del gruppo. L'adattamento è sia in relazione all'ambiente esterno, connesso a obiettivi e strategie che l'organizzazione persegue nel contesto in cui opera, sia rispetto all'ambiente interno, relativo alla capacità del gruppo di funzionare affrontando problematiche legate alle relazioni umane, al potere, ai valori di riferimento.

<sup>6</sup> Selznick P. (1957), *Leadership in Administration*, New York, Row Peterson [tr.it. (1974), *La leadership nelle organizzazioni. Un'interpretazione sociologica*, Milano, Franco Angeli].

<sup>7</sup> Per maggiori approfondimenti, vedi Gagliardi P. (a cura di) (1986), *Le imprese come culture: nuove prospettive di analisi organizzativa*, Milano, Isedi; Gagliardi P. (1990), *Artifacts as Pathways and Remains of Organizational Life*, in Gagliardi P. (a cura di), *Symbols and Artifacts*, Berlino, de Gruyter.

<sup>8</sup> Schein E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership, a Dynamic View*, San Francisco, Jossey Bass, p. 9.

Il modello di analisi organizzativa considerato rende importante soffermarsi su alcuni aspetti fondamentali, come i processi con cui i nuovi membri sono socializzati alla cultura dell'organizzazione, l'identità collettiva, che si lega alle criticità affondate, e le anomalie.

La nozione di adattamento in relazione all'ambiente appare centrale anche nel pensiero degli studiosi delle logiche di azione organizzativa, da Weick a Glassman, a March e Olsen, i quali tendono a sottolineare la relazione dell'organizzazione con l'ambiente esterno in chiave adattativa, compiendo quella che Zan definisce una «rivoluzione culturale»<sup>9</sup>, fondata sull'incontro in tali modelli di indeterminazione e razionalità, laddove lo spazio esterno si definisce e costruisce nel rapporto stesso con l'organizzazione.

Rispetto all'oggettivismo di Schein, Karl Weick<sup>10</sup> si sofferma in particolare sugli aspetti soggettivistici della cultura organizzativa. Nel suo approccio l'esperienza è decodificata dai processi cognitivi dei soggetti che danno senso alla realtà e, dunque, all'organizzazione stessa. La sfera cognitiva (*sense-making*) e quella ontologica (*organizing*) non sono processi disgiunti, ma convivono in quanto interpretazione della realtà e costruzione della medesima. La cultura appare sì statica rispetto al momento in cui si svolge l'analisi, ma è sempre un fluire, ha una connotazione fortemente dinamica, seppure tendente a un certo livello di cristallizzazione e normalizzazione.

Ciò che occorre tenere presente in tale modello teorico, di cui analizzeremo successivamente gli elementi metodologici fondanti, è costituito dalla necessità di prendere in esame non tanto la struttura organizzativa quanto i processi di costruzione di senso che hanno determinato tale struttura. I flussi di esperienza che hanno determinato la realtà da studiare possono essere letti retroattivamente; inoltre il linguaggio di cui fanno parte atti, procedure, riti, diviene oggetto di studio in quanto fondamentale nell'interpretare, costruire e comunicare la realtà. Quest'ultima, connessa al flusso continuo di esperienza, è soggetta a un processo di attribuzione di senso continuo che può determinare situazioni di stasi, ma anche cambiamenti o shock improvvisi.

La panoramica di modelli teorici sin qui esposta tende a differenziare il proprio oggetto di analisi lungo il continuum soggettivo-oggettivo, assi-

<sup>9</sup> Zan S. (1988), *Logiche di azione organizzativa*, Bologna, Il Mulino, p. 58.

<sup>10</sup> Weick K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Newbury Park, Sage [tr.it. (1997), *Senso e significato nelle organizzazioni*, Milano, Cortina].

stendo al prevalere dell'uno o dell'altro dei poli estremi. In realtà molti teorici, da Giddens a Barley, si collocano prevalentemente su un versante intermedio, indicando l'importanza di un modello di analisi organizzativa che consideri entrambe le parti, soggettivo e oggettivo, come strettamente connesse e fondamentali.

L'organizzazione in tali modelli non può prescindere dalla struttura e dalle azioni dei soggetti in essa partecipi, pertanto oggetto di analisi divengono le pratiche osservabili nel contesto organizzativo. La struttura non potrebbe esistere (né essere osservata) al di fuori di tali pratiche, ma al tempo stesso queste non sarebbero attuabili se non in riferimento a risorse e regole che generano le azioni stesse. Se la realtà non preesiste all'individuo, e quest'ultimo tuttavia vi agisce solo in relazione a essa, allora l'organizzazione deve essere considerata come una realtà dinamica e mutevole, plasmata dall'azione dei singoli, così come dai vincoli e dalle risorse della medesima realtà.

In chiave metodologica i modelli teorici considerati evidenziano alcuni aspetti da considerare attentamente nella riflessione sui disegni di ricerca in ambito organizzativo e sindacale; tra questi, la necessità di concentrare l'analisi su entrambi gli aspetti, soggettivo e oggettivo, in quanto parti di un medesimo flusso di realtà; la processualità dinamica dell'oggetto di studio nel rapporto adattivo con l'ambiente esterno e interno; i livelli di consapevolezza e di esplicitazione delle forme culturali negli attori dell'organizzazione; il linguaggio come veicolo di costruzione e trasmissione delle forme culturali da studiare per via empirica.

### **3. La ricerca nelle organizzazioni: paradigmi, teorie, metodi**

Nella tradizione filosofica delle scienze umane il metodo era considerato una successione di passi procedurali; etimologicamente, infatti, la radice greca del termine rimanda al sostantivo οδός (strada) e alla preposizione μετά («con»), e dunque il composto significa proprio «strada con [la quale]».

Successivamente l'accezione di «metodo» è stata intesa in relazione alle modalità e agli strumenti, ossia alle tecniche (dal greco, τέχνη, che designa una capacità artistica trasmessa da padre in figlio di natura artigiana), per sviluppare e seguire ciascuna fase di un'indagine. In base alla distinzione opera-

ta da Kaplan<sup>11</sup>, i metodi (ad esempio il «metodo sperimentale» o il «metodo ipotetico-deduttivo») sono più generali rispetto alle tecniche, in quanto solitamente validi per buona parte delle scienze.

Parlare di metodologia significa analizzare «le procedure scientifiche e gli strumenti di ricerca»<sup>12</sup>, ma anche valutare criticamente l'attività di ricerca in relazione agli standard scientifici, come sottolineava Smelser<sup>13</sup>. In sintesi, la metodologia mira a individuare o dare conto di quali siano le scelte migliori in ciascuna specifica situazione di ricerca. Il metodo scientifico rappresenta infatti per lo scienziato la procedura da seguire per raggiungere lo scopo della propria ricerca; esso consiste in una serie di regole o norme che stabiliscono la sequenza delle mosse in cui si articola la procedura che sottende l'indagine. In tale ottica, la riflessione metodologica sulle indagini organizzative implica non solo l'analisi delle tecniche scelte in relazione all'oggetto di indagine, ma più in generale l'esame della «ricerca per esplicitare le procedure usate, gli assunti sottostanti, e i modi di spiegazione offerti»<sup>14</sup>.

La bontà di un'indagine, come sosteneva Dewey<sup>15</sup>, si valuta in relazione alla congruenza tra metodi impiegati e risultati raggiunti all'interno del processo stesso di ricerca, laddove è la relazione mezzi-risultati a stabilire la razionalità, la *logicità* dell'impianto scientifico determinato e non l'adesione a principi e regole esterne alla ricerca, prefissate e immutabili.

L'importanza del metodo ne esce in tale prospettiva fortemente rafforzata. Dewey infatti, a livello astratto, vincola la conoscenza alla natura dei metodi usati e non viceversa. La razionalità è una conseguenza del rapporto vigente all'interno del processo di indagine tra metodi di ricerca e risultati attesi e, conseguentemente, si lega strettamente all'oggetto di indagine e a ciò che si vuole far emergere in relazione alle ipotesi teoriche di partenza.

Prima di avviare un ragionamento in termini di metodi e tecniche di indagine nell'analisi delle organizzazioni in generale, e delle organizzazio-

<sup>11</sup> Kaplan A. (1964), *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Science*, San Francisco, Chandler.

<sup>12</sup> Nowak S. (1976), *Understanding and Prediction. Essays in the Methodology of Social and Behavioral Theories*, Dordrecht, D. Reidel Pub. Co., p. XV.

<sup>13</sup> Smelser N.J. (1976), *Comparative Methods in the Social Sciences*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

<sup>14</sup> Lazarsfeld P.F. et al. (1972), *Preface*, in *Continuities in the Language of Social Research*, New York, W. W. Norton and Company, p. XI.

<sup>15</sup> Dewey J. (1938), *Logic: the Theory of Inquiry*, New York, Henry Holt and Co. [tr. it. (1949), *Logica, teoria dell'indagine*, Torino, Einaudi].



ni di rappresentanza in particolare, occorre preliminarmente soffermarsi su un concetto di grande importanza in chiave metodologica quale è quello di «paradigma». Il motivo di tale considerazione è da ricondurre alla pluralità di esperienze di ricerche organizzative che hanno caratterizzato i decenni passati, utilizzando metodiche molto differenti tra loro, alla cui radice si trovano veri e propri quadri concettuali e interpretativi differenti, ben al di là di scelte metodologiche contingenti alle varie indagini.

La nozione di paradigma viene prevalentemente ricondotta al pensiero di Thomas Kuhn<sup>16</sup>, secondo il quale in ambito scientifico ogni epoca storica è caratterizzata da una concezione prevalente che costituisce un punto di riferimento imprescindibile per ogni teoria, modello di indagine scientifica o linee di ricerca da seguire. Il paradigma è considerato un sistema di idee guida che orientano e organizzano le indagini in un dato ambito scientifico, in modo che una stessa comunità possa comunicare e condividere con lo stesso linguaggio i risultati delle ricerche condotte.

Le teorie organizzative, che abbiamo rapidamente preso in esame nel paragrafo precedente, non sono state scevre da condizionamenti e orientamenti culturali che ne hanno caratterizzato l'approccio complessivo. In tale prospettiva Burrell e Morgan individuavano l'esistenza di quattro paradigmi principali per l'analisi organizzativa<sup>17</sup>; più recentemente Macri e Tagliaventi<sup>18</sup> ne considerano tre, intendendo con tale concetto sia le regole metodologiche sia i concetti fondamentali adoperati nelle ricerche sull'organizzazione.

I tre paradigmi chiave sono: il positivismo, il postpositivismo, l'interpretativismo o costruttivismo. I primi due si collegano strettamente a un'idea di realtà che viene conosciuta di volta in volta in modo cumulativo attraverso la ricerca, mentre il costruttivismo vede la realtà in costru-

<sup>16</sup> Kuhn T.S. (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, University of Chicago [tr.it. (1969), *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Torino, Einaudi].

<sup>17</sup> Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Aldershot, Gower. I quattro modelli individuati sono (in sintesi): umanesimo radicale, cui vengono ricondotte analisi antiorganizzative; strutturalismo radicale, incentrato sul conflitto tra classi sociali nella concezione di organizzazione; il paradigma interpretativo, che sottolinea la variabile intersoggettiva e il ruolo dell'esperienza; il paradigma della sociologia funzionalista, molto diffuso, cui sono riconducibili anche gli studi di Blau e Selznick sulla vita organizzativa.

<sup>18</sup> Macri D.M., Tagliaventi M.R. (2000), *La ricerca qualitativa nelle organizzazioni: teoria, tecniche, casi*, Roma, Carocci.

zione e sottoposta continuamente all'interazione tra soggetti e all'interpretazione di chi l'osserva.

A tali differenti approcci si legano, secondo gli autori, impianti metodologici di natura diversa: quantitativa, ossia più strutturati nell'osservazione e fondati sul distacco da parte del ricercatore, oppure di natura qualitativa, nei quali il ricercatore è coinvolto direttamente nell'analisi organizzativa.

Le differenziazioni tra i sostenitori della ricerca quantitativa e quelli della ricerca qualitativa hanno determinato in sociologia un aspro dibattito per molti anni. Rispetto a posizioni più o meno rigide, che hanno cercato di volta in volta di argomentare la completa separazione di questi due approcci, dunque la superiorità dell'uno o dell'altro, emergono spesso, soprattutto più recentemente, punti di vista meno severi che evidenziano la «fondamentale unitarietà della logica dell'indagine»<sup>19</sup> e che hanno relegato le differenze tra essi alle metodiche più che al metodo, riducendo così il divario tra sociologia qualitativa e quantitativa.

In realtà, secondo alcuni autori, la sociologia dell'organizzazione in particolare è stata caratterizzata da una divisione o «scisma» tra il paradigma dell'analisi quantitativa e quello dell'analisi qualitativa che dagli anni settanta ha diviso «i seguaci della religione quantitativa (accusata di essere per ciò stesso anche neopositivista) e della religione qualitativa (accusata di essere per ciò stesso poco scientifica)»<sup>20</sup>. Nella sociologia dell'organizzazione si sono infatti avuti studi che hanno seguito metodologie differenti, prendendo in esame in alcuni casi le azioni e gli aspetti espliciti delle organizzazioni, con il ricorso a piani di ricerca prevalentemente di tipo quantitativo, in altri casi soffermandosi sugli aspetti impliciti e meno razionali, riconducili sostanzialmente al piano della «cultura» organizzativa, analizzate con metodiche qualitative.

Fino agli anni ottanta, in generale, si è rilevata nell'analisi organizzativa una certa predominanza dell'approccio razionalista e positivista. La supremazia del modello quantitativo, individuabile nella diffusione nelle indagini col metodo della *survey research* fin dagli anni sessanta, si fonda in tale fase sulla necessità di accreditare la sociologia delle organizzazioni a rango scientifico proprio attraverso l'unica metodologia che all'epoca era riconosciuta valida

<sup>19</sup> Campelli E. (1991), *Il metodo e il suo contrario: sul recupero della problematica del metodo in sociologia*, Milano, Franco Angeli.

<sup>20</sup> Grandori A. (1996), *Disegni di ricerca in organizzazione*, in Costa G., Nacamulli R. (a cura di), *Manuale di organizzazione*, Torino, Utet-Libreria, p. 4. Per maggiori approfondimenti, vedi Macri D.M., Tagliaventi M.R. (2000), *op.cit.*

allo scopo. Dopo gli anni ottanta, invece, la volontà di comprendere i soggetti in azione nei contesti organizzativi ha portato a un aumento delle indagini qualitative, visti i limiti che la misurazione quantitativa dei dati evidenziava in tale ambito di ricerca. Alle indagini fondate sull'analisi dei risultati a questionari somministrati, centrale nell'approccio *survey*, si vanno così affiancando metodologie diverse fondate sull'osservazione e la raccolta indiretta dei dati.

A fronte di tali indirizzi di ricerca, tuttavia, non si può parlare di una predominanza nella seconda fase del modello costruttivista e degli impianti di indagine qualitativi in una fase successiva. Di fatto, si sono affermati nel tempo vari filoni di studio tesi alla comprensione di come si struttura e funziona un'organizzazione, che sostanzialmente hanno comportato una maggiore flessibilità nel ricorso all'impianto tecnico e metodologico in aderenza agli obiettivi perseguiti, più che la pedissequa aderenza a regole metodologiche rigorose di matrice quantitativa.

Date tali premesse appare utile tracciare brevemente alcune delle principali caratteristiche di entrambi gli approcci di indagine, sapendo appunto che oggi, alla luce dell'evoluzione della disciplina organizzativa, le differenze tra le due metodiche si riducono in sostanza alle diverse strategie, interessi e prospettive che sottendono alla ricerca organizzativa. Le valutazioni tra l'una e l'altra escono pertanto dall'alveo delle «opzioni religiose» per collocarsi nei termini di scelte funzionali agli obiettivi scientifici posti dal piano di ricerca.

Se si guarda agli idealtipi dei due modelli è possibile osservare in sintesi una serie di caratteristiche peculiari. La realtà di applicazione di essi alle esigenze dell'oggetto di indagine è naturalmente sempre sfumata presupponendo una mediazione necessaria, come direbbe Dewey, sulla base della relazione mezzi-fini e della logicità di tale rapporto.

In ogni caso, si ritiene l'analisi quantitativa essere solitamente ben strutturata per quanto concerne la teoria e le ipotesi di riferimento; i concetti sono operativizzati, l'indagine avviene attraverso la selezione di un campione rappresentativo dell'universo di riferimento e l'utilizzo di uno strumento di rilevazione predefinito. Essa viene inoltre condotta sulle variabili e non sugli individui, e mira a spiegare la variazione di queste; la presentazione dei dati avviene attraverso l'utilizzo di tabelle ed è finalizzata a estendere i risultati che si fondano su generalizzazioni e modelli causali.

Nella *survey research*, in particolare, la concettualizzazione del problema di indagine è articolato in modo specifico e segue una logica di tipo deduttivo,

nella quale le ipotesi teoriche sono sottoposte a conferma empirica. In tale prospettiva, il disegno della ricerca è teso a definire le unità di indagine, gli indicatori prescelti, il campione: in definitiva, a progettare le linee dell'intervento e strutturarle in relazione al sistema teorico-concettuale di riferimento.

Tra gli studi più importanti che hanno seguito tale modello fin dagli anni sessanta emergono in particolare quelli centrati sulla burocratizzazione delle organizzazioni, sull'autonomia decisionale e sullo studio delle relazioni tra individuo e organizzazione. In tali indagini le tecniche adottate hanno mirato a misurare l'intensità di tali concetti, attribuendo grande importanza a un'operativizzazione in grado di tradurre questi, tramite la sintesi di indicatori, in unità di misure utili allo scopo. I limiti più evidenti di tali approcci rigorosamente quantitativi sono sostanzialmente connessi all'incapacità di tradurre efficacemente concetti in unità di misura che tengano conto delle dinamiche e dei processi di vita dell'organizzazione, non facilmente ingabbiabili in misurazioni statiche e rigide.

Rispetto alla ricerca quantitativa, la ricerca qualitativa si caratterizza per essere più aperta e interattiva rispetto alla teoria di riferimento; la letteratura è un ausilio per la costruzione dei concetti che comunque sono orientativi, aperti e si costruiscono durante l'indagine stessa; lo studioso tende a immedesimarsi nel soggetto studiato di cui desidera il contatto e la partecipazione attiva. A tale scopo il disegno della ricerca viene costruito e modificato nel corso dell'indagine, la rilevazione non avviene attraverso uno strumento uniforme per tutti i soggetti in quanto il fine non è la standardizzazione e la rappresentatività statistica del campione. Infine, non si utilizzano tecniche matematiche o statistiche e la presentazione dei dati avviene prevalentemente in una prospettiva narrativa (attraverso brani di interviste, testi...), in quanto l'obiettivo principale di questo tipo di ricerca è la comprensione dei soggetti.

Dai primi anni ottanta, nel dibattito sull'analisi organizzativa si comincia a dubitare della validità delle misurazioni come unica opzione metodologica di ricerca e si iniziano a sperimentare soluzioni di integrazione tra modelli. La nascita dell'approccio culturale-etnografico, ufficialmente adottato nel 1979, è considerato l'avvio dello studio culturale delle organizzazioni, oggi riconosciuto come uno dei modelli più importanti e fruttuosi nelle ricerche in tale ambito.

La ricerca etnografica può essere ben rappresentata da Conklin, che la definisce come «un lungo periodo di residenza e di studio ravvicinato in u-

na comunità ben definita, in cui si utilizza un'ampia gamma di tecniche di osservazione, quali un prolungato contatto faccia a faccia con i membri dei gruppi locali, la partecipazione diretta ad alcune attività di gruppo, nonché un'enfasi più pronunciata sul lavoro intensivo a contatto con informatori che non sull'impiego di dati di caratteri documentario o ricavati da inchieste»<sup>21</sup>.

Tale modello è riconducibile in origine alle attività di antropologi culturali, soprattutto Malinowski e Geertz, i quali per primi teorizzavano l'importanza dell'osservazione partecipante, ossia della presenza del ricercatore sul campo al fine di comprendere il punto di vista dei nativi. La novità di tale approccio, prima nell'antropologia, poi in sociologia e soprattutto nello studio delle organizzazioni, consiste nell'idea rivoluzionaria dell'impossibilità di un «distacco» metodologico tra l'osservatore e la comunità osservata e, di contro, nella valorizzazione a fini scientifici dell'immedesimazione soggettiva del ricercatore nel punto di vista degli osservati.

L'approccio etnografico entrerà a pieno titolo in sociologia tramite il contributo della Scuola di Chicago, punto di riferimento importante per i modelli di analisi adottati anche dagli studiosi sulle organizzazioni, e dell'«interazionismo simbolico». Quest'ultimo, nato dal lavoro di Mead, Coley, Blumer, è centrato sull'idea che il significato delle cose scaturisce dall'interazione sociale, ossia dalla «cultura» condivisa. Gli studiosi delle organizzazioni recuperano tale modello teorico soffermandosi nei loro studi sull'analisi della cultura organizzativa, ossia sulle relazioni tra individui da cui si originano i significati attribuiti alla realtà. In tale prospettiva, inoltre, si sono mossi studiosi orientati a svolgere nelle organizzazioni forme di «ricerca intervento», ossia a privilegiare l'interpretazione di fenomeni interni alle organizzazioni, lo studio della cultura e dei suoi membri, al fine di trovare rimedi a problematiche e criticità organizzative. Fanno parte di tale tradizione etnografica studiosi del calibro di Selznick, Gouldner, Dalton, Kunda e molti altri; proprio grazie agli studi di Selznick, ad esempio, si è iniziato a ragionare intorno al concetto, molto importante nell'analisi delle realtà organizzative, di «identità». In tale accezione gli individui partecipano alla vita organizzativa al di là dei ruoli ricoperti, costruendo e riconoscendosi nei valori dell'organizzazione.

<sup>21</sup> Conklin H. (1968), *Ethnography*, in Sillis D.L. (a cura di), *International Encyclopedia of the Social Science*, New York, Free Press, p. 172.

Questi studiosi delle organizzazioni hanno fondato le loro acquisizioni su metodi di osservazione partecipante, colloqui in profondità, raccolta di dati e informazioni. In aggiunta a tali metodi, il lavoro sul campo consentiva lo svolgimento di colloqui informali o «interviste colloquiali», come le definiva Dalton, fondate sull'interazione verbale più che su interviste vere e proprie, e attribuiva un ruolo molto importante agli *informatori*, ossia a persone fidate interne alle organizzazioni con il compito di facilitare la ricerca delle informazioni.

Questi studi hanno costituito un punto di partenza fondamentale per l'analisi organizzativa, dando origine allo sviluppo di molti altri lavori improntati a tali metodiche di indagine. Alcune ricerche sulle organizzazioni di rappresentanza, che andremo a esaminare nel proseguo del lavoro, utilizzano proprio una metodologia coerente con tali approcci, fondata in breve su alcune caratteristiche ben precise: lo stare sul campo per un tempo prolungato; la raccolta di informazioni sull'organizzazione funzionali all'indagine, attraverso fonti, documenti formali e informali che rimandano alla cultura organizzativa; l'accesso al campo e l'instaurazione di relazioni con persone fidate che facilitano l'inserimento all'interno dell'organizzazione e il reperimento delle informazioni, prevalentemente sul piano informale; l'equilibrio tra coinvolgimento e distacco nel suo muoversi all'interno dell'organizzazione.

L'oggetto degli studi organizzativi condotti con metodo etnografico si concentra prevalentemente, pertanto, sull'analisi della cultura organizzativa. L'etnografia organizzativa considera questa come l'insieme di significati apparentemente invisibili che si rilevano non solo dalle forme del linguaggio condiviso ma anche, soprattutto, dai simboli, intesi come forme e artefatti che danno vita alla cultura organizzativa e ne contraddistinguono la vita in seno all'organizzazione<sup>22</sup>. L'introduzione della nozione di cultura organizzativa nelle indagini empiriche ha contribuito in modo sostanziale all'evoluzione delle acquisizioni in materia, ponendosi l'obiettivo di disvelare il senso di codici normalmente adottati nelle organizzazioni per attribuire senso all'esperienza e comprendere l'agire organizzativo.

<sup>22</sup> Piccardo C. (1996), *L'approccio etnografico per l'analisi organizzativa*, in Costa G., Nacamulli R. (a cura di), *Manuale di organizzazione*, Torino, Utet-Libreria.

#### 4. Il sindacato e l'analisi organizzativa: la definizione dell'oggetto di indagine

Rispetto all'analisi delle organizzazioni sin qui considerata, occorre sottolineare come il sindacato possieda caratteristiche proprie che rendono peculiare il suo studio sia per le qualità specifiche che mostra sia per il comportamento che da esse scaturiscono. L'organizzazione sindacale non può essere in sostanza assimilata a qualsiasi altro tipo di organizzazione; troppo grande è infatti il divario che deriva dal carattere di democrazia interno che la caratterizza, dai valori di solidarietà e mutualità di cui è portatrice, dai percorsi di partecipazione e consenso che necessita dinanzi a qualunque innovazione e strategia si voglia introdurre nell'organizzazione affinché abbia successo.

Del resto, se tutte le organizzazioni hanno caratteri comuni legati alla necessità di perseguire obiettivi per mezzo di attività progettate e coordinate allo scopo e che interagiscono con l'ambiente<sup>23</sup>, le associazioni di rappresentanza divergono per caratteristiche e comportamenti, e ancor più tra i sindacati si evidenziano modelli organizzativi differenti.

Pensiamo, ad esempio, alle differenziazioni che si possono individuare tra sindacati rispetto alla tutela degli interessi<sup>24</sup>, ossia alla distinzione tra sindacato di mestiere, sindacato generale, sindacato industriale, sindacato di impresa, sindacato territoriale (od orizzontale). In Italia, ad esempio, a un modello sindacale orizzontale dell'immediato dopoguerra si affianca successivamente il modello industriale che determina la duplice struttura organizzativa attuale di Cgil e Cisl, federale e orizzontale al tempo stesso. I contesti di analisi divengono pertanto molteplici; solo a livello territoriale l'analisi organizzativa può concentrarsi su un piano comprensoriale, regionale o nazionale, con tutte le implicazioni che l'analisi in un'organizzazione complessa comporta.

L'integrazione tra i vari livelli può costituire anche essa un oggetto di analisi; l'intreccio tra dimensione orizzontale e dimensione verticale nel sindacato è frutto di continui processi di negoziazione nella quale spesso non trovano posto investimenti di risorse volti a specializzare le parti come una pianificazione centralizzata degli investimenti potrebbe consentire<sup>25</sup>. Ogni orga-

<sup>23</sup> Daft R. (2004), *Organizzazione aziendale*, Milano, Apogeo.

<sup>24</sup> Vedi Cella G.P. (2002), *Il sindacato*, Bari, Laterza.

<sup>25</sup> Zan S. (1992), *Organizzazione e rappresentanza*, Roma, Carocci.

nizzazione sindacale in sostanza si caratterizza per la coesistenza di più realtà organizzative autonome da un punto di vista gestionale, ma al tempo stesso legate tra loro in un'ottica di sistema che garantisce la tenuta dell'insieme.

Appartenenza e identità costituiscono nel sindacato elementi essenziali per garantire il funzionamento del sistema e tenere unita l'organizzazione, andando a incidere indubbiamente molto più di quanto elementi tecnico-organizzativi non possano fare per assicurare la coesione interna e la tenuta rispetto alle sollecitazioni provenienti da esterno o interno.

Un'ulteriore differenziazione tra realtà sindacali, individuata da Pizzorno<sup>26</sup>, è ad esempio tra sindacati associativi, che rappresentano soltanto i propri iscritti, oppure sindacati di classe che rappresentano i lavoratori iscritti e non iscritti. In effetti l'esperienza italiana è stata caratterizzata da una divisione tra logica associativa-organizzativa, in base alla quale il sindacato ha legittimato le sue scelte e modellato la sua struttura organizzativa in funzione degli iscritti, e una logica di classe, più orientata alla difesa degli interessi della classe lavoratrice, con una struttura organizzativa più aperta perché non mirante all'esclusione dei non iscritti, come nel modello della Cgil<sup>27</sup>.

Inoltre è necessario tenere ben presente che i limiti tra dimensione organizzativa interna ed esterna sono più sfumati nelle organizzazioni di rappresentanza che in altri tipi di organizzazione, spesso non perfettamente delimitabili nell'ambito di rami di azione predefiniti. Ciò può, ad esempio, rinvenirsi nella molteplicità delle figure che a vario titolo partecipano al mondo sindacale, agendo coerentemente in relazione alle funzioni ricoperte e ai fini perseguiti, dal semplice iscritto, al militante, al lavoratore in distacco nel sindacato, al funzionario, al dirigente, ma anche alle forme della rappresentanza sindacale con le proprie logiche e sfere di azione.

All'interno della letteratura diversi studi sono stati condotti negli anni ottanta e novanta, in particolare incentrati sulla comprensione dei comportamenti e delle prestazioni delle associazioni. Le indagini si sono orientate verso l'analisi del ruolo che le associazioni ricoprono da un punto di vista politico, in quanto gruppi di pressione, nonché sull'analisi delle prestazioni delle diverse organizzazioni indagate o di alcuni casi specifici di associazioni. Gli

<sup>26</sup> Pizzorno A. (1974-5), *Fra azione di classe e sistemi corporativi; osservazioni comparate sulle rappresentanze del lavoro nei paesi capitalistici avanzati*, in Fondazione G. Feltrinelli, Annali, XVI, Milano, Feltrinelli.

<sup>27</sup> Vedi Gasparini G. (a cura di) (1978), *Sindacato e organizzazione*, Milano, Franco Angeli.



studi più importanti di approccio sociologico sul sindacato hanno trattato tale oggetto in vari modi, come parte del sistema sociale da indagare, rispetto all'ambito delle relazioni industriali, ma anche come oggetto di studio nelle sue caratteristiche peculiari di organizzazione.

Tra questi studi è utile riprendere brevemente il contributo di Stefano Zan<sup>28</sup> – il quale propone una chiave interpretativa sul funzionamento delle organizzazioni di rappresentanza riprendendo il concetto di Weick sui sistemi a legame debole – al fine di individuare alcune caratteristiche peculiari dell'oggetto di analisi che incidono sulla costruzione dei piani metodologici di indagine.

Nel suo modello le organizzazioni di rappresentanza sono considerate associazioni internamente democratiche, votate alla rappresentanza di interessi di persone con caratteristiche simili. La democraticità costitutiva e la necessità di essere rappresentative richiede, innanzitutto, una forte differenziazione strutturale interna e una struttura complessa che si caratterizza per via orizzontale rispetto al territorio e verticale in relazione ai vari settori rappresentati. L'esigenza di democraticità e di rappresentanza di interessi molto differenti richiede meccanismi decisionali complessi che rispettino l'assunto fondamentale della non gerarchia delle varie articolazioni, per cui i vari livelli (territoriale e categoriali) non sono subordinati alle decisioni di livello superiore.

Un altro elemento molto importante nello studio delle organizzazioni di rappresentanza è il valore che l'identità assume in quanto elemento e risorsa caratterizzante l'associazione nel determinare ciò da cui si differenzia e ciò in cui si identifica e per cui le persone si riconoscono in essa.

L'appartenenza e l'identità costituiscono pertanto un elemento di aggregazione fondamentale per il sindacato che, naturalmente, fonda la sua attività di rappresentanza sulla delega che è alla base della difesa di interessi comuni ai gruppi di persone che ne sono parte. La storia, e ancor più la memoria, le tradizioni, il linguaggio e l'individuazione di soggetti antagonisti sono tutti elementi fondamentali per caratterizzare le associazioni di rappresentanza e, al tempo stesso, uno dei principali collanti dell'organizzazione stessa.

Il modello proposto da Zan considera le associazioni di rappresentanza come «istituzioni» che, in quanto tali, assumono valore in sé a prescindere da

<sup>28</sup> Zan S. (1992), *op.cit.*

gli obiettivi che esse possono concretamente raggiungere. Le logiche e le dinamiche organizzative interne ed esterne in tale accezione acquistano coerenza, e soprattutto determinano coesione tra le parti, a prescindere dalle singole autonomie.

Nel complesso, le ricerche sul sindacato sono molteplici, per quanto in generale sia un ambito di studio poco esplorato, e pongono in evidenza aspetti legati all'organizzazione quali, ad esempio, il ruolo e la figura del sindacalista, l'immagine del sindacato all'esterno e le modalità di adesione a esso, le strategie e le necessità di cambiamento organizzativo dinanzi ai mutamenti economico-sociali.

Le analisi incentrate sul lavoro sindacale e sulla figura del sindacalista – come vedremo – prendono in esame le competenze e il vissuto lavorativo dei sindacalisti, partendo dal presupposto che ciò abbia ricadute organizzative e che tale analisi costituisca un passaggio importante nella comprensione del funzionamento dell'organizzazione. Competenze e saperi, in particolare, si configurano come un oggetto di studio complesso ma al tempo stesso fondamentale, in quanto incide fortemente non solo sugli orientamenti comportamentali dei singoli ma ancor più su quelli collettivi, avendo ricadute significative sull'apprendimento organizzativo, al di là di quanto espresso dai singoli.

Il legame tra orientamenti, professionalità e pratiche sindacali non può essere considerato un oggetto di studio scindibile da una più generale analisi organizzativa; pertanto tali indagini non possono prescindere da riferimenti al contesto organizzativo e a come i vari piani si intersecano tra loro.

Del resto, strategie organizzative e innovazione si legano strettamente a come queste vengono vissute e agite da coloro i quali sono parti integranti dell'organizzazione e, come l'analisi organizzativa tout court evidenzia, risorse e vincoli organizzativi si collegano da vicino ad adattamento e apprendimento collettivo in seno all'organizzazione.

## **5. La ricerca nelle organizzazioni di rappresentanza: analisi di alcune esperienze empiriche**

La ricognizione delle teorie e delle principali metodologie adottate in ambito organizzativo ha mirato a evidenziare in primo luogo il ruolo fonamen-

tale di tali indirizzi teorici e paradigmatici nel condizionare la scelta di piani metodologici di indagine coerenti con gli obiettivi perseguiti.

L'elemento cruciale legato al concetto di metodo è sintetizzabile in alcuni sostanziali elementi: l'individuazione delle tecniche più idonee agli obiettivi dell'indagine, la capacità di saper adattare le tecniche o di individuarne di nuove in relazione ai problemi di ricerca, creando un patrimonio di conoscenza utile in indagini seguenti. In qualunque indagine è perciò fondamentale condividere scelte metodologiche, problematiche e possibili soluzioni adottate durante il percorso di ricerca, sapendo che i risultati sono conseguenza diretta delle opzioni teoriche e di metodo adottate.

Data tale premessa, appare utile alla riflessione sviluppare il discorso sul metodo nelle ricerche sulle organizzazioni di rappresentanza attraverso una breve analisi di alcune indagini organizzative sui sindacati realizzate di recente. L'obiettivo è individuare, rispetto al loro oggetto di ricerca, quali sono stati gli impianti teorici, le soluzioni metodologiche e le tecniche utilizzate in tali indagini, il tutto in un'ottica di condivisione e riflessione sulle scelte possibili in relazione alle caratteristiche dell'oggetto studiato.

La scelta delle indagini qui presentate non segue una logica di ricostruzione storica, né di maggiore risonanza nel panorama delle ricerche organizzative; l'esame si concentra sulle indagini organizzative in ambito sindacale che si sono soffermate sull'analisi degli aspetti legati alla cultura dell'organizzazione, che riteniamo essere terreno privilegiato e poco esplorato dell'analisi organizzativa sul sindacato. Ciò in quanto il peso specifico nelle organizzazioni di rappresentanza di quei significati, simboli, identità e modi di vivere condivisi che caratterizzano il sindacato affiorano e incidono in termini di logiche strategiche e azioni collettive, anche allorquando si trovano a un livello di inconsapevolezza tra gli attori, all'apparenza non immediatamente rilevabile.

Un altro aspetto che abbiamo voluto tenere in considerazione nella selezione delle indagini da prendere in esame è l'orientamento delle stesse al coinvolgimento e alla riflessione collettiva, con partecipanti e organizzazione, finalizzata, in modo più o meno esplicito, a incidere in termini di mutamento e rinnovamento organizzativo.

L'idea di ricerca-intervento nasce negli Stati Uniti intorno agli anni quaranta, grazie agli studi dello psicologo Kurt Lewin, e si caratterizza per essere non solo orientata alla conoscenza di una data situazione ma anche, e soprattutto, per la volontà di utilizzare le acquisizioni sviluppate per modifica-

re la situazione stessa. Tale aspetto costituisce la molla intenzionale della ricerca che non serve solo a produrre conoscenza ma a realizzare azioni che, attraverso la collaborazione e lo scambio con i soggetti partecipanti all'indagine, incidono su percezioni, consapevolezza e, in taluni casi, sull'introduzione di misure o sul perseguimento di strategie mirate di intervento.

Tra le indagini sul sindacato esaminate in questa sede ci appare molto utile, nell'accezione che abbiamo sopra delineato, quella svolta nel 1993 dall'Ires, a cura di Lanzara, Gualmini e Tagliavia, dal titolo *Il funzionamento delle strutture territoriali della Cgil*<sup>29</sup>. L'indagine prende in esame il funzionamento organizzativo delle strutture territoriali della Cgil in due Camere del lavoro: la Camera metropolitana di Roma e la Camera provinciale di Reggio Emilia. La ricerca è stata orientata all'analisi delle rappresentazioni cognitive e dei comportamenti delle strutture confederali della Cgil, concentrandosi sul ruolo e sull'azione della Camera del lavoro come centro di coordinamento territoriale degli interessi.

L'obiettivo principale dell'indagine è rispondere all'apparente «semplice» quesito: «Come funziona una Camera del lavoro»? Domanda solo apparentemente facile visto che, come il breve excursus sull'analisi organizzativa ha posto in evidenza, le organizzazioni, e ancor più i sindacati, sono strutturate in modo assai complesso, con implicazioni che spesso sfuggono anche alla percezione degli attori che ai vari livelli contribuiscono al loro funzionamento. Tale assunzione di base, ben presente nel lavoro di indagine di Lanzara, Gualmini e Tagliavia, avrebbe reso parziale affrontare la questione dal punto di vista dell'analisi del sistema formale di compiti, attività e ruoli all'interno della Camera del lavoro, richiedendo in aggiunta a ciò la ricostruzione dell'«effettivo sistema di attività pratiche condotte dai membri delle due sedi considerate nel compimento della missione politica di rappresentanza e nello svolgimento di compiti organizzativi interno al servizio»<sup>30</sup>.

Questa indagine entra a pieno titolo nella riflessione sull'analisi organizzativa assumendo quale obiettivo primario la ricostruzione della «realtà organizzativa» nella sua duplice forma: da una parte, «dei modi in cui gli attori in un ambiente politico e organizzativo particolare, quale quello di una Camera del lavoro, comprendono le situazioni in cui si trovano impiegati,

<sup>29</sup> Lanzara G.F., Gualmini E., Tagliavia C. (1993), *Il funzionamento delle strutture territoriali della Cgil*, Ires Materiali, Roma, Ediesse.

<sup>30</sup> *Ibidem*, p. 5.

definiscono i problemi che devono affrontare e risolvere, progettano azioni e interventi per governare o ristrutturare situazioni problematiche», dall'altra, «l'analisi dei comportamenti effettivi, delle principali strategie d'azione e dei modelli d'intervento degli attori in situazioni d'azione standard o eccezionali»<sup>31</sup>.

I due aspetti afferiscono pertanto sia al piano cognitivo-razionale degli attori, che sono consapevoli delle azioni che compiono in relazione alle situazioni che si trovano a vivere e per le quali adottano soluzioni e strategie di adattamento e di risposta ai problemi che incontrano, sia al piano più profondo, rispetto al quale ai comportamenti osservati in situazioni normali o di criticità non corrispondono meccanicamente percezioni razionali sulle motivazioni organizzative alla base di tali comportamenti e azioni strategiche.

L'idea di fondo è che la ricostruzione delle attività pratiche, delle strategie d'azione, dei modelli di comportamento propri della Camera del lavoro deve andare di pari passo allo studio di norme, valori, presupposti cognitivi che sottintendono le strategie d'azione nelle strutture territoriali della Cgil, ma anche al grado di consapevolezza che gli attori hanno di tali norme e valori e dei problemi che affrontano nelle Camere del lavoro.

La metodologia utilizzata per l'indagine è di tipo qualitativo, fondata sull'utilizzo del metodo etnografico; la scelta è stata funzionale a garantire partecipazione da parte degli attori coinvolti nello studio e cogliere la complessità dell'oggetto di ricerca. L'impianto metodologico adottato si è avvalso di una serie di tecniche che hanno consentito non soltanto l'esplorazione e la descrizione dell'oggetto, ma che hanno mirato a sviluppare una riflessione collettiva sui problemi osservati e le soluzioni adottate, così da determinare consapevolezza e apprendimento collettivo.

In tale prospettiva, l'indagine ha previsto l'ausilio di un gruppo locale di riferimento con il compito di assistere l'osservatore nei contatti con funzionari e personale della Camera del lavoro, di riflettere sui risultati e collaborare alla ricerca e all'intervento. Inoltre l'indagine ha coinvolto un gruppo di valutazione nazionale partecipato (tra Ires, Dipartimento Organizzazione Cgil nazionale e i rappresentanti di ciascuna Camera del lavoro), con lo scopo di creare raccordo tra i vari livelli confederali e dare vita a uno spazio riflessivo sul lavoro condotto. L'osservazione sul campo dei comportamenti, delle attività e della vita delle Camere del lavoro è stata condotta per periodi

<sup>31</sup> *Ibidem.*

più o meno prolungati, consentendo l'analisi e la descrizione dei principali aspetti del sistema di funzionamento dei siti osservati.

L'elemento principale che ha contraddistinto tale studio è stato l'aver scelto un approccio aperto e interattivo nel quale la valutazione, la riflessione collettiva, la discussione fossero opportunità di analisi della cultura organizzativa e di intervento mirato a rendere gli attori consapevoli. A favore di tale prospettiva il modello proposto ha previsto di reinserire i risultati parziali dell'analisi nel contesto e sottoporli a valutazione da parte dei partecipanti (*back-talk*), così da generare dati ulteriori con cui reindirizzare l'osservazione. Il carattere aperto e processuale del disegno di ricerca di approccio qualitativo adottato emerge così con forza, tratteggiandosi nei termini di una riflessione condivisa tra ricercatori e attori osservati «sulle rappresentazioni, sui significati, sui *patterns* di comportamento, sulle ragioni delle loro pratiche e delle loro scelte»<sup>32</sup>.

Le tecniche adottate sono molteplici; le interviste aperte, i colloqui in profondità e gli scambi informali, svolti a più riprese, si sono concentrati sulla descrizione delle attività svolte, sui problemi, le relazioni esterne, i flussi di comunicazione, l'uso del tempo. L'adozione della tecnica dell'autointerrogazione (*self-questioning technique*), relativa al campo dei problemi percepiti, ha permesso di realizzare *mappe cognitive* dei membri dell'apparato politico e tecnico, orientate a ricostruire come ciascuno dei partecipanti all'indagine si rappresenta nell'organizzazione e nei rapporti con gli altri, quali sono i problemi e l'ordine che essi assumono rispetto alle priorità e rispetto ad altre criticità.

Le *mappe cognitive* costituiscono una tecnica di grande utilità esplicativa nel campo dell'analisi organizzativa, in quanto consentono di ricostruire i nessi causali tra i concetti tratti da discorsi su temi rilevanti per l'organizzazione, permettendo altresì di individuare eventuali discrasie cognitive rispetto all'analisi della situazione oggetto di analisi. La mappa permette di visualizzare in un grafico le relazioni significative tra concetti ricavati in forma discorsiva; rappresenta pertanto schematicamente la relazione tra idee, consentendo di rielaborare e trasmettere conoscenza ed evidenziando priorità e problematiche.

Esula dagli obiettivi del presente contributo soffermarci sui risultati molto interessanti dell'indagine, i quali hanno contribuito ad alimentare la ri-

<sup>32</sup> *Ibidem*, p. 7.

flessione organizzativa sul sistema di azioni che sottintende la struttura formale e sulle debolezze relative al sistema, al comportamento degli attori presenti in esso e, soprattutto, al ruolo della cultura politica dominante nella Camera del lavoro con l'insieme di norme e valori che condizionano l'agire.

Ciò che invece occorre porre in evidenza è che l'attività svolta nelle due Camere del lavoro, Reggio Emilia e Roma, ha vissuto modalità di realizzazione differenti cui legare i principali limiti della metodologia adottata. Dopo un periodo iniziale di diffidenza verso il lavoro dei ricercatori, a causa di timori di valutazione in una delle due Camere del lavoro, quella di Reggio Emilia, l'osservatore ha avuto un riconoscimento e addirittura è stato inserito nel corpo del normale fluire delle attività della Camera; nella seconda, al contrario, quella della Camera del lavoro metropolitana di Roma, i rapporti sono stati più problematici. L'osservatore qui è rimasto prevalentemente esterno alle attività e la ricerca marginale rispetto all'ambito di azione della Camera. I rapporti costruiti sono stati più difficili, con conseguenze anche nella possibilità di condurre interviste, e in generale non si è innescato un reale interesse per i risultati della ricerca e le opportunità di riflessione che essa offriva. Pur non compromettendo in sé l'indagine, ciò ha avuto ripercussioni sul lavoro svolto e soprattutto sulle ambizioni di compartecipazione e condivisione delle riflessioni condotte con l'obiettivo di incidere positivamente sulla realtà della Camera del lavoro.

L'indagine *La competenza professionale del sindacalista. Il caso degli organizzatori*<sup>33</sup>, a cura di Saul Meghnagi, rappresenta a pieno titolo un altro tentativo di esaminare le tematiche organizzative interne al sindacato, avendo attenzione non solo all'aspetto conoscitivo, mirando a offrire risposta al tema delle competenze dei sindacalisti, ma anche alla necessità di intervento nel sindacato, attraverso un percorso di formazione finalizzato a costruire le condizioni della ricerca e la verifica dei risultati della stessa.

La formazione è stata così parte integrante del percorso di indagine e ha assunto il compito di supportare l'innovazione e il cambiamento culturale relativo al sapere diffuso. L'innovazione organizzativa, per essere tale, richiede una lettura dinamica dei processi organizzativi e culturali che sovrintendono alle diverse interazioni. Non può essere intesa come una «semplice riprogettazione strutturale, sostanzialmente esterna rispetto agli attori interessati,

<sup>33</sup> Meghnagi S. (a cura di) (1999), *La competenza professionale del sindacalista. Il caso degli organizzatori*, in Esperienze Isf, Roma, EditCoop.

ma come un fenomeno più ampio e profondo che non può prescindere da un processo di coinvolgimento degli stessi attori. Le dinamiche di ridefinizione e implementazione delle pratiche innovative implicano dimensioni relazionali che si esplicano direttamente nel contesto organizzativo, grazie alla forma collettiva degli apprendimenti associati all'innovazione»<sup>34</sup>. La dimensione organizzativa procede in tale approccio parallelamente all'ambito formativo; quest'ultimo è volto a concretizzare processi di apprendimento organizzativo, sia attraverso percorsi strutturati allo scopo sia di socializzazione, meno formale ed esplicita, della cultura dell'organizzazione. Il fondamento teorico dell'indagine condotta è rappresentato dall'ipotesi più generale che i sindacalisti in prima persona siano in grado di esaminare il tema delle competenze dei sindacalisti stessi, a fronte di un sostegno metodologico coerente sul piano tecnico.

La metodologia adottata si configura come *autoformazione assistita*, ovvero analisi di gruppo metodologicamente supportata e volta alla riflessione sulla propria attività lavorativa, e come *ricerca partecipata*, mirata a individuare elementi comuni relativi al tema trattato grazie alla partecipazione del gruppo cui vengono sottoposte interpretazioni e analisi eseguite dai ricercatori ai vari livelli.

Obiettivi, aree di indagine, ipotesi sono condivise con i partecipanti nel corso di incontri seminariali e tramite interviste in profondità. Il modello di ricerca scelto è volto innanzitutto a precisare e condividere la terminologia di riferimento e il significato di alcuni concetti fondamentali, come quello di competenza, che richiede la comprensione di specifiche categorie di analisi.

L'indagine ha delimitato il suo campo di analisi alla figura dell'organizzatore, cercando di cogliere gli elementi che accomunano il lavoro del sindacalista a prescindere da contesto di riferimento e ruolo ricoperto, e le competenze e i compiti dell'organizzatore in relazione all'organizzazione sindacale e ai cambiamenti culturali e di azione che essa vive. La metodologia adottata, in definitiva, ha perseguito la coerenza delle fasi di indagine con i risultati attesi attraverso un lavoro graduale di conferma delle ipotesi iniziali e ridefinizione delle stesse nel confronto con i partecipanti al progetto.

Più recentemente, l'indagine organizzativa *Rapporto tra i giovani e la Cgil: il sindacalista come classe dirigente*, a cura di Adolfo Braga, ha avuto co-

<sup>34</sup> *Ibidem*, p. 6.



me oggetto di studio i giovani impegnati nella Camera del lavoro metropolitana di Milano<sup>35</sup>.

La ricerca parte dalla constatazione che l'apporto dei giovani al sindacato è mutato nel corso degli anni e spesso i circuiti attraverso cui si giunge a esso, le aspettative e i valori di riferimento sono profondamente diversi rispetto al passato. L'obiettivo della ricerca è esplorare esigenze, capacità di lettura dell'organizzazione e percezione del ruolo dei giovani all'interno dell'organizzazione. Il fine in questo caso non è solo conoscitivo ma, ancor più importante, predilige una modalità di autoanalisi organizzativa finalizzata a dar vita a mutamenti organizzativi attraverso l'individuazione di percorsi di valorizzazione individuale che consentano di incentivare e fidelizzare i giovani dell'organizzazione.

Non a caso l'autoanalisi organizzativa nasce proprio dalla richiesta che la Camera del lavoro di Milano rivolge all'Istituto superiore per la formazione di aiutarla ad affrontare, attraverso un percorso di indagine strutturato allo scopo, il problema del disagio tra i giovani della Camera del lavoro. Il fine non è dunque puramente conoscitivo ma di intervento, mirato a trovare soluzioni e correttivi in chiave di benessere organizzativo.

Tale finalità viene resa fruttuosa nell'indagine attraverso un approccio metodologico nel quale i giovani partecipanti all'indagine sono essi stessi coinvolti nella riflessione e nell'analisi svolta, così da essere protagonisti di un'esperienza di apprendimento organizzativo e diventare in prospettiva possessori del metodo di analisi e di studio che determina il sapere organizzativo.

I giovani e alcuni componenti del gruppo dirigente, attraverso momenti di lavoro individuale e collettivo, sono posti in condizione di esaminare aspetti problematici generali e coinvolti nella messa a punto del percorso successivo di indagine, ponendosi in un continuum nel quale la metodologia aperta e interattiva è parte della riflessione svolta ai vari livelli e direzionata nei suoi sviluppi proprio dal percorso riflessivo svolto.

Formazione e ricerca si legano pertanto strettamente al fine di garantire diversi piani di acquisizione, volgendo continuamente conoscenze in apprendimento interno all'organizzazione. Per far ciò è necessario che ricercatori, esperti e partecipanti dialoghino tra loro, soprattutto nella fase

<sup>35</sup> Braga A. (a cura di) (2009), *Rapporto tra i giovani e la Cgil: il sindacalista come classe dirigente*, 2009.

di sistematizzazione e analisi delle interviste, successivamente nella messa a punto del modello di interpretazione curato dai ricercatori a conclusione del percorso.

La spinta all'innovazione costituisce un elemento centrale in questa ricerca condotta nell'ipotesi che chi sarà ai vertici dell'organizzazione, ossia i giovani della Camera del lavoro metropolitana di Milano, possano essere coinvolti da subito nel rinnovamento organizzativo e non esserne in futuro soggetti passivi. A livello metodologico, l'apprendimento originato dal percorso di indagine prescelto va al di là del problema organizzativo in quanto tale, implicando anche la trasmissione ai giovani di modalità di lavoro in gruppo, la condivisione di un linguaggio comune, la capacità di definire problemi e dividerne i diversi piani di lettura.

La metodologia adottata in tale indagine ha vissuto più fasi e tecniche per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Inizialmente sono state condotte interviste in profondità attraverso l'ausilio di una traccia di riferimento incentrata sull'analisi di aspetti, quali «formazione e provenienza, motivazioni all'ingresso, rappresentazione di sé nell'organizzazione, una prima analisi dell'organizzazione sindacale, un'analisi degli episodi significativi, la percezione dell'organizzazione, la routine organizzativa, le aspettative e i giudizi sul sindacato».

La tecnica delle interviste in profondità è particolarmente utilizzata in etnometodologia; si tratta di interviste semistrutturate che cercano di far emergere aree problematiche nel corso della relazione con l'intervistato, ponendo domande all'apparenza anche non dirette. Ciò che rende tale tecnica utile e al tempo stesso impegnativa da condurre è il lavoro seguente di studio dettagliato e con finalità interpretative da parte del ricercatore di quanto emerso dall'insieme di interviste realizzate. In tale prospettiva l'analisi e l'interpretazione richiedono di soffermarsi attentamente sull'insieme di codici, significati e sul linguaggio adoperato, estremamente utile per ricostruire la cultura di riferimento. È in ciò che la lezione degli etnometodologi si concretizza appieno, ossia nell'esigenza di divenire compartecipi, attraverso il linguaggio adottato dai membri di una comunità o organizzazione, della cultura che emerge dal flusso dell'agire quotidiano e dal significato attribuito a esso.

Il ricorso a tale tecnica di indagine consente in definitiva di far emergere problematiche e criticità, soprattutto di tipo relazionale, che difficilmente sarebbero individuabili senza la sollecitazione del ricercatore e sen-

za l'utilizzo di un quadro di riferimento teorico aperto e costantemente reindirizzato a partire dai risultati mano a mano acquisiti.

In tale prospettiva, la ricerca svolta nella Camera del lavoro metropolitana di Milano ha stabilito, in aggiunta alla realizzazione delle interviste, di adottare in una seconda fase dell'indagine la tecnica del *focus group*, la quale favorisce la discussione in gruppo rispetto al tema oggetto dell'indagine, con l'obiettivo di comprendere le dinamiche organizzative e le vie per un possibile miglioramento. Il *focus group* è uno strumento molto usato per individuare strategie di miglioramento organizzativo, in quanto consente di far emergere in modo condiviso opinioni, giudizi, valutazioni relativi a risultati o processi, dando un contributo importante sia alle finalità conoscitive sia agli obiettivi di intervento nell'organizzazione.

L'indagine realizzata mostra inequivocabilmente la necessità di affiancare a studi organizzativi, ancor più necessari alla luce dei mutamenti sociali, politici ed economici che interessano i sindacati oggi, la volontà di attuare pratiche innovative fondate sull'autoconsapevolezza degli attori in seno all'organizzazione. Prendere coscienza delle diverse problematiche costituisce infatti un elemento di unione che cementifica il rapporto tra organizzazione e soggetti e, allo stesso tempo, si caratterizza come chiave di volta per la risoluzione di esse. Piccoli spazi di cambiamento, anche laddove l'innovazione vera e propria sfugge alla volontà del singolo o della struttura, possono inoltre crearsi in quelle realtà dove le persone sono chiamate a interrogarsi su se stesse e sull'organizzazione, ed è in ciò che le ricerche con un approccio metodologico di natura qualitativa o quanti-qualitativa possono determinare, al di là degli obiettivi conoscitivi che esse pongono.

Sul tema del mestiere del sindacalista, un ulteriore contributo di approccio differente è l'indagine *I mestieri del sindacalista, tra rappresentazione soggettiva e ridefinizione professionale*, di Marco Cerri e Vladimiro Soli<sup>36</sup>, svolta nelle Camere del lavoro di Ferrara, Mantova e Verona. L'indagine si è proposta di rispondere ad alcuni quesiti relativi alla figura del sindacalista, funzionario politico e/o operatore tecnico, per cercare di comprendere, rispetto alle pratiche quotidiane, quali contenuti, modalità, rappresentazioni sono a esse connessi. Cosa significa parlare del *mestiere* di sindacalista, dunque del suo bagaglio di indipendenza, creatività, valori e motivazioni? La finalità del-

<sup>36</sup> Cerri M., Soli V. (2009), *I mestieri del sindacalista, tra rappresentazione soggettiva e ridefinizione professionale*, Roma, Ediesse.

l'indagine è prevalentemente conoscitiva, o come sottolineano gli autori, esplorativa, vista la scarsità di riferimenti scientifici in materia.

L'oggetto dell'indagine si sviluppa in relazione a un duplice piano: il primo finalizzato a ricostruire l'articolazione socio-strutturale delle tre Camere del lavoro indagate; il secondo ad analizzare i nuovi caratteri del lavoro sindacale, connessi alla percezioni di chi quotidianamente lo svolge. La metodologia in questo caso è volta a sostenere l'esame di ciò che concretamente è svolto nella Camera del lavoro e in relazione all'autopercezione e alla percezione sociale di ciò che i sindacalisti fanno e sono.

L'approccio metodologico scelto non ha potuto prevedere di realizzare l'osservazione sul campo delle attività, elemento che abbiamo visto essere centrale nella ricerca di Lanzara, Gualmini e Tagliavia. Tuttavia, all'analisi quantitativa svolta con questionario semistrutturato, si è affiancata, nella fase preliminare dell'indagine, la realizzazione di una serie di incontri con dirigenti e quadri per la raccolta di informazioni sulla struttura organizzativa; successivamente sono state effettuate interviste in profondità funzionali alla costruzione del questionario e a una prima analisi dei dati quantitativi.

L'indagine realizzata nelle Camere del lavoro di Ferrara, Mantova e Verona ha inoltre previsto la costruzione di un gruppo di ricerca misto con sindacalisti e ricercatori per la strutturazione di percorsi di autoriflessione sui temi di studio, al di là della messa in opera della strumentazione necessaria allo svolgimento della ricerca.

L'autoriflessione diviene così strumento di indagine che può dare vita in alcune realtà a processi di innovazione fondati sulla consapevolezza di meccanismi e cultura organizzativa e che, grazie all'indagine, vengono posti in evidenza. In aggiunta a tale aspetto, il modello di indagine adottato denota anche nella scelta del metodo la volontà dell'organizzazione di porsi in ascolto rispetto ai suoi membri, con ripercussioni positive in termini di benessere organizzativo.

## **6. Conclusioni: quali prospettive di ricerca sul sindacato?**

Weick sottolineava come l'essenza dell'agire organizzativo sia un processo continuo di costruzione, un fluire dell'esperienza che riproduce continuamente codici, regole, significati e strategie, ma che determina anche identità individuale e collettiva attraverso un certo grado di cristallizzazione. Secon-

do Piccardo, «l'organizzazione è cultura in quanto processo dinamico di costruzione, ricostruzione e distruzione di significati, processo realizzato attraverso azioni e decisioni collettive definite sulla base di uno scambio intersoggettivo degli attori»<sup>37</sup>. È in questo scambio che la ricerca, la formazione sul campo a essa connessa, l'autoanalisi possono essere strumenti utili per intervenire determinando spazi, a volte solo a livello micro, di innovazione organizzativa.

Ciò ha ancor più valore se consideriamo che nelle organizzazioni cultura e identità si presentano in forme diverse con ampie sfaccettature e molteplici livelli di manifestazione, a volte con rotture, spesso con indecisioni o contraddizioni, e pertanto l'indagine non può trascurare tale complessità dell'oggetto di osservazione se vuole davvero che allo studio corrisponda una crescita per l'organizzazione. Le indagini che abbiamo esaminato, ad esempio quella di Lanzara, Gualmini e Tagliavia o quella di Braga, si sono poste l'obiettivo di individuare margini fecondi di cambiamento organizzativo alla luce delle acquisizioni sul campo. Affinché ciò si possa realizzare occorre progettare un piano di ricerca che consenta di entrare nell'organizzazione e di coinvolgere nella riflessione gli attori ai vari livelli, sapendo che la diffidenza e le resistenze al cambiamento costituiscono elementi ostativi alle volte difficilmente superabili nel breve periodo.

L'analisi delle interviste, ad esempio, non rappresenta solo la lettura delle risposte dei partecipanti all'indagine a domande di univoca e immediata interpretazione. La cultura organizzativa può infatti svilupparsi attorno a molteplici punti di vista<sup>38</sup>, cui riferirsi in termini di norme e valori condivisi, a volte in contrapposizione all'identità dominante nell'organizzazione, che incidono su azioni e modi di concepire la realtà in cui si opera.

Nel dibattito metodologico, in particolare nel pensiero di Dewey, viene attribuita grande importanza al linguaggio (inteso non solo come discorso scritto e orale ma anche come riti, mimica, cerimonie ecc.) che non rappre-

<sup>37</sup> Piccardo C. (1996), *L'approccio etnografico per l'analisi organizzativa*, in Costa G., Nacamulli R. (a cura di), *op.cit.*, p. 84.

<sup>38</sup> Pensiamo al concetto di sotto-cultura. In un'indagine sulle organizzazioni, Gregory aveva esaminato alcune aziende produttrici di computer per indagare le progressioni di carriera dei professionisti tecnici, scoprendo, tramite l'analisi del contenuto delle interviste in profondità svolte, che esistevano molteplici punti di vista, cui erano legate norme e valori di riferimento. Vedi Gregory E. (1983), *Native-view Paradigms: Multiple Culture and Culture Conflicts in Organizations*, in *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 359-376.

senta solo un mezzo di comunicazione, ma piuttosto *fattore* di ricerca grazie alla sua componente simbolica, intervenendo direttamente nella logica dell'indagine, ossia nel percorso di analisi intrapreso rispetto alla coerenza di fini e mezzi. Il linguaggio, e in generale le espressioni simboliche, divengono veicolo per comprendere omogeneità o disomogeneità della realtà indagata e per cogliere la cultura organizzativa esaminata.

Comprendere e interpretare il punto di vista degli attori, soprattutto in relazione a comportamenti e azioni di cui non si ha consapevolezza, è uno degli obiettivi della ricerca etnografica, soprattutto assume una valenza indiscutibile allorché si entra nel campo dell'analisi culturale dell'organizzazione, laddove il comportamento dei soggetti in gioco e il sostrato di riferimenti nascosto dietro tali comportamenti costituisce oggetto di indagine specifica.

L'etnografia è oggi scienza che trova riferimento in più discipline quali sociologia, psicologia sociale, storia, pedagogia, antropologia, e che presuppone il ricorso a una pluralità di tecniche; l'osservazione infatti implica sempre l'analisi di documenti, raccolta e uso di dati, ricostruzione delle storie personali<sup>39</sup>, tutto quanto consente di dare un senso a relazioni e realtà complesse. In tale ottica partecipazione e condivisione del percorso sono essenziali, come le indagini sulle organizzazioni di rappresentanza scelte hanno teso evidenziare.

Più difficile senz'altro entrare in un'organizzazione e cogliere aspetti tutt'altro che apparenti dell'agire. Come la ricerca di Lanzara, Gualmini e Tagliavia dimostra, o il rilievo di Cerri e Soli sull'impossibilità di svolgere nella loro ricerca osservazione in loco, non è sempre facile entrare nel campo di studio prescelto. L'accesso al campo è solo una delle difficoltà del ricercatore, ancor più complesso nei fatti costruirsi una rete di persone che su basi fiduciarie accolgano e partecipino attivamente all'indagine. Quando ciò accade il lavoro di ricerca ne ricava senz'altro grande beneficio in termini di risultati conseguiti.

In relazione a ciò la ricerca sulle Camere del lavoro di Reggio Emilia e Roma è un esempio calzante: dove il ricercatore non è stato posto in condizione di agire e partecipare della vita dell'organizzazione il lavoro è diventato più difficile e spesso assai meno fruttuoso. È pertanto questo un elemento di

<sup>39</sup> Colombo E. (2001), *Etnografia dei mondi contemporanei. Limiti e potenzialità del metodo etnografico nell'analisi della complessità*, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, XLII, 2, pp. 205-230.

grande rilevanza, soprattutto se l'obiettivo primario non è puramente conoscitivo, ma di intervento in chiave di innovazione organizzativa.

Le problematiche metodologiche evidenziate non implicano la volontà di sostenere la superiorità dell'approccio qualitativo su una metodologia più «classica» di natura quantitativa; anche perché le differenze tra le due metodiche si riducono in sostanza alle diverse strategie, interessi e prospettive che sottendono alla ricerca organizzativa. E tuttavia, posta la definizione di cultura organizzativa, intesa sia come contenuti e significati di norme, ideologie, valori di riferimento, sia come espressione formale e pratiche relative a quei significati, un'indagine che non sia costruita tenendo conto della complessità, dinamicità e stratificazione dell'oggetto di indagine non può essere efficace sul piano conoscitivo e meno che mai dell'intervento organizzativo.

Nelle organizzazioni di rappresentanza tale avvertenza ci sembra ancor di più grande pregnanza, sia per il livello di acquisizioni scientifiche sin qui consolidate, sia per le peculiarità dei sindacati, sia per gli elementi valoriali che aggregano gli attori intorno a un'identità comune, sia a causa dei mutamenti sociali che incidono nel presente sui canali di adesione e sul modo di rappresentarsi nel sindacato, rispetto a esso o, addirittura, in contrapposizione a esso. L'organizzazione sindacale non può essere considerata alla stregua di qualsiasi altro tipo di organizzazione; troppo significativo appare il divario che scaturisce dal carattere di democrazia interno che la caratterizza, dai valori di solidarietà e mutualità di cui è portatrice, dai percorsi di partecipazione e consenso che necessita dinanzi a qualunque innovazione e strategia si voglia introdurre nell'organizzazione affinché abbia successo.

Innovare l'organizzazione non significa riprogettare a tavolino elementi strutturali fonti di criticità, da imporre agli attori che sono parte dell'organizzazione. Il coinvolgimento e la riflessione sulle pratiche innovative necessarie richiede apprendimento collettivo, a partire dalla presa di coscienza di quegli elementi culturali che sovrintendono alle logiche di azione all'interno delle organizzazioni. Ben vengano dunque modelli di indagine organizzativa sul sindacato che valorizzino la valutazione, la riflessione collettiva, la discussione e, soprattutto, la formazione. Quest'ultima rappresenta senz'altro una delle modalità più efficaci per supportare l'innovazione e il cambiamento culturale relativo al sapere diffuso.

L'obiettivo in tale prospettiva è andare oltre alla conoscenza, seppure fondamentale, dell'oggetto di indagine, per innescare nelle organizzazioni azioni e strategie di intervento che, a partire da percezioni e prassi comporta-

mentali, giungano a rendere consapevoli gli attori delle problematiche esistenti e delle strategie di intervento possibili. L'idea è che l'adattamento, il quale costituisce un meccanismo automatico di resistenza ai fattori di criticità provenienti dall'esterno e dall'interno all'organizzazione, possa divenire in chiave innovativa strumento agito dai partecipanti alle indagini per superare, attraverso la riflessione comune, forme di resistenza e automatismi nocivi all'organizzazione, così da determinare modalità positive di apprendimento collettivo.