

# **Il difficile cambiamento.**

## **I sindacati tra innovazioni tentate ed esiti oscillanti**

*Mimmo Carrieri, Elena Persano*

### **1. Introduzione**

È ormai opinione diffusa che le associazioni sindacali siano da anni dinanzi a una necessità di cambiamento, di innovazione significativa: una necessità di ricostruirsi riflessivamente (per due letture che convergono in questa direzione, vedi Carrieri, 2004; Baglioni, 2008). La discrasia creatasi tra una domanda di rappresentanza sempre più complessa ed esigente, e un'offerta di rappresentanza ancorata al passato o priva di linee guida innovative, ha condotto a un'inevitabile quanto indispensabile riflessione sulle dinamiche organizzative e di matrice soggettivistica della figura del sindacalista, visto come rappresentante degli interessi dei lavoratori in un contesto postfordista.

Le associazioni di rappresentanza degli interessi costituiscono, infatti, un oggetto di notevole interesse per la teoria delle organizzazioni, sia in quanto appartenenti a un tipo particolare di organizzazioni sia perché il loro comportamento deriva in misura rilevante dalle loro caratteristiche istituzionali.

Negli ultimi decenni le teorie sociologiche delle organizzazioni hanno prodotto nuovi modelli e un arricchimento concettuale assai stimolante, che può aiutare la lettura anche delle evoluzioni delle organizzazioni sindacali.

Le lenti del «neo-istituzionalismo nell'analisi organizzativa» (Powell, Di Maggio, 2000) – riprendendo e innovando rispetto all'istituzionalismo pionieristico alla Selznick – hanno fornito un apparato sofisticato per evitare la riduzione dei comportamenti organizzativi ai moventi individuali e alle va-

\* Mimmo Carrieri è docente di Sociologia economica e del lavoro nell'Università di Teramo.

Elena Persano è dottore di ricerca di Analisi delle politiche di sviluppo e promozione del territorio nell'Università di Teramo.

rianti delle teorie dell'attore razionale. Inoltre i neo-istituzionalisti – che in verità sono piuttosto eterogenei – hanno messo in luce la difficoltà di comprendere le scelte individuali nelle organizzazioni al di fuori dei modelli culturali e dei retroterra storici di cui sono intrise e in cui sono immerse (*embedded*): aspetto che non elimina, ma delimita gli spazi d'azione innovativa.

Essi mostrano che le scelte operate dentro le organizzazioni non sono riconducibili a soli moventi individuali, ma sono caratterizzate da un tasso elevato di densità sociale: questo contrasta, o quanto meno ridimensiona, le teorizzazioni intorno al dominio dei singoli, come in relazione ai cosiddetti «partiti personali», tanto di voga nel nostro paese e che tendono a esasperare il ruolo della leadership. Piuttosto altri aspetti dell'impianto neo-istituzionalista suscitano maggiori perplessità. Come la stessa – fondante – tesi dell'isomorfismo organizzativo (in sintesi, la tendenza a somigliarsi dei comportamenti di organizzazioni diverse), che corre il rischio di perdere di vista le proprietà specifiche di ciascuna organizzazione. Ed è una tesi che, entro certi limiti, non ci aiuta, dato che il nostro scopo è proprio quello di indagare su queste peculiarità (piuttosto che sulle tipicità condivise) per quanto riguarda i sindacati.

Ma altre scuole e altri concetti, che attirano l'attenzione su altre dimensioni, possono essere utilizzati con adattamenti interessanti. È il caso delle elaborazioni di Weick (1976) sul *sensemaking* e sul cosiddetto «legame debole» (o «connessione lasca»), che hanno trovato un'eco significativa nelle applicazioni alle associazioni di rappresentanza (con l'ambiziosa lettura applicata che ne fa Zan, 1992, su cui più avanti). Ma da Weick possono scaturire sollecitazioni non secondarie nel comprendere tanto l'attrazione verso comportamenti di confine quanto l'inadeguatezza delle organizzazioni di fronte a nuove sfide non previste, e che fuoriescono dalle routine consolidate: aspetti che nella loro forma estrema si traducono in collassi organizzativi davanti alle emergenze (Weick, 1976; Bonazzi, 1999).

Ma si può attirare l'attenzione sulla nozione, generalmente condivisa e molto adottata, di «campo organizzativo» (Powell, Di Maggio, 2000), che definisce spazi più aperti per le reciproche influenze interorganizzative. O anche le proposte concettuali di Giddens (1976; 1984), il quale attraverso l'elaborazione di concetti quali «strutturazione organizzativa», o anche quello di «riflessività», aiuta a mettere l'accento sull'*organizing* e le sue retroazioni, cercando un equilibrio tra la teoria soggettivistica e le dinamiche oggettivistiche. Senza contare che misurarsi con gli scenari della post-mo-

dernità – come fanno Giddens e altri – ha consentito di evidenziare le ambiguità dei processi organizzativi e decisionali (non solo nella versione del «cestino di rifiuti»), e di alimentare approcci meno meccanici e più aperti verso l'incertezza.

Di fronte a questa ampia e variegata letteratura, le strategie cognitive possono essere di due tipi. Un'opzione può essere quella di far confluire tutti questi materiali in una teoria sistemica dell'organizzazione sindacale. Ma questa ipotesi di lavoro, oltre a essere molto ambiziosa e complicata, esula dai nostri obiettivi.

Invece appare possibile battere un'altra strada. Che consiste nell'utilizzare spunti e segmenti sparsi che derivano da questi contributi con uno scopo più delimitato, è quello di potenziare il catalogo delle peculiarità delle organizzazioni sindacali. Rispetto ad altri approcci, quindi, il focus non riguarda tanto la costruzione tipologica e la definizione delle regolarità comuni alle associazioni di rappresentanza (su cui si è validamente esercitato Zan, 1992), piuttosto l'individuazione di specificità organizzative dei sindacati, che aiutino a coglierne la logica di funzionamento e i margini e le modalità di cambiamento.

In questa chiave appare utile lavorare all'incontro tra vari approcci disciplinari: la sociologia economica, che ha chiarito in modo incontrovertibile la fuoriuscita dalla regolazione fordista; la sociologia del lavoro, che ha messo l'accento sulle trasformazioni sociali; le relazioni industriali, che aiutano a definire il campo di gioco dell'azione organizzativa; la sociologia dell'organizzazione, che ci racconta le storie e i paradossi della vita associativa.

Una prima fase del lavoro consisterà in una ricognizione della letteratura di riferimento in merito agli studi sul sindacato e alle ricerche svolte, considerati i buchi venutisi a creare negli ultimi 15 anni, dovuti sia a uno spostamento della curiosità accademica verso altri aspetti della pratica sindacale sia a focus di ricerca affrontati con lenti sbagliate. Nella seconda parte si tracceranno le linee guida per disegnare nuove possibili traiettorie e scenari, anche ripartendo dalla figura del sindacalista, un operatore di cui si conosce poco l'effettivo profilo professionale, il cui ruolo è ridefinito dai cambiamenti del mondo del lavoro, ma che è, agli occhi dei rappresentati, l'espressione concreta del sindacato, quindi risorsa e vincolo dell'azione sindacale. A questo riguardo terremo conto, insieme ad altre indagini che hanno riattivato l'interesse su questi aspetti, soprattutto del lavoro di ricognizione effettuato sui giovani della Camera del lavoro di Milano.

## 2. Nella letteratura

### 2.1. *L'inestricabile opacità del quadro di riferimento*

La letteratura sul sindacato italiano come organizzazione ha sempre risentito del carattere accelerato del suo sviluppo, caratterizzandosi per un insufficiente approfondimento qualitativo. A ciò va aggiunto che l'orizzonte interpretativo è normalmente quello del saggio: è dunque difficile ricostruire una letteratura unitaria dell'azione sindacale con una chiave analitica chiara e usata in modo coerente, tenendo infine conto dell'ulteriore filtro rappresentato dalla prospettiva che si è preferito adottare della teoria delle organizzazioni. Infatti le associazioni di rappresentanza – così come le definisce Zan – sono organizzazioni a tutti gli effetti, e come tali possono essere studiate con le categorie analitiche e interpretative messe a punto dalle discipline organizzative, nel contempo sono caratterizzate da alcune connotazioni strutturali e comportamentali che le rendono affatto diverse da altre organizzazioni, quali le imprese o le pubbliche amministrazioni. A loro volta le associazioni di rappresentanza presentano regolarità condivise e alcune peculiarità: qui cercheremo di mettere a fuoco le specificità delle associazioni sindacali.

Analizzare le caratteristiche e le dinamiche organizzative dei soggetti studiati è fondamentale per comprenderne il comportamento e le prestazioni, si pensi ad esempio allo studio di Regini per i sindacati (1981), a quello di Panebianco per i partiti (1982) e a quello di Lanzalaco per la Confindustria (1990). L'interesse per le associazioni in quanto organizzazioni assume in letteratura una duplice valenza: una in sé, in quanto le associazioni sono organizzazioni caratterizzate da assetti strutturali e comportamentali propri di interesse generale per gli studiosi delle organizzazioni; una strumentale, in quanto la ricostruzione delle dinamiche organizzative è fondamentale per capire le prestazioni politiche ed economiche delle associazioni.

La letteratura sulle associazioni di rappresentanza può essere schematizzata secondo diversi tagli e prospettive, secondo gli interessi di chi compie la classificazione. Una piccola digressione va dedicata alla letteratura politologica legata a un approccio pluralista, secondo cui le associazioni sono state considerate come le istanze primarie dell'articolazione della domanda politica e l'attenzione è stata concentrata sulle associazioni in quanto gruppi di pressione. L'interesse primario non era tanto nelle associazioni in quanto tali, quanto piuttosto sulla capacità di lobbying più o meno lecita, cioè sulla loro incidenza sul processo di policy making. Quindi un interesse mirato non

tanto a cogliere le caratteristiche organizzative, quanto piuttosto le prestazioni e le interconnessioni delle associazioni con gli altri attori del gioco politico quali partiti, governi, chiese ecc. (vedi Almond, Powell, 1966).

L'approccio neocorporativo, che ha goduto di un momento di particolare risonanza scientifica agli inizi degli anni ottanta, ha avuto il merito di spostare l'attenzione sul ruolo delle associazioni imprenditoriali e non più solo sui sindacati – è il caso della ricerca sulle Business interest association (Bia) promossa da Schmitter e Streeck – dedicando una certa attenzione agli assetti organizzativi delle Bia. L'ipotesi neocorporativa, così come formulata da Schmitter (vedi Maraffi, 1981, che raccoglie i principali testi in materia), prevede una relazione di scambio triangolare tra Stato, capitale e lavoro, nella quale un ruolo fondamentale è giocato dalle associazioni che rappresentano i diversi interessi. Questo ha portato, da un lato, a concentrare l'attenzione sulle relazioni e sulle prestazioni esterne delle diverse organizzazioni indagate, dall'altro, al censimento delle diverse associazioni imprenditoriali operanti nei diversi contesti nazionali in una sorta di *population ecology* delle associazioni imprenditoriali che, se è certamente significativa sul piano politologico, poco ci dice sul piano delle specifiche dinamiche organizzative. Dall'altro canto, l'intento *cross cultural* della ricerca forzatamente ha costretto a concentrare l'attenzione sulle macrostrutture organizzative, così come delineate dagli statuti delle rispettive associazioni, che non sempre rispondono all'effettività dei comportamenti e in ogni caso non consentono di comprendere le reali logiche di azione organizzativa.

Comunque sia, alla letteratura politologica sia di stampo pluralista sia di stampo neocorporativo va il merito di aver prodotto un set di considerazioni di carattere sistemico sul ruolo delle associazioni e alcuni studi di caso su singole associazioni, anche se – va rilevato – ben poco ci hanno detto sulle associazioni in generale in quanto organizzazioni, e meno ancora hanno cercato di spiegare il comportamento e le prestazioni di queste associazioni a partire dal fatto che esse sono innanzitutto delle organizzazioni (con qualche eccezione sui processi decisionali interni, come Lange, 1983).

La letteratura sociologica sul sindacato, invece, è quantitativamente più vasta di quella politologica, e per questa ragione anche di più difficile classificazione; da segnalare è il robusto apparato di note, indiretta quanto esauritiva rassegna critica della letteratura, di Accornero in *La parabola del sindacato* (1992). Riprendendo la classificazione proposta da Zan (1992), a grandi linee si può dire che gli studi sociologici si muovono lungo tre versanti

principali: il primo riguarda la natura e il ruolo del sindacato all'interno del più ampio sistema sociale e di classe; il secondo riguarda i rapporti tra il sindacato e le sue controparti negoziali e, più in generale, va sotto il nome, in termini accademici almeno, di analisi delle relazioni industriali; il terzo, infine, riguarda il sindacato in quanto costruito sociale avente proprie caratteristiche sociologiche. Da questa tripartizione derivano studi e ricerche che vanno dalle teorie sistemiche più generali e astratte, alla ricostruzione puntuale delle dinamiche conflittuali incentrate sul rinnovo dei contratti e sulle strategie sindacali contrapposte a quelle padronali, per arrivare a una seconda serie di ricerche empiriche sulle caratteristiche socio-anagrafiche e sulle attitudini dei membri attivi di diversi sindacati di categoria o territoriali. Una costante comune a tutta questa letteratura è che le dinamiche e le caratteristiche organizzative rappresentano un aspetto di sfondo piuttosto che costitutivo delle analisi sociologiche.

Per la letteratura organizzativa ci riferiamo a due tipi fondamentali di studi: da un lato, quelli che mettono in evidenza le caratteristiche organizzative proprie delle associazioni; dall'altro, quelli che partono dalle caratteristiche organizzative per spiegare i caratteri e le prestazioni dei soggetti di rappresentanza.

## ***2.2. Ripartire dai classici?***

Per la prima parte della letteratura il ricorso ai classici è d'obbligo, laddove per classici intendiamo coloro che per primi hanno cominciato a sottolineare le caratteristiche sistematiche e ricorrenti delle associazioni in quanto tipi specifici di organizzazioni. Le tipologie delle organizzazioni sono pressoché infinite, ma quelle che hanno fatto storia sono fundamentalmente quelle di Blau e Scott e quelle di Etzioni, i quali mettono in evidenza che secondo il tipo di organizzazioni si possono individuare caratteristiche strutturali ricorrenti, logiche di azione proprie, l'esistenza di problemi specifici ed esclusivi di ciascun tipo.

Un altro «classico» è il lavoro curato da Glaser e Sills nel lontano 1966, dal titolo *The Government of Associations*, nel quale numerosissimi studiosi, alcuni di grande fama quali Likert, Pfeffer, Thompson, Simon, Perrow, Selznick, Etzioni, Lipset ecc., affrontano il tema del «governo organizzativo» con riferimento specifico alle associazioni volontarie. Un lavoro pionieristico che indicava importanti strade di ricerca che in larga parte sono state ignorate dagli studiosi di organizzazione. Sempre tra i classici non si possono non an-

noverare il lavoro di Michels sulla socialdemocrazia tedesca (1911) e quello di Lipset, Trow e Coleman sul sindacato dei tipografi (1956), per sottolineare ancora una volta la rilevanza di un'approfondita analisi delle dinamiche organizzative per capire il comportamento e le prestazioni delle organizzazioni analizzate. Tra i classici al di là delle appartenenze, per l'ampiezza delle loro prospettive possiamo annoverare i lavori di Olson (1965) e Hirschman (1970), che rimangono fondamentali per comprendere alcune delle logiche di fondo più rilevanti di ogni aggregato organizzativo.

*Organizzazione e rappresentanza.* *Le associazioni imprenditoriali e sindacali* di Stefano Zan (1992) riprende il concetto di sistemi a legami deboli di Karl Weick (1976) per applicarlo alle organizzazioni di rappresentanza degli interessi. Il concetto di legame debole (*loosely coupled*, forse reso meglio dall'espressione «connessione lasca»), deriva dalla chimica e sta a indicare il legame tra molecole che possono o non possono unirsi secondo svariate circostanze. L'idea del sistema a legame debole (o connessione lasca) parte dal presupposto dell'esistenza di un legame che può assumere di volta in volta connotazioni diverse e non predefinite. Inizialmente Zan ipotizzava che le associazioni di rappresentanza fossero sistemi tendenzialmente deboli, in quanto costituite da sottunità in grado di mantenere un elevato grado di identità e di autonomia per via delle connessioni tra le diverse unità normalmente tenui o «lasche», per poi creare un sistema misto tra organizzazioni di rappresentanza come sistemi a legame debole e come istituzioni con un funzionamento comunque ben incanalato. In quanto sistemi a legame debole, le associazioni di rappresentanza manifestano proprie modalità di funzionamento che le rendono diverse da altri tipi di organizzazioni. Queste differenze dimostrano tra di loro una forte sintonia sistemica, tali per cui soluzioni organizzative praticabili in sistemi a legame rigido (come organizzazioni decisamente più interconnesse e gerarchiche, ad esempio quelle militari) non sono strutturalmente praticabili nei sistemi a legame debole e viceversa.

La prospettiva di analisi di Zan era mirata ad allargare il modello idealtipico di riferimento avvalendosi dell'analisi longitudinale, dell'analisi strategica, dell'analisi culturale e dell'analisi del rapporto organizzazioni-ambiente, insieme a due elementi di diagnosi ben precisi, quali la monocultura organizzativa chiusa nel suo recinto e la cultura propria del foro interno di ciascuna organizzazione: il secondo orientato soprattutto verso i quadri dirigenti restii ad accettare la propria organizzazione come un sistema dalle connessioni allentate. Ma erano più o meno esplicite le critiche anche verso gli

studiosi che avevano dedicato poca attenzione alle peculiarità organizzative delle associazioni di rappresentanza.

Come abbiamo accennato (è stato notato da Bonazzi, 1999), la traduzione (da Weick) «legame debole» può risultare fuorviante, perché bisognerebbe piuttosto parlare di «connessioni lasche», che possono produrre ambivalenze sulle logiche organizzative: da un lato, maggiore autonomia delle singole parti, ma nello stesso tempo opportunità di dare vita a legami più resistenti, che tendono a non sciogliersi. Ma al di là di questo aspetto appare utile interrogarsi se questa prospettiva sia l'unica o la principale applicabile alla vita organizzativa dei sindacati o vada integrata con altre. Aver isolato questa dimensione va a merito del progetto fondativo della categoria «associazioni di rappresentanza», ma ne può costituire un limite, perché trascura altre dimensioni analitiche promettenti.

### **2.3. Uno sguardo descrittivo: le ricerche**

La letteratura organizzativa italiana non si è mai dedicata fino in fondo all'analisi delle caratteristiche strutturali delle associazioni. Alcuni saggi hanno cercato di mettere a punto quadri interpretativi del sindacato in quanto organizzazione, come nei lavori di Gasparini (1978), Grandori (1978) e Maggi (1985). I lavori di ricerca centrati sui sindacalisti o sono datati, vedi *Sindacalista* di Accornero (1981), *Profilo del sindacalista* di Franchi e altri (1986), *Passaggio senza riti* (1987) e *Interno sindacale* (1996), di Manghi, o hanno teso a privilegiare gli assetti e le dinamiche strutturali delle organizzazioni sindacali, come *Il sindacato* di Cella (2002), o, ancora, hanno guardato unicamente a una specifica figura, ad esempio gli «organizzatori», cioè i responsabili del presidio organizzativo interno (Meghnagi, 2001, e *L'organizzazione sindacale* di Manghi, 2007).

Molte altre ricerche sono per loro stessa definizione limitate a singoli procedimenti di studi che, seppure nel loro raggio di azione circoscritto, hanno offerto e continuano a offrire implicazioni utili alla nostra analisi su cosa siano i sindacati sia dal punto di vista dei contenuti dell'azione sia sotto il profilo metodologico.

Per il primo caso è fonte di utile ispirazione, ad esempio, un'indagine condotta dall'Ires Cgil (a cura di Carrieri, Megale, Nerozzi, Pratelli, 2006), *Giovani, lavoro, sindacato*, mirata a sviluppare e approfondire l'analisi della domanda di rappresentanza proveniente dalle giovani generazioni e analizzare come emerga un approccio al sindacato differente da quello delle precedenti



ti generazioni. L'utilità di quest'indagine consiste nel mettere in luce contestualmente i fattori sociali e quelli organizzativi che spingono in direzione del rinnovamento dei sindacati. Da un lato, la difficoltà a rappresentare i giovani, soprattutto in ragione dell'instabilità occupazionale, che funziona da filtro selettivo; dall'altro, le modalità di funzionamento e apertura delle organizzazioni che sono valutate dai giovani intervistati come autoreferenziali o poco attrattive.

Così come, sotto altri profili, altamente stimolante è il progetto SPReW (Social Patterns of Relation to Work), finanziato dal sesto programma quadro dell'Unione Europea, *Le generazioni nel lavoro*. Condotta nel biennio 2006-2008 in sei paesi – Belgio, Francia, Germania, Italia, Ungheria e Portogallo – e da poco conclusa, prende in esame gli aspetti che caratterizzano il rapporto con il lavoro e il suo significato nelle persone di diversa generazione, proponendosi di individuare i fattori che conducono alla solidarietà tra generazioni o che viceversa generano tensioni.

Dalla ricerca emergono tre generazioni nel lavoro. La prima, la vecchia generazione, rappresentata dai lavoratori che hanno oltre 50 anni, è caratterizzata da un forte investimento nel lavoro con una carriera ascendente e lineare. La generazione di mezzo, lavoratori tra i 30 e i 50 anni, ha chiara la percezione delle tutele minacciate ma manca dell'energia dei giovani in un mix di competizione, ricerca di sicurezza e preoccupazione. La giovane generazione, composta da lavoratori con meno di 30 anni, che sono maggiormente qualificati e dotati della consapevolezza di essere padroni delle nuove tecnologie: aspetti che controbilanciano l'esposizione alla precarietà.

Simili studi, pur non affrontando in maniera diretta la questione organizzativa, creano comunque sinergie utili per orientarsi e tracciare le coordinate per una nuova strategia di rappresentanza, in un cambiamento organizzativo che deve tener conto dei differenti segmenti di fasce di lavoratori di cui raccogliere le istanze di rappresentanza.

L'attuale condizione della ricerca sull'argomento tocca punte esplorative e conoscitive tralasciando il momento prescrittivo, peccando così di buoni intenti ma di scarsa capacità risolutiva che, spesso delimitata alla singola organizzazione, si perde nei meandri delle pratiche del mestiere facendo così venire meno l'innovazione organizzativa.

Ad esempio, è del maggio 2008 *I mestieri del sindacalista. Tra rappresentanza soggettiva e ridefinizione professionale*, una ricerca nelle Camere del lavoro di Ferrara, Mantova e Verona, condotta dall'Ires Veneto, Lombardia ed

Emilia Romagna, a cura di Marco Cerri e Vladimiro Soli. L'obiettivo dell'indagine è interrogarsi sulla figura del sindacalista sia in riferimento alle competenze e al mestiere sia alla costruzione simbolica del sé lavorativo. La ricerca ha avuto come finalità quelle esplorative e conoscitive di un mondo che dall'esterno appare non facilmente penetrabile, e che dall'interno raramente è stato oggetto di indagini specifiche; consapevole che una migliore comprensione del vissuto lavorativo dei sindacalisti renda possibili anche ricadute pratiche che coinvolgano il funzionamento organizzativo concreto del sindacato. I due focus sui quali si è orientata l'indagine sono stati quelli di ricostruire l'articolazione socio-strutturale delle tre Camere del lavoro esaminate e l'analisi del nuovo lavoro sindacale, intrecciato alla percezione del sé lavorativo che hanno funzionari e tecnici che operano nel sindacato.

Anche in passato non erano molte le indagini che facevano riferimento a questo ceto professionale, cresciuto a partire dagli anni settanta, e destinato a superare le 40 mila unità di dipendenti a tempo pieno, solo per le tre Confederazioni principali (l'indagine più antica è quella di Pirzio Ammassari, 1982); molte notazioni interessanti sugli stili materiali dei sindacalisti e sulla loro dinamica evolutiva sono contenuti negli scritti di Bruno Manghi (ad esempio: 2007).

Un tema spesso proposto all'attenzione come preminente è quello del ricambio, non solo generazionale, dei quadri. Ma accanto a esso, che resta una variabile importante nello spiegare i mutamenti avvenuti o non realizzati, vogliamo sottolineare la necessità di interrogarsi sulle identità sociali e professionali dei sindacalisti. In effetti, sembra difficile immaginare innovazioni organizzative serie senza curare la ridefinizione, almeno parziale, dei saperi e delle culture di quanti lavorano, a vario titolo, nei sindacati.

In questa linea di ragionamento una delle questioni più significative, che non può non intrecciarsi con l'analisi organizzativa, investe i saperi richiesti dal lavoro sindacale. I saperi dei sindacalisti infatti attingono a molte fonti e sono il frutto di percorsi personali, di forme di apprendimento collettivo, di assunzione di conoscenze sedimentate nel contesto organizzativo. Le azioni sindacali richiedono conoscenza, ma sono a loro volta produttive di nuova conoscenza, attivando un circuito fatto di risorse soggettive, routine cognitive dell'organizzazione, maturazione di specifiche esperienze professionali.

Ciò appare coerente in una linea di pensiero che sottolinea come all'interno delle organizzazioni la conoscenza sia, prima di tutto, un fenomeno

sociale. Nel sindacato molti dei saperi posseduti sono il risultato delle pratiche previste dal compito, così come il processo di apprendimento si struttura partecipando a esperienze condivise. Il vissuto personale dei sindacalisti conferma che una parte predominante dei loro saperi ha una natura pratica e fornisce indicazioni che aiutano a riconoscere i requisiti del loro bagaglio cognitivo. Più che in altri contesti lavorativi, nel sindacato i caratteri che influenzano le dimensioni professionali sono intimamente connessi con i sentimenti di partecipazione e di identità: senza però trascurare le aspettative di carriera e di status che spesso queste organizzazioni rimuovono «pudicamente».

Come viene mostrato con chiarezza, il profilo professionale del sindacalista deve essere compatibile con le pratiche di centralità dell'apprendimento sul campo, ma riconosce anche l'importanza di altri fattori che influenzano la vita quotidiana del sindacato. I criteri di appartenenza e le regole di condotta sono in larga misura autocentrati, con il possibile rischio di slittare verso forme di autoreferenzialità; la qualificazione delle competenze avviene solo se queste vengono assunte dall'intera organizzazione, con l'effetto che i movimenti di crescita soggettiva richiedono tempi lunghi e penalizzano chi punta a introdurre innovazioni. Come si vede, sono questioni che ripropongono il problema delle condizioni organizzative concrete in cui operano i sindacalisti, influenzando sui comportamenti dei soggetti almeno quanto il sistema di valori evocato. E soprattutto mettono in evidenza le difficoltà del cambiamento organizzativo in strutture di grandi dimensioni.

Leggere la situazione sindacale nell'ottica della «comunità di pratiche» consente, fra l'altro, di guardare alle strategie organizzative come a modelli di risposta «strategici», che selezionano le spinte esterne, inseriscono le strategie all'interno di processi evolutivi compatibili, si preoccupano della tenuta del sistema sociale. Questa chiave interpretativa è utile per valutare le modalità di funzionamento delle strutture sindacali, ma permette, in prospettiva, di indicare possibili strategie di innovazione organizzativa. Poiché l'innovazione non può essere progettata in astratto, o ripresa meccanicamente da altre esperienze, ma la sua efficacia dipende dal protagonismo effettivo delle persone direttamente coinvolte, anche la sua necessità non può essere inserita dall'esterno, ma dipende innanzitutto dall'attivazione delle risorse innovative già presenti, ma che non riescono a trovare spazio nelle attuali routine operative.

Il contributo più significativo della ricerca sopra richiamata consiste nell'aver mostrato, senza trascurare le criticità, l'evoluzione dei micro comportamenti e dei saperi pratici dei sindacalisti in una direzione più varia e plurale, in corrispondenza con una maggiore domanda di compiti più interessanti e dai contenuti professionali più rigorosi. Nello stesso tempo viene ribadito che la maggiore attenzione verso la professionalità – comunque in movimento – di queste figure non esclude che la loro attività comporti conoscenze, pulsioni e aspettative che non sono riducibili alla nozione di mestiere.

Un'altra ricerca per alcuni versi affine è quella condotta dal Censis per la Cisl, *Percorsi di innovazione nella rappresentanza sindacale*, che contiene i risultati delle analisi sul campo realizzate a Bergamo, Brindisi, Catania, Prato e Vicenza. Affine soprattutto negli interrogativi di fondo, che cercano di rendere evidente e di dare conto del fatto che esistono già prassi innovative nell'azione sindacale. L'insieme delle osservazioni raccolte porta a considerare che nella Cisl i processi di innovazione – che sono presenti e testimoniano la vitalità di questo sindacato – in primo luogo sono frutto dell'interazione fra cambiamento e tradizione, in secondo luogo si alimentano del rapporto che le singole componenti sindacali creano e fanno crescere con le dinamiche sociali e produttive locali, in terzo luogo si legano al pluralismo dei diversi modelli di offerta rispetto alle richieste degli associati che coesistono all'interno dell'organizzazione.

La forza innovativa deve molto al pluralismo di diversi modelli sindacali coesistenti sul territorio e si fonda sulla consapevole scelta di legittimare tanta diversità, in quanto elemento propulsivo, ma anche di coesione, per l'intero sistema confederale.

I paradigmi Cisl presenti nei territori si collocano lungo un continuum che va dallo sbilanciamento della strategia sindacale sul versante della tutela sociale del lavoratore attraverso i servizi, a un'altra strategia funzionale alla tutela del posto di lavoro, legata soprattutto a fasi recessive o di ristrutturazione.

La presenza della Cisl nel territorio si esprime ovunque con forti elementi di informalità: sono gli stessi sindacalisti a ricordare che la loro quotidiana presenza nei luoghi di lavoro – o fuori di essi, quando non è possibile entrarvi – costituisce sicuramente un valore aggiunto netto per garantire il rinsaldamento dei rapporti di delega. La Cisl, cioè, a livello locale è identificata con le persone che vi si impegnano, che si creano o coltivano un vero portafoglio tessere.

La ricerca condotta dal Censis dà per scontato od omette i cambiamenti organizzativi, imputando il successo a pratiche innovative condivise e virtuose e a strategie mirate, connotandosi più che attraverso i toni organizzativi, per la sottolineatura di quelli latamente «aziendalistici», dando per scontato – ma con limitate verifiche – una connaturata tendenza all'innovazione diffusa su tutti i territori, in una sorta di *black box* con comportamenti dal feedback positivo e automatizzati.

### **3. Sindacato in progress**

#### ***3.1. La difficile transizione***

La tutela del lavoro dipendente, soprattutto per mezzo della contrattazione collettiva, costituisce la modalità nettamente prevalente fin dal periodo dell'affermazione del capitalismo industriale e della diffusa presenza delle organizzazioni sindacali (Baglioni, 2002). Essa è posta nella prospettiva di combattere l'intrinseca asimmetria del rapporto di lavoro dipendente, inizialmente pesante e gradualmente ridotta. Nella realtà, continua in buona misura la modalità tradizionale della tutela come riduzione dell'asimmetria e, tuttavia, acquistano spazio, legittimazione e contenuti iniziative che tendono a coniugare esplicitamente la regolazione con la compatibilità; in primo luogo, rispetto alle condizioni dell'economia e al funzionamento dell'impresa. Le iniziative, di cui parliamo, sono: la flessibilità, la concertazione, la partecipazione. Esse aprono una diversa modalità di regolazione del rapporto di lavoro: le relazioni industriali e sindacali sono sottoposte, in misura non contingente, a uno sforzo di adattamento che riguarda molti aspetti della precedente regolazione e della stessa logica sindacale.

Il sindacato deve riconoscere e riconoscersi in un ruolo di attore innovativo, e può dare tale contributo, chiaro e non incerto, valutando attentamente la natura e le direzioni delle innovazioni, non tutte necessarie, efficienti, con costi ragionevoli sul piano sociale e delle relazioni industriali, pur sapendo che una sua propensione alla prudenza è sovente giustificata (Carrieri, 2001), nelle situazioni specifiche, se riguarda la difesa dei posti di lavoro o di radicate consuetudini delle relazioni di lavoro. Il volto conservatore del sindacato può non essere contraddittorio con il suo volto innovativo se sta nell'ambito appena detto.

Troppe cose sono cambiate nelle aziende e nei territori, per i lavoratori, per i pensionati, per gli immigrati o per i cittadini, perché il mestiere del sindacalista possa pensarsi stazionario, solido, inamovibile, senza tempo. Da qui l'incertezza che, quando si interrogano i sindacalisti, prevale nei loro ragionamenti e nel loro sguardo sul futuro. Va chiesto molto al singolo funzionario: la sua esperienza, la sua deontologia professionale, le sue competenze, la sua motivazione, il suo senso etico; ma l'organizzazione non deve lasciare il singolo alla sua solitudine, bensì offrirgli un contesto, una «comunità di pratiche», dove la tensione a innovare sia comunicabile, dove gli stili e i metodi di lavoro comune vengano affinati, dove sia possibile imparare dagli errori così come dalle buone pratiche, dove l'energia si raccoglie e si mette in circolo, non si rapina e viene lasciata disperdere. Qui si gioca l'efficienza della catena del valore innescata dagli artigiani sociali, qui si giocano la vitalità del sindacato confederale, la sua efficacia e la sua reputazione pubblica per gli anni a venire.

### ***3.2. L'inevitabile riorganizzazione: la ricerca della Camera del lavoro di Milano***

Dalle esigenze fin qui affrontate nasce il *Progetto giovani sindacalisti* della Camera del lavoro di Milano, che vanta a nostro avviso due non trascurabili punti di forza: il carattere pionieristico dalla ricerca e la spinta al rinnovamento mossa non da chi dovrà deciderlo ma da chi dovrà operarlo. Un'operazione di cambiamento che parte dalla base per la formazione dei futuri vertici di un improrogabile nuovo assetto organizzativo.

Il sindacato, come più volte ricordato, è posto dinanzi a una nuova duplice sfida: una interna e una esterna. Quella esterna si riferisce a una particolare sensibilità e capacità analitica di cogliere le istanze dei rappresentati e di creazione di appeal sugli iscritti, dentro un quadro di accentuato cambiamento sociale e ambientale. Quella interna è conseguentemente imposta per far sì che gli orientamenti programmatici vengano effettivamente messi in pratica, in virtù della più volte citata comunità di pratiche, il capitale sociale dell'organizzazione sindacale.

Bisogna cogliere l'improrogabilità di un sindacato che deve cambiare, l'immutabilità della propria condizione provocherebbe unicamente uno spiazzamento rispetto all'economia dell'informazione postfordista, significativamente diversa dalle caratteristiche dei quadri, dei dirigenti che oggi operano dentro la Cgil (e presumibilmente anche dentro gli altri sin-

dacati). L'ordine del giorno è come far transitare queste organizzazioni verso direzioni in parte nuove e diverse. La vera difficoltà consiste nell'introdurre cambiamenti intenzionali nelle organizzazioni, poiché è difficile tradurre un orientamento in codici di comportamento condivisi e realizzazioni precise.

Il profilo degli intervistati è quello di giovani tra i 30 e i 34 anni con un titolo di istruzione di livello medio-alto (diploma o laurea), che svolge un lavoro dipendente in Cgil, particolarmente dediti all'associazionismo. Nella fase iniziale della ricerca è stata somministrata una prima traccia di intervista in grado di cogliere gli aspetti relativi a formazione e provenienza, le motivazioni all'ingresso, la 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 seconda fase, realizzata attraverso focus group, è stata mirata a cogliere le dinamiche organizzative e le possibilità di miglioramento delle stesse. Il quadro che emerge è che, nonostante la permanenza nel sindacato sia limitata nel tempo, considerata la giovane età del campione, la diversità dei percorsi di provenienza ha prodotto un diverso modo di essere sindacalisti e, conseguentemente, un diverso modo di interpretarne il ruolo.

Un'altra conseguenza è quella di un modificato sistema di aspettative nella comunque elevata condivisione di obiettivi comuni che l'organizzazione incarna. Non si può prescindere dalla particolarità del mestiere del sindacalista, un lavoratore che si occupa dei lavoratori in una sorta di metarapporto in cui si è sia interlocutori sia protagonisti della medesima condizione. Il sindacalista è un operatore del terziario, opera nei servizi in chiave relazionale, ha le conoscenze tecniche per produrre reti sociali e decisioni conseguenti, ma non è ancora un lavoratore postfordista, sebbene la matrice dei propri *skills* lo designerebbe per definizione a un antesignano del lavoro postfordista.

Dalla ricerca emergono nodi critici differenti e ricchi di stimoli, finalizzati al rinnovamento del sindacato. Un punto di stallo dell'organizzazione è dettato dal rapporto categorie *vs* servizi. Dai giovani sindacalisti è avvertita l'esigenza di una maggiore comunicazione e interscambio di esperienze tra categorie e servizi, in modo da coniugare le esperienze vissute e i casi affrontati dall'ufficio vertenze con il lavoro delle categorie e viceversa. Considerando invece il divario giovani *vs* anziani, lo scontro intergenerazionale andreb-

be affrontato, da un lato, valorizzando il contributo portato dai giovani all'organizzazione, dall'altro, favorendo i processi di scambio intergenerazionale di esperienze e di pareri.

L'importanza della comunicazione interna e interna/esterna della gestione delle informazioni dovrebbe favorire l'esigenza di migliorare lo scambio interno di informazioni e i processi di comunicazione, ottenendo un miglioramento della comunicazione verso e dall'esterno, coadiuvato dall'uso e dalla gestione delle banche dati realizzabile solo attraverso lo sviluppo delle capacità di utilizzo delle nuove tecnologie, attraverso la progettazione di un sistema informativo e di gestione delle comunicazioni/informazioni in grado di migliorare lo scambio interno.

Dalla riflessione in merito all'azione e ai processi decisionali scaturisce l'esigenza di creare nuovi spazi di riflessione collettiva sulle decisioni prese, soprattutto a ridosso delle situazioni contingenti, e sulle azioni svolte, sottolineando che quello che emerge è che spesso le esperienze restano patrimonio del singolo e non fonte di apprendimento collettivo e organizzativo, dimostrando come spesso i processi decisionali rimangono radicati nelle azioni svolte senza diventare oggetto di riflessione e di individuazione di nuove modalità e schemi di azione.

La valorizzazione delle azioni/decisioni in rapporto alla continuità delle azioni conduce all'esigenza di migliorare l'aspetto strategico dei processi decisionali che hanno a che fare con il tempismo delle azioni e con la loro continuità. Diventa un imperativo portare a sistema le buone pratiche e la co-costruzione di una saggezza collettiva sui processi in atto e sulle decisioni prese.

Le azioni di monitoraggio sul raggiungimento degli obiettivi e sul tempismo delle azioni sottendono l'esigenza di pensare a sistemi di monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi posti e delle attività svolte per realizzarli, e pone la questione della dimensione progettuale dell'azione. Una migliore gestione delle risorse umane nell'organizzazione degli uffici fa pensare a una gestione più efficiente, allo stesso tempo più pertinente e gratificante, delle risorse umane, finalizzata alla valorizzazione del contributo di ciascuno al raggiungimento degli obiettivi. Come filo conduttore va adottato quello dell'interpretazione e interiorizzazione delle nuove istanze, l'esigenza del sindacato di ascoltare, rappresentare e organizzare risposte in relazione a domande e aspettative che provengono dalle nuove forme di lavoro e non dalla linearità dei cicli di vita.



I punti di raccordo dell'indagine caratterizzati dal *vs* sono veri e propri dilemmi organizzativi che i giovani sindacalisti si trovano ad affrontare, caratteristiche strutturali dell'organizzazione che costringono la stessa alla continua ricerca di un equilibrio dinamico tra le diverse forze contrapposte.

Rileggendo Scott, «l'ordine sociale emerge nel momento in cui gli individui agiscono, interpretano la loro azione e condividono con gli altri questa interpretazione. Queste interpretazioni, o 'tipificazioni', sono tentativi di classificare il comportamento in categorie che consentiranno agli attori di rispondere a esse in modo simile» (Scott, 1976).

A fronte di un sentire comune altamente diffuso da parte degli intervistati, emerso soprattutto nei focus group, non corrisponde una comunicazione e un'unità organizzativa per tutte le categorie e i servizi, bensì una divergenza di azioni che rallenta la collettivizzazione di pratiche individuali innovative, creando uno stallo organizzativo difficilmente recuperabile. L'organizzazione viene infatti vista come «un elefante» dagli intervistati, con una gerarchia non basata sul riconoscimento del ruolo e la valorizzazione delle risorse, che di certo non contribuisce all'emersione dell'ordine sociale nell'organizzazione.

I problemi di comunicazione interna e di un sapere collettivo, di un colante associativo, esprimono il bisogno di una riqualificazione culturale e organizzativa del lavoro sindacale come leva per affrontare il riconoscimento del sé, che può avvenire solamente attraverso l'altro, per rinnovare la propria percezione del sé lavorativo. Il terreno è fertile per un nuovo capitolo organizzativo. Bisognerebbe indubbiamente tracciare un nuovo sentiero integrando gli studi organizzati sul sindacato con un passo successivo ma parallelo, ovvero verificando in un contesto territoriale diverso l'impatto della necessità di rinnovamento, sia per cogliere l'effettiva esigenza di rinnovamento in aree diverse sia per cogliere unitarietà e legami tra i giovani sindacalisti che dovrebbero aver seguito iter di formazione quantomeno simili. Nascerebbe poi l'esigenza di concretizzare le pratiche innovative innanzitutto attraverso nuovi percorsi formativi accompagnati da uno studio più approfondito dell'organizzazione, tale da far emergere i nodi critici in cui la condivisione e l'approvazione e il rinnovamento vengono bloccati.

È un imperativo postmoderno superare il divario tra la consapevolezza del problema e la sua risoluzione in un percorso che vada di pari passo tra formazione e studio organizzativo, accompagnando l'organizzazione e coloro che saranno i protagonisti della classe dirigente che andrà a rinnovarsi verso

buone pratiche che arrivino a rinnovare l'offerta del sindacato in uno stile organizzativo nuovo, adeguato ai tempi e imprescindibilmente postfordista, senza mettere da parte il segmento dei lavoratori tradizionali.

#### 4. La molteplicità come fondamento delle grandi organizzazioni

Da questa ricognizione emergono tanti rivoli più o meno promettenti, ma nessun approccio davvero sistematico. Cerchiamo ora di ricavare qualche lezione ulteriore da questo vario materiale, facendo soprattutto tesoro delle esperienze, minuziosamente descritte nella Camera del lavoro milanese, che utilizzeremo, con evidente forzatura, come una chiave passepartout delle potenzialità e dei malesseri dei sindacati. E sapendo che esperienze analoghe si rintracciano in molte strutture organizzative delle tre confederazioni.

L'interrogativo principale da inquadrare è se i sindacati stiano cambiando, e se la loro evoluzione presenta valide sincronie con i più generali mutamenti ambientali (che possono sinteticamente essere definiti come post-fordismo o come società dell'informazione). Questi mutamenti esterni pesano ovviamente su tutte le organizzazioni, ma noi riteniamo che essi acquistano un peso particolare sui sindacati: che si trovano «in bilico», o se si vuole «in mezzo al guado», tra vecchie modalità di azione e di rappresentanza, ancora valide ma non più sufficienti, e nuove forme di azione che non sono ancora chiaramente esplicitate e sviluppate.

Intanto appare difficile la piena assimilazione dei sindacati nell'ambito della categoria delle associazioni di rappresentanza. Pur essendovi tratti comuni – e logiche spesso affini, specie nel rapporto con le istituzioni pubbliche – pure resta una differenza di fondo tra le organizzazioni dei lavoratori, le quali suppliscono alle difficoltà o impraticabilità dell'azione individuale, e le loro controparti: infatti, nel caso delle associazioni datoriali, queste rivestono piuttosto un ruolo integrativo rispetto a questa dimensione d'azione che si prospetta come più «naturale» (sulle differenti logiche d'azione, vedi anche Streeck, 1992). In questo senso l'isomorfismo organizzativo sembra operare come una pressione a conformarsi verso l'esterno, producendo in tutte le organizzazioni di interessi tratti comuni nel rapporto con le istituzioni e il sistema politico, mentre le dinamiche interne seguono almeno in parte tracce peculiari.

Inoltre la pressione ambientale, e del «campo organizzativo» nel quale interagiscono organizzazioni diverse con differenti strategie, mette in discussione per i sindacati aspetti vitali. Interroga sulla loro stessa capacità di adattarsi creativamente alle nuove condizioni produttive e, fino a poco tempo fa, agli imperativi che sembravano senza freno del mercato e della flessibilità.

Come è noto, circola da tempo la tesi relativa al declino, più o meno resistibile, dei sindacati (Boeri et al., 2002; Regini, 2003), che viene ricondotta proprio alla difficoltà di delineare e perseguire questa mutazione obbligata. Che nel caso delle altre associazioni di interessi funzionali riveste un impatto meno dirompente, e che può comportare non tanto problemi di sopravvivenza, piuttosto il ridisegno di alcune funzioni. Dunque i sindacati (parliamo in generale di quelli europei) sembrano più esposti e in difficoltà rispetto ai tanti cambiamenti nell'economia e nella società: per cui mostra una sua indubbia efficacia descrittiva l'immagine dell'accerchiamento (proposta da Baglioni, 2008).

Ma perché la loro reazione appare più incerta e macchinosa di quanto ci si aspetterebbe? Essi sono organizzazioni tutt'altro che immobili o statiche, come vengono dipinte periodicamente da qualche osservatore non amichevole. Mutano costantemente, come tutte le organizzazioni in grado di coltivare diversi stadi di «apprendimento organizzativo» (Senge, 1990) e di riprodursi anche grazie a un rapporto di intensità variabile con la società. Piuttosto è la velocità dell'apprendimento in tutte le distinte parti di un'organizzazione che consente di limitarsi ad adattamenti di maniera o invece di configurare qualche processo più evolutivo.

A questo riguardo bisogna dire che la lentezza, e insieme la complessità, del cambiamento, va rapportata in primo luogo alle dimensioni delle organizzazioni. Le grandi organizzazioni hanno comunque un apprendimento più faticoso, e mai del tutto omogeneo, delle loro diverse sezioni. Questa è anche la chiave in cui resta più vitale l'applicazione di Zan della metafora del legame debole. In realtà questo problema non va ascritto come una scoperta delle scienze organizzative. Già Olson (nella sua classica ricostruzione delle logiche di azione collettiva, 1965) aveva chiaramente gerarchizzato le differenze tra organizzazioni di piccole dimensioni e quelle grandi, da cui derivavano implicazioni evidenti nelle logiche d'azione e nei codici di comportamento. Queste ultime, come i sindacati generali che si muovono nell'intermediazione tra interessi diversi, si trovano a operare in uno spazio di prossi-

mità al bene comune e non possono restarne immuni: hanno bisogno di strategie organizzative specifiche per neutralizzarne gli effetti indesiderati. Quelle piccole, e questo vale con evidenza per i sindacati di rappresentanza particolaristica, sono più agili e rapide nei movimenti perché hanno meno vincoli e mediazioni con cui fare i conti: quindi sono più reattive, ma solo in relazione a interessi specifici.

Ma anche nella pubblicistica sui partiti di massa sono rintracciabili ragionamenti equivalenti. Le stesse immagini della «balena» e della «giraffa», o anche dell'«elefante», derivate dall'esperienza storica della Dc e del Pci, mostravano la chiara percezione della difficoltà di movimento sincrono di organizzazioni plantigradiche, in quanto appunto grandi e complesse, ma anche la varietà irregolare e non prevedibile delle loro singole parti, come nel caso della giraffa (un'interessante applicazione, anche se non intenzionale, è quella disegnata da Giorgio Amendola, nel 1978, in riferimento al rinnovamento del Pci negli anni cinquanta).

Questo sguardo dimensionale vale anche per la Camera del lavoro di Milano. Un soggetto di notevole ampiezza, la più grande struttura orizzontale d'Europa (che conta alcune centinaia di dipendenti). E dunque è chiaro che essa mette in luce la difficoltà del governo contestuale di tutte le sue parti: se parlassimo di strutture più piccole sarebbe più facile mettere in circolo e generalizzare codici comportamentali e progetti di innovazione.

Ma quali aspetti costitutivi caratterizzano davvero l'azione organizzativa dei sindacati? Le ipotesi proposte in passato (in particolare Zan, 1992) colgono aspetti importanti, ma non appaiono esaustive. L'immagine del legame debole (o connessione lasca) spiega bene la relativa autonomia di una parte dell'organizzazione sindacale, la difficoltà di trasmettere input e direttive in modo gerarchico, i margini di iniziativa differenziata a disposizione delle singole strutture (e degli individui). Ma siamo sicuri che tutta l'azione sindacale sia inquadrabile in questo schema? Intanto è facile registrare convergenze nei sistemi simbolici e valoriali che producono comportamenti più strettamente interconnessi e destinati a somigliarsi: come accade in eventi organizzativi – leggasi manifestazioni nazionali o referendum – che hanno un'ampia portata e coinvolgono tutte le diverse sezioni delle organizzazioni.

Più in generale le radici organizzative delle organizzazioni *encompassing* – vale sempre sottolineare questa natura e la differenza con le piccole – sono varie. Anzi, per sopravvivere come grandi organizzazioni, esse hanno bisogno di *azioni e codici multipli*, non riducibili a un solo profilo. A differenza

delle organizzazioni datoriali, quelle sindacali imparano a convivere con la pluralità di ambiti, con collocazioni ambivalenti, ma nello stesso tempo a tenere sotto controllo le differenze. In questo senso possiamo ritenere i sindacati, più di altre organizzazioni volontarie, condannati ad *azioni multidimensionali*.

Diversi sono gli esempi di questa multidimensionalità. I sindacati hanno percorso fino in fondo la strada dell'istituzionalizzazione, tipica delle organizzazioni che si consolidano e restano nel tempo. Ma lasciano sempre la porta aperta all'interscambio con movimenti e azioni non strutturate. D'altra parte, i più duraturi cambiamenti nelle logiche d'azione organizzativa sono stati nel dopoguerra quelli introdotti grazie all'assorbimento di estesi movimenti collettivi. Come quelli dell'autunno caldo, da cui è derivato una duraturo ricambio, dal punto di vista generazionale ma anche dei codici di comportamento, nei quadri sindacali. Di questa porta aperta è testimone il margine ampio che occupa l'informalità nelle micro decisioni organizzative, non solo nei luoghi di lavoro, ma anche dentro gli apparati. In questo senso le organizzazioni sindacali appaiono non essere mai completamente «organiche», perché hanno bisogno di apporti volontari e di una disponibilità all'impegno che non è per sua natura specialistica, perché è legata più ai bisogni che alle competenze. Anche i sindacati, come tutte le organizzazioni istituzionalizzate, non sono immuni dalle spinte entropiche. La dimensione castale riemerge periodicamente, per ricordarci che i rappresentanti tendono sempre a differenziarsi dai rappresentati (anche, e non è detto, quando vi sia un rispecchiamento sociologico). Ma i sindacati hanno bisogno di rivolgersi al pubblico più largo del mondo del lavoro per ottenere legittimazione e promuovere altre affiliazioni. Meccanismi di *accountability* più o meno strutturati e sofisticati mitigano la tendenza elitista dei dirigenti e decisori, o sono comunque auspicati e praticati a intermittenza (vedi Grandori, 1978; Cella, 2002).

Questa ambivalenza è confermata dalle modalità di azione che riguardano da diversi decenni tanto gli spazi tipici degli attori privati (tradizionalmente soprattutto nella contrattazione) quanto quelli degli attori pubblici (nella negoziazione con il sistema politico intorno a beni comuni). Si tratta di un'ambivalenza generalmente deprecata dai giuristi, che domandano la sistemazione normativa di questo ossimoro: un soggetto privato che si occupa di materie pubbliche. Non c'è dubbio che proprio da esso derivino nuove opportunità e nuova linfa organizzativa.

La pluralità, se non il carattere multiplo e multidimensionale, dei campi d'azione è confermata anche dai rapporti con gli iscritti. I sindacati ricorrono – quanto consapevolmente non è del tutto chiaro – a una pluralità di incentivi per mantenere o rafforzare la loro base associativa: incentivi collettivi, ma anche selettivi (nell'accezione olsoniana), incentivi ideologici e di identità, programmatici e di scopo, ma anche utilitaristici e strumentali. Questo si riflette nelle modalità di adesione, le quali in effetti si presentano come un quadro stratificato, perchè legate, in modo plurale e necessariamente molteplice, alle identità collettive, al riconoscimento degli spazi di tutela, all'offerta di servizi (per una recente rilettura vedi Carrieri, 2006).

La semplificazione di questa ricca tastiera di strumenti e di modalità d'azione non è affatto un processo di riduzione dei problemi, come ritengono i suoi sostenitori, ma piuttosto la resecazione di segmenti organizzativi e sociali rilevanti. E non convince neppure l'idea di modificare questo equilibrio, fondato sul mantenimento di una molteplicità di input, in direzione della forzatura di alcune di queste dimensioni. Una cosa è insomma l'analisi descrittiva, che segnala come siano cresciute le adesioni legate ai servizi e le motivazioni di tipo individuale (come fa Feltrin, 2005, che vede il cuore organizzativo dei sindacati concentrato nei servizi e nei pensionati; o le implicazioni legate al peso crescente dell'attività di servizio, come fa Salvato, 2008). Altra cosa è invece passare a un approccio prescrittivo, che vede, solo o prevalentemente, in queste attività il fondamento della salvezza futura dei sindacati. Questa tentazione, che appare serpeggiante nel sindacalismo europeo, produce l'effetto di smarrire quella funzione di *intersezione tra funzioni multiple* che si presenta invece come un tratto tanto caratterizzante quanto necessario.

È difficile racchiudere questa varietà in una chiave univoca. I sindacati svolgono funzioni diversificate anche per lavoratori con i quali hanno rapporti episodici e non destinati a durare. Ma anche in questi casi la loro abilità consiste nell'inserirli, dando loro un senso, dentro una qualche articolazione della loro elefantiasi organizzativa. Questi sistemi complessi, al di là del carattere effimero o stabile dei rapporti associativi, svolgono una funzione non surrogabile (almeno finché non è sostituita da qualche organizzazione di altro tipo) che è quella di agenzia di rappresentanza e di riduzione delle incertezze, quotidiane ma anche di prospettiva, per una parte significativa del mondo del lavoro. L'ampiezza delle funzioni svolte dipende dalla capacità di

essere punto di intersezione, e di gestione attiva, tra le molteplici strutture e attività coinvolte.

Per sopravvivere i sindacati hanno bisogno di questa multidimensionalità, potremmo dire di tenere i piedi in più staffe. Ma proprio per questo il gioco della coesione organizzativa diventa più rilevante. Insomma, ci vogliono connessioni lasche perché tutto funzioni, ma perché funzioni secondo un senso condiviso sono necessarie anche connessioni più stringenti. E quindi i veri protagonisti di queste organizzazioni, vaste e complesse, sono coloro che detengono le chiavi della coesione interna. Costoro non sono tutti i sindacalisti, funzionari od operatori, che pure consentono alla macchina di funzionare, ma alcune figure speciali.

Nei momenti critici questa funzione è assolta dai leader, quando è in gioco il passaggio a nuove identità e la costruzione di miti e simboli adatti a una nuova fase: come si è verificato in anni recenti per il «sindacato dei cittadini» tratteggiato da Benvenuto (Uil) oppure per il «sindacato dei diritti» elaborato da Trentin (Cgil).

Invece servono figure più tecniche che svolgano la funzione preziosa e faticosa di collante nei momenti nei quali i concetti-base debbono diventare patrimonio condiviso e ritradersi nelle routine quotidiane: sono soprattutto gli addetti all'organizzazione (i segretari all'organizzazione) i custodi dei legami interni e della loro trasversalità.

Il ragionamento che proveremo a impostare riguarda le difficoltà dell'innovazione condivisa, e le trappole con cui deve confrontarsi, nelle grandi organizzazioni sindacali. In realtà, cambiamenti di natura adattiva, come reazione a spinte esterne, hanno già modificato significativamente il volto di queste organizzazioni, che è ormai complessivamente diverso dalle immagini stilizzate, negli ultimi 20-25 anni. Si tratta di cambiamenti molecolari, diffusi e pervasivi, che però non hanno dato vita a una nuova narrazione sostitutiva di quella «epica» degli anni della conflittualità e di quella «responsabile» messa in atto nella logica dello «scambio politico». Questo anche perché si tratta di cambiamenti micro organizzativi, nell'azione quotidiana, che non alludono immediatamente a una visione del mondo: anche se influenzano il modo di fare sindacato nella sua quotidianità.

Un primo cambiamento riguarda il fatto che la maggior parte degli iscritti, in modo particolare dei nuovi iscritti dopo il 1985, non deriva da azioni contrattuali, ma si connota soprattutto come il frutto di attività di assistenza, orientamento e servizio che contengono anche una faccia individuale, ol-

tre che quella di natura collettiva e di sintesi tra un'ampia rete di interessi. Quest'ultima sembra affidata soprattutto ai momenti di esercizio della rappresentanza politica, sia di natura concertativa sia di natura vertenziale («grandi accordi» o manifestazioni intorno a snodi simbolici, come quello dell'art. 18). Del mutamento del tessuto associativo esistono diversi dati e indicatori: la crescita impetuosa della sindacalizzazione dei pensionati, che utilizza incentivi di diverso tipo; il ridimensionamento degli iscritti nel settore industriale (effetto del passaggio alla società post-industriale, ma anche della decisa prevalenza di imprese piccole e piccolissime); il consolidamento della presenza sindacale nel settore pubblico (in sintonia con quanto avviene nei paesi più avanzati); la crescita di adesioni nei servizi privati, caratterizzati da una presenza sempre più massiccia, ma fortemente eterogenea, nel mercato del lavoro.

In tutti questi casi modalità di tutela individuale si affiancano a quelle della classica tutela collettiva, costringendo i quadri sindacali a erogare prestazioni e servizi attenti alla personalizzazione delle domande e dei problemi. Secondo alcuni ricercatori (Salvato, 2008) questo ha dato vita a uno slittamento di attenzione e di focus nelle organizzazioni verso l'attività di servizio, la tutela individuale, le adesioni basate su modalità congiunturali e strumentali. E non v'è dubbio che questa modificazione sia intervenuta, anche se sul suo effettivo impatto non possediamo ancora elementi conclusivi. Soprattutto appare problematico sostenere che si sia verificato un deciso spostamento dell'asse delle adesioni ai sindacati in direzione di una netta prevalenza degli incentivi selettivi. Da alcune indagini (ad esempio Carrieri, 2006) si ricava piuttosto che questa mutazione tellurica sta avendo luogo, ma senza che le modalità di iscrizione di carattere utilitarista e individuale divengano la cifra esclusiva e neppure sin qui prevalente. Piuttosto l'organizzazione vede rafforzato questo impasto multidimensionale, nel quale si fondono tanti elementi diversi. Ma al di là dei tanti rivoli in cui si ramifica la presenza sindacale, essa assume comunque (ancora) il volto di un soggetto che assicura in modo contestuale e con un involucro comune diritti, tutele e servizi. Ciò non toglie che siano messe in ombra le implicazioni pratiche e le ricadute di questa mutazione proprio sul versante della macchina organizzativa. In effetti un aspetto primario su cui attirare l'attenzione riguarda la crescita dimensionale degli addetti alle attività di servizio (economicamente sempre più decisive per i sindacati italiani, insieme ai pensionati), e la concentrazione in esse di personale dotato di competenze tecnico-specialistiche, con una mag-



giore presenza di giovani e donne: cosa che peraltro aiuta anche a ridimensionare l'immagine di staticità generazionale dei quadri sindacali.

Appare dunque plausibile che crescano le adesioni basate su modalità individuali e soprattutto sull'aspettativa di soluzioni nel breve periodo (secondo una logica di massimizzazione a breve). Va però detto che in alcune rappresentazioni si rintraccia la sottovalutazione del carattere normativo e plasmante dell'organizzazione, su cui noi abbiamo invece insistito: la quale, se ha davvero occasione di rapporti non effimeri con l'associato, punta a inserirlo più o meno stabilmente dentro un tessuto relazionale e dentro una visione del mondo.

Ma proprio questo processo in atto – non adeguatamente inserito in una cornice interpretativa – ci riconduce a uno dei nostri principali interrogativi: perché questi tanti cambiamenti, micro e non solo, non hanno fin qui prodotto un cambiamento in grande, tale da interessare in modo circolare anche la cultura e l'autorappresentazione dei sindacati? Possiamo dire che una delle spiegazioni di questa difficoltà consiste nel fatto che questi fenomeni non sono abbastanza conosciuti, e soprattutto non sono riconosciuti: essi non rientrano a pieno titolo nell'immagine storicamente forgiata dei sindacati, quindi sono tollerati ma non inseriti a pieno titolo in una nuova tavola di principi e simboli condivisi. Ma ci sono anche difficoltà più generali nel trovare una sistemazione convincente e una chiave di lettura unificante a comportamenti differenziati, dentro i quali resistono le routine del passato e si sovrappongono atteggiamenti e stili innovativi in un mescolio tanto interessante quanto spesso frustrante.

La ricerca condotta presso la Camera del lavoro di Milano aiuta a mettere a fuoco questo caleidoscopio che si traduce in alcuni paradossi della difficoltà di innovazione.

Intanto diciamo subito che dalle interviste emerge anche un'altra mutazione: i giovani – i quali parlano di «colleghi», piuttosto che di «compagni» – sanciscono il passaggio tendenziale verso una comunità di lavoro di quella che era una comunità politico-culturale, una porzione associativa del «movimento operaio».

Un primo paradosso è la convivenza di forti credenze orizzontali con il permanere di criteri di funzionamento anche fortemente gerarchici. Non è un paradosso nuovo. Questo è per eccellenza il paradosso delle organizzazioni che si ispirano a valori egualitari ed emancipativi. L'apparente livellamento delle persone che operano dentro la struttura (una comunità di pratiche,

in cui si lavora fianco a fianco per ideali comuni) è tradizionalmente contraddetto dall'operare di rapporti gerarchici, qualche volta anche informali (come ad esempio figure autorevoli che «contano», anche se non più inserite nella linea organizzativa, o figure che attingono a risorse, non solo economiche, particolarmente rilevanti). Quello che sembra emergere dalle interviste effettuate, in aggiunta a quanto già noto, è piuttosto l'insofferenza dei giovani per una gerarchia difficile da afferrare, di cui non capiscono sempre le ragioni di legittimazione e che percepiscono come un ostacolo alla loro piena valorizzazione. Appare difficile trovare soluzioni soddisfacenti per quello che si presenta come un nodo intrinseco a queste organizzazioni, cui difficilmente esse possono sfuggire. Una qualche gerarchia serve anche nelle organizzazioni piatte: bisogna fare in modo che essa non divenga elitista e chiusa in se stessa, ma piuttosto che sia trasparente e chiaramente legittimata.

Un secondo paradosso è quello relativo all'uso del tempo e alla sua strutturazione. Viene avanzata una richiesta più o meno generalizzata di evitare i tempi morti, di programmare il lavoro, di fornire un senso a tutte le attività svolte. Eppure quello che emerge è che lo status del dirigente sindacale è proprio associato all'uso autonomo del tempo, alla possibilità di scegliersi gli impegni piuttosto che di subire vincoli predefiniti. Emerge dalle informazioni sulle giornate dei nostri intervistati un chiaro doppio binario: da un lato, troviamo quei quadri che svolgono un lavoro cadenzato e segnato dai ritmi imposti dai rappresentanti e dall'esterno (che sono prevalentemente gli operatori dei servizi, spesso impegnati in attività di sportello, scandite da orari precisi e «burocratici»); dall'altro, coloro che stabiliscono la loro agenda da soli, qualche volta all'ultimo momento, qualche volta senza avere chiare fino in fondo le idee all'inizio della giornata (e che sono principalmente legati al lavoro delle categorie, più diluito e autonomo, ma non per questo meno esteso in lunghezza temporale): anzi godono di margini di scelta, perché – salvo in momenti critici – possono optare per fare una cosa piuttosto che un'altra.

A questo dilemma si dovrebbe rispondere con una maggiore codifica del lavoro politico e con una maggiore ampiezza di opzioni per quello tecnico. Sapendo ovviamente che il lavoro nella post-modernità deve trovare un equilibrio – finora non risolto – tra istanze di autoregolazione e necessità di prestazione. E che lavorare nel sindacato è stato per molti in passato, e forse anche nel presente, un modo per emanciparsi dalla scansione delle attività eteroregolate proprie del lavoro alle dipendenze. Un risvolto di questo profilo riguarda la prevalenza dell'informalità o della scarsa istituzionalizzazione in

molte delle attività condotte in gruppo e anche nelle relazioni personali. Tutto ciò ha concorso tradizionalmente sia nel favorire il «sentirsi parte», alimentando la logica di gruppo o di squadra e riducendo le segmentazioni gerarchiche, sia nel rendere possibili microaggiustamenti e adattamenti non previsti. Anche in questo caso si tratta di salvaguardare il lato positivo di queste modalità, che rafforzano le identità condivise e anche una certa flessibilità dell'organizzazione, sapendo che nello stesso tempo sarebbe anche utile assecondare l'istituzionalizzazione e codificazione di almeno alcune delle attività e prestazioni contemplate.

Un altro paradosso riguarda la domanda di valutazione individuale in organizzazioni che sono tarate sul risultato collettivo. Si manifesta con chiarezza il bisogno di sentirsi valutati per se stessi, insieme alla ricerca di riconoscimento e gratificazione individuale. Non basta la convinzione di aver fatto bene: dando il giusto indirizzo a una situazione complessa, incanalando una vertenza, ottenendo l'apprezzamento e la soddisfazione dell'utente-lavoratore. Ci vuole anche la sanzione da parte dell'organizzazione (che poi non è chiaro cosa sia: il responsabile, un superiore, un organismo) perché a un convincimento personale si aggiunga anche un riconoscimento sociale. È l'organizzazione che fornisce un senso al lavoro svolto chiarendo la sua utilità collettiva. Questa dimensione segnala che la vita interna, che spesso si dipana in un limbo sospeso in aria, deve adottare più chiaramente codici di premi e sanzioni, legando a essi le collocazioni nei ruoli e le promozioni. Essa ci dice, o ci conferma, che nelle motivazioni e incentivi che operano verso i singoli non sono più sufficienti le soddisfazioni collettive legate agli eventi che li coinvolgono tutti insieme (perché anch'esse sono divenute più incerte nella loro misurazione). Una parte della soddisfazione – come ha spiegato Hirschmann – deriva dalla partecipazione in sé, ma questa ha bisogno di essere completata da altro.

Ma il principale fattore problematico, cui abbiamo già accennato, riguarda l'integrazione tra attività «politiche» e attività di «servizio». In questo caso il paradosso è dato dal fatto che il personale di queste strutture è cresciuto in numero e in qualificazione, ma ha scarse opportunità di fare carriera nei ruoli politici degli apparati, che sono comunque considerati più importanti nel senso comune e nelle prassi riconosciute. In realtà sembra verificarsi una duplice sottovalutazione dell'apporto fornito da questi quadri, che introducono nelle organizzazioni una maggiore attenzione alle tecniche e alla conoscenza, insieme alla materializzazione di presenze generazionali più giovani.

Infatti essi rischiano fenomeni di relativa segregazione, in ragione dei quali si trovano a occupare solo ruoli specialistici e separati, dai quali non deriva automaticamente un'influenza sull'organizzazione in generale. Da un altro lato, essi sono praticamente «invisibili» dal punto di vista dell'immagine che le organizzazioni intendono trasmettere. Anche se essi costituiscono spesso la prima – e forse unica – faccia incontrata da un nuovo universo di insoddisfatti (immigrati, precari, licenziandi, mobilitati ecc.) che si rivolgono ai sindacati per trovare accoglienza ai loro problemi. E sono spesso l'oggetto delle campagne pubblicitarie gestite dai sindacati per rendere nota la varietà della loro offerta di prestazioni. Questo della rimozione parziale e un po' pudica dell'apporto degli operatori dei servizi è probabilmente un problema psicologico vissuto dalla Cgil in misura maggiore rispetto alle altre confederazioni, che tendono a «vergognarsi» di meno di queste attività e ad affermarne periodicamente la centralità potenziale. Anche se nessuno ne ha ancora fatto – va detto – una bandiera organizzativa di portata generale e di spiccato valore simbolico fino in fondo.

Ovviamente non è facile suggerire un percorso che faciliti l'integrazione positiva e superi il doppio binario tra «politici» e «tecnici», con l'obiettivo di arrivare a una carriera interna più raccordata e a eguali opportunità di miglioramento. Qui bisogna segnalare come il problema sia stato avvertito tempestivamente dalla Camera del lavoro metropolitano di Milano: e quindi – come attestano le interviste – sono state già predisposte sperimentazioni, di cui andrebbero misurati gli esiti, di interscambio tra le diverse funzioni, e soprattutto di passaggio dai servizi al lavoro nelle categorie, proprio con l'obiettivo di superare gli steccati e di promuovere le competenze più fresche, anche dal punto di vista della facilitazione delle prospettive di carriera.

Non c'è dubbio però che questo nodo pratico irrisolto ne evoca anche uno teorico. Qual è il codice di selezione dei dirigenti di organizzazioni come i sindacati? Si basa su competenze certe o sull'esercizio di autorità tecnicamente non legittimata? In realtà anche questo dilemma viene continuamente sciolto dai sindacati attraverso un impasto evolutivo e multidimensionale, basato su caratteristiche variabili e sull'idea non dichiarata che le competenze necessarie all'organizzazione sono tante. Possiamo certamente dire che la competenza del sindacalista-dirigente non è inquadrabile in modo rigoroso o disciplinare (come per i professori o per i responsabili di un fondo di investimento). Ma risulta evidente che, mentre restano importanti i caratteri

simbolici o anche retorico-carismatici tipici della leadership (ma non facili da alimentare), è cresciuta la rilevanza di capacità e culture nuove, come quelle della rappresentanza nella sfera istituzionale o della mediazione sociale, ma spesso immateriali e non codificabili. Una parte significativa del futuro dei sindacati dipenderà dalla loro capacità di risolvere in progress questo dilemma, facendo crescere una cultura più nitida, competente e socialmente riconosciuta della rappresentanza del lavoro.

## **5. Perché è difficile il cambiamento organizzativo**

I paradossi che abbiamo identificato – e altri ancora che possono essere esposti – rendono chiaro che le organizzazioni sindacali tentano costantemente, nel piccolo raggio come in quello grande, di introdurre degli aggiornamenti, se non dei veri cambiamenti, nella loro azione (sul cambiamento organizzativo vedi, da ultimo, Butera, 2009). E debbono fare i conti con abitudini e comportamenti, diffusi in una parte dei membri, che anche quando aiutano a superare incrostazioni e staticità producono effetti diversi da quelli immaginati.

In realtà se, come visto, esiste un formicolio di azioni che indica la voglia di nuovo, e la vita organizzativa interna risulta più simile a un torrente in movimento che a un ruscello sonnecchiante, pure prevalgono comportamenti adattivi, che costituiscono un ponte tra rassicuranti retaggi del passato e innovazioni future, più parlate che realizzate. Quali sono dunque le ragioni per cui i tanti lavori in corso dei sindacati – italiani e non solo – non producono una architettura nuova o uno sguardo condiviso sul mondo? Perché tante rondini, presenti nell'impegno quotidiano di strutture piccole e grandi, non conducono a una vera primavera?

Se leggiamo su scala comparata gli orientamenti emersi nei sindacati nell'ultimo decennio possiamo ritenere che essi sono prevalentemente restati incapsulati nelle loro abitudini già sperimentate, che si traducono in una, più o meno, efficace rappresentanza del lavoro classico-fordista. Quello che manca non è un certo grado di vitalità e la manifestazione di processi di aggiustamenti parziali e continui (sui quali, sottolineandone le potenzialità più ampie, insiste anche Regalia, 2009). Piuttosto non si vedono quelle innovazioni che coinvolgono tutte le dimensioni dell'agire organizzativo, che confluiscono in un «riorientamento della stessa idea organizzativa» (così ben

chiarisce Zan, 1992), o se si vuole, con un altro linguaggio, in una decisa ridefinizione della stessa missione di fondo.

Le varianti disponibili sul mercato sembrano raggruppabili in tre tipi principali:

- la *razionalizzazione organizzativa* seguita in diversi paesi europei, mirante ad accorpare strutture organizzative tramite fusioni o nuove sigle, per contenere i costi economici e modificare l'offerta sindacale (per un'analisi del caso tedesco e olandese, ma di portata più generale, vedi Streeck, Visser, 2002). In questi casi i risultati, dal punto di vista della crescita associativa e di capacità rappresentativa, sembrano in generale modesti, e comunque inferiori alle attese;

- la *rifunzionalizzazione organizzativa*, quando si prova a inserire sul corpo e sulla mission originali altre funzioni, con l'obiettivo di allargare il range di attività e di raggiungere altri interessi e segmenti sociali. Di questo corso sono testimonianza i tentativi di offrire assistenza e rappresentanza ad alcuni gruppi specifici, come i giovani (ad esempio, nei progetti territoriali impostati in Gran Bretagna). Oppure ancora l'enfaticizzazione posta sui servizi come luogo di contatto e di aggregazione associativa (secondo versioni deboli del «sistema Ghent»). Ha origine di qui una parte dell'attenzione data in Italia al potenziamento degli «enti bilaterali», su cui hanno molto insistito nel corso degli ultimi anni la Cisl e la Uil. Questa ipotesi, nonostante confusioni e reticenze, non dà vita a un'incorporazione istituzionale dei sindacati, piuttosto a una convivenza tutta da verificare tra diversi assi organizzativi (vedi Braga, 2002);

- la *frattura organizzativa*, intesa come abbandono di modelli e strutture considerate obsolete e disfunzionali a vantaggio di una nuova ragione sociale, più rispondente a membri potenziali e con il fine di rafforzare l'efficacia dell'azione sindacale. È una variante che richiede traumi e rotture, una riabilitazione straordinaria contro il rischio di scomparsa o marginalizzazione. E finora questo è avvenuto, con qualche successo associativo, solo negli Stati Uniti, dove è nata una nuova confederazione in polemica con i modelli d'azione e il tran tran del passato, considerati ormai inadeguati, dell'Afl-Cio, che a sua volta era il frutto, ormai datato, della ricomposizione delle fratture fordiste (vedi a questo proposito la ricostruzione di De Luca, 2008).

Finora la preoccupazione principale dei sindacati, non solo italiani, è stata piuttosto di introdurre varianti nella stessa idea organizzativa, come mezzo per rinviare il più possibile le maggiori criticità e la resa dei conti. Si po-

trebbe pensare, come si usa nella facile polemica giornalistica, che questo significa che le organizzazioni e i loro dirigenti non vogliono cambiare. Piuttosto, questa propensione va interpretata come un segnale della difficoltà di tematizzare grandi cambiamenti realizzabili e della necessità, per mantenersi a galla, di appoggiarsi ai propri punti di forza tradizionali, magari attribuendo a essi un'impronta nuova.

È questa la logica seguita dai grandi sindacati. Quelli nordici si appoggiano al «sistema Ghent» (la gestione sindacale delle indennità di disoccupazione) come a un ombrello protettivo, che ha dato tanti frutti positivi in passato. Anche se attualmente esso produce benefici decrescenti (ad esempio, nella capacità d'attrazione verso i lavoratori più giovani), in ragione anche dei tentativi di ridimensionamento da parte delle destre attualmente *in office* nei paesi scandinavi. Questa situazione più incerta e meno conveniente non ha finora spinto questi sindacati a riposizionarsi su altre alternative organizzative.

Anche in Italia il grande movimento, promosso dalla Cgil di Cofferati nel 2002-2003 contro i cambiamenti minacciati dal governo Berlusconi nell'art. 18 dello Statuto, ha avuto l'indubbio merito di tonificare l'organizzazione (della Cgil) promotrice e di galvanizzare una sua parte intorno all'attualizzazione dei miti conflittuali. Ma nella sostanza il ritorno alla mobilitazione vertenziale ha reso soprattutto evidente la mancanza di altre opzioni, in assenza di solide sponde istituzionali, e la difficoltà di incamminarsi sulla strada di un'innovazione forte di diverso segno. Senza volerne minimizzare l'emblematicità, quell'opzione può essere considerata come una strategia di abile conservazione di gloriose modalità, basata sul differimento del rischio e dei nodi irrisolti. Essa però lascia non sciolto l'approdo a un modello organizzativo riconfigurato e tale da supportare strategie socialmente più inclusive, capaci di parlare anche ai lavoratori fuori dal perimetro delle tutele standard. Un modello e una strategia che sono (stati) semplicemente rimossi e rinviati a un'occasione successiva.

Ma perché è così difficile produrre un'innovazione intenzionale in «grande»? È evidente che non basta dichiararlo per produrre esiti conseguenti: tutti i sindacati tematizzano periodicamente «riforme» o «autoriforme» organizzative che solo parzialmente producono effetti (e non sempre quelli voluti).

Ci siamo di fatto già soffermati su alcuni aspetti che chiariscono la difficoltà di una «grande riforma». Il primo riguarda *la persistenza dei comportamenti organizzativi già adottati*, cioè la tendenza a continuare a lavorare se-

condo modalità che diventano poco funzionali ed efficaci per la rappresentanza sociale, ma che svolgono un compito – non eludibile – di rassicurazione interna, anche perché costituiscono un patrimonio pratico riconosciuto e condiviso dai quadri dell'organizzazione. Le routine consolidate ancor più nei momenti critici costituiscono un rifugio e inviano il segnale tranquillizzante che tutto continua come prima. Dunque, per fare vere innovazioni bisogna «riprogrammare» la macchina organizzativa, farla funzionare secondo altri codici di riferimento: per usare un'immagine dell'informatica, se proprio non è possibile passare a una macchina (hardware) più avanzata, almeno bisogna montare un programma (software) nuovo nel vecchio computer. Va detto che – come visto – non si può sottovalutare come negli ultimi anni si sia delineata una «convivenza» tra comportamenti consuetudinari o standard e tentativi di introdurre stili organizzativi diversi.

Una seconda ragione, che si connette a quest'ultima riflessione, è *la difficoltà che i sindacati manifestano nel valorizzare compiutamente le innovazioni già poste in essere*. È possibile fare alcuni esempi. Uno è l'uso non rituale del referendum per validare scelte di ampia portata, come è avvenuto, con un successo meritevole di analisi ad hoc, in relazione al Protocollo sul welfare del 2007 (ma non solo): la pratica ripetuta e diffusa del coinvolgimento dei lavoratori si è tradotta in una non dichiarata riforma organizzativa. Ma ai fini del nostro ragionamento assume maggiore consistenza, sul piano delle implicazioni organizzative quotidiane, la crescente importanza dell'attività dei servizi, che si è ampliata, oltre che nel volume finanziario, nei numeri delle persone coinvolte (come operatori e come utenti). Quello che va qui evidenziato è l'effetto di trascinamento su altri piani che possono aiutare «scosse organizzative» ulteriori: la messa in circolo di quadri più giovani e più orientati verso l'uso di competenze tecniche.

Una terza spiegazione che possiamo addurre è che *i piccoli cambiamenti e le innovazioni incrementali per fare massa critica hanno bisogno di una visione del cambiamento in grande*. Insomma, serve una «grande narrazione», nella quale possano, se non attivarsi, almeno riconoscersi tanti segmenti sociali così eterogenei, ma nello stesso tempo tutti bisognosi di un soggetto di rappresentanza che faccia da ponte verso il futuro. E se sono sicuramente logore – anche se non azzerate – le vecchie narrazioni, non sono state elaborate o rielaborate altre visioni del mondo del lavoro che abbiano la stessa portata unificante e mobilitante. In realtà esiste una domanda – che non è soddisfatta – di un'organizzazione collettiva capace di maneggiare con efficacia le an-



sie e le insicurezze che attraversano il lavoro post-fordista, fornendo soluzioni non solo congiunturali. L'acclarata debolezza dei partiti, che pare accentuata nel caso italiano, nell'aggiornare i compiti di integrazione sociale assolti in passato, aumenta le responsabilità dei sindacati in tal senso.

Si potrà obiettare: ma è vero che i sindacati per svolgere i loro compiti hanno bisogno di una «visione del mondo»? Strutture che, come molti sostengono, vanno soprattutto – e pragmaticamente – allargando l'attività tecnica e di servizio, hanno bisogno di un collante più largo? Possiamo portare due argomentazioni a sostegno della nostra tesi.

La prima è che le grandi organizzazioni, per restare tali, cioè di grandi dimensioni, hanno bisogno di una varietà di incentivi associativi e di una molteplicità di compiti da svolgere. Queste varietà e molteplicità hanno bisogno per riprodursi di una cornice comune, in cui le diverse parti possano riconoscersi. La seconda è che il bisogno di un legame identitario risulta molto forte tra i quadri delle organizzazioni (ammesso e non concesso che si indebolisca tra i suoi membri). È vero che essi scoprono altri vantaggi nell'essere «dirigenti», come la carriera, i benefit (qualche volta anche un lavoro sicuro) o la possibilità di sottrarsi al lavoro alle dipendenze. Ma nelle loro motivazioni iniziali la domanda di senso è molto alta e, nonostante i disincanti successivi, essa resta un formidabile collante dello stare insieme, una molla non eliminabile dell'agire organizzativo.

## **6. Legami multipli?**

Non mancano dunque i tentativi di innovazione dei sindacati. A livello micro non solo quelli prodotti dalla Camera del lavoro di Milano, che abbiamo provato a decodificare, ma anche quelli di diverse altre strutture delle principali confederazioni. A livello macro non sono mancate negli anni le autoriforme, dichiarate o variamente denominate. Abbiamo citato il «sindacato dei diritti» (Cgil) e quello «dei cittadini» (Uil), ma potremmo anche ricordare le evoluzioni della Cisl dallo «scambio politico» al «sindacato della partecipazione».

La tentazione potrebbe essere, a questo punto, quella di misurare questi tentativi organizzativi o di fornire suggerimenti per l'uso migliore del cambiamento in corso. Ma, per quanto le idee non manchino, preferiamo atterarci a un terreno analitico, sulla scia dei non molti contributi in mate-

ria (tra i quali è opportuno citare un precursore come Guido Romagnoli, in particolare la raccolta postuma del 1992). Vale la pena notare come alcuni degli studi che hanno puntato a mettere a fuoco le logiche organizzative dei sindacati hanno fatto ricorso all'immagine dei «dilemmi» variamente declinati (Regini, 1981; Zan, 1992), configurandoli come nodi da sciogliere. A distanza di tempo possiamo dire che l'interrogativo più interessante riguarda come spiegare il fatto che questi dilemmi, presentati come impellenti, non siano stati risolti in modo chiaro (e a essi se ne siano aggiunti di ulteriori).

L'interpretazione su cui lavorare è che i sindacati hanno bisogno di mantenere in piedi una varietà di opzioni d'azione, salvo quelle dichiaratamente improduttive, e per questo rinviando, più o meno consapevolmente, le scelte troppo nette e limitanti. Le grandi organizzazioni, o almeno quelle sindacali, per mantenersi tali necessitano di una pluralità di strumenti, ma anche della convivenza tra logiche d'azione differenti, e della somma di diverse incrostazioni organizzative.

Sulla scia degli approcci neo-istituzionalisti possiamo ritenere che, al di là delle ragioni storiche e dei fini dichiarati, queste organizzazioni, in quanto «grandi», sono spinte strutturalmente a consolidare e ampliare i propri confini associativi. Insistiamo sul fatto che le grandi dimensioni sono uno dei fattori principali che spiega l'assunzione di alcune logiche d'azione. Sarebbe interessante operare un confronto tra grandi confederazioni e piccoli sindacati per coglierne le differenze nelle logiche e nei comportamenti.

Per queste ragioni e per la multidimensionalità degli spazi d'azione, di cui abbiamo già parlato, appare più corretto presentare i sindacati come organizzazioni a *legame multiplo* (se si vuole attribuire un significato caratterizzante ai legami o connessioni intorno ai quali ruota il loro funzionamento). Possiamo sostenere che organizzazioni, come quelle sindacali, si caratterizzano (e si comportano) in alcuni casi come rigide (ad esempio sui valori costitutivi), in altri come deboli (ad esempio nell'autonomia di manovra interna in ambito locale); in alcuni casi tendono a essere coese e gerarchiche, in altri si atteggiavano come più articolate e caotiche.

In questo senso risulta più produttivo parlare di legami multipli, perché questi consentono ai sindacati di presidiare contemporaneamente più spazi d'azione. E per questa via essi possono governare più funzioni e ampie basi associative, dentro una logica *encompassing*, altrimenti finalizzata a tenere insieme tanti interessi e una pluralità di modalità di aggregazione.

Come abbiamo visto, nel funzionamento interno esistono gradi diversi di codifica e di standardizzazione dei compiti. Questo non riguarda solo le attività di servizio (fiscali, previdenziali ecc.), che si attengono a criteri e procedure sempre più fissati in ambito centrale, anche se restano a livello individuale differenze nelle competenze utilizzate e nelle capacità relazionali. Ma riguarda anche le attività meno facilmente misurabili, come quelle legate alla negoziazione. Anche in questo caso, se contano molto le inclinazioni personali e le attitudini individuali di gestione, pure le soluzioni concretamente adottate tendono a non differire significativamente nell'impostazione: sia che si tratti, ad esempio, di misurarsi con cambiamenti organizzativi, che invece con margini di miglioramento retributivo. Alla riproduzione dell'organizzazione e al suo equilibrio interno risultano funzionali tanto l'elevata standardizzazione di alcuni compiti quanto l'ampiezza dei margini di autoregolazione del tempo di lavoro riscontrabile in altri. La varietà e autonomia di alcuni ruoli corrisponde anche – insieme ad altri benefit – a una scala reputazionale dentro l'organizzazione.

Anche la rilevanza della dimensione gerarchica e centralista non appare sciolta in modo univoco in direzione di un suo «inevitabile» allentamento. Anche nei casi in cui prevale un'idea egualitaria dei rapporti interni (plasticamente aggiornata dal modello dell'organizzazione piatta), appare forte il ruolo delle gerarchie e della leadership, sempre più indispensabile nella costruzione dell'immagine esterna e nel governo dei processi (carriere) interni. Il rafforzamento dei poteri del centro e della leadership, che già in passato aveva inclinazioni e precedenti (come in altre realtà, ad esempio il centralismo democratico), risulta più accentuato negli ultimi anni in virtù della personalizzazione accresciuta nelle organizzazioni socio-politiche, che favorisce la concentrazione dei processi decisionali.

In questo senso sono visibili sul piano empirico diversi esempi. In particolare si può segnalare come la selezione dei gruppi dirigenti locali in molti casi non sia solo concordata con il centro ma venga decisa direttamente dal vertice nazionale, quando siano presenti controversie locali o quando la leadership vuole rafforzare l'omogeneità interna. Vanno nello stesso tempo citati esempi di segno contrario, a conferma dell'utilizzo, più o meno intenzionale, di una varietà di strumenti. Da questo punto di vista il caso più eclatante è quello della Fiom: una struttura di categoria che ha manifestato in numerose occasioni posizioni contrastanti con quelle della confederazione di riferimento (come in occasione dell'accordo di concertazione del

2007). Non è ovviamente compito di questo testo esprimere valutazioni sul merito del dissenso. Ci limitiamo a constatare che la sua progressiva manifestazione fornisce argomenti in favore dell'«allentamento» dei legami interni alla Cgil. D'altra parte, la mancanza di un fenomeno di analoga portata in Cisl e Uil potrebbe condurre a ritenere che queste due confederazioni stiano diventando a «legame rigido». A quanto pare coesistono due dinamiche – una verso la centralizzazione, l'altra verso l'allentamento – di segno diverso.

Un altro nodo riguarda l'idoneità dei sindacati a valorizzare le conoscenze e le competenze tecniche, data la tendenza delle organizzazioni lasche a scegliere i loro dirigenti su basi non specialistiche. Anche questo assunto sembra smentito, e alla prova dei fatti trova applicazioni più varie e meno lineari. In realtà i sindacati hanno bisogno per affrontare i loro compiti di un ampio set di apporti, variabili nel tempo. Essi hanno la necessità di disporre di un certo grado di partecipazione militante, anche semplice e passiva; di un impegno volontario, attivo e cognitivo, come quello dei delegati; di una rete di attività plurali che erogano risposte a domande variegate di prestazioni e servizi.

Quindi non una sola competenza, ma una varietà di conoscenze e strumenti, che pur dovendo fare i conti con i saperi disciplinari non possono essere interamente assimilati a questi. Piuttosto il vero requisito – o criterio di misura – è quello di un continuo aggiornamento di questo bagaglio per attenuare le tendenze classiche all'autoreferenzialità delle culture interne all'organizzazione. Nello stesso tempo, il sapere immateriale più rilevante che emerge, e che cresce di importanza man mano che queste organizzazioni si consolidano e si ampliano, è quello della rappresentanza.

Quale è la peculiarità del mestiere di sindacalisti se non quella di offrire una funzione di rappresentanza a più facce, che si muove dai meccanismi di reattività (*responsiveness*) verso la base alle attività di mediazione sociale, all'esercizio di relazioni verso le istituzioni, alla costruzione della governance di reti organizzative. Questa funzione incarna l'assoluta specificità della cultura organizzativa: nel senso che ogni organizzazione coltiva la propria. Ed è plausibile che essa abbia bisogno di competenze certificate, ma che si acquisisca prevalentemente «dentro» l'organizzazione. Essa quindi è difficilmente misurabile: come valutare i risultati? Basta ad esempio fare più iscritti? Ma, senza trascurare questo aspetto, si può sostenere che la funzione di rappresentanza si sostanzia nella capacità di usare in modo efficace nelle dinamiche

interne e nelle proiezioni esterne la gamma degli strumenti (e dei legami) di cui l'organizzazione dispone.

Abbiamo cercato di far vedere che il cambiamento organizzativo nelle diverse famiglie sindacali è già in corso. Perché divenga più visibile e produca maggiori impatti servono almeno due condizioni. Una analitica, che consiste nella capacità di valorizzare le novità prodotte, tanto a corto raggio quanto a lungo termine: detto in altro modo, il gioco consiste nell'evitare le trappole sia della «miopia» (Catino, 2009) sia della «presbiopia» organizzativa. L'altra condizione allude all'introduzione di un nuovo lessico, di chiavi di lettura condivise, di riti e simboli aggiornati (anche se magari con un occhio alla tradizione). Quanto all'efficacia di questo cambiamento, si tratta di un'altra questione, altrettanto interessante. Ma che esula dai nostri scopi.

## Bibliografia

- Accornero A. (1981), *Sindacalista*, in *Laboratorio Politico*, 4, Torino, Einaudi.
- Accornero A. (1992), *La parabola del sindacato. Ascesa e declino di una cultura*, Bologna, Il Mulino.
- Accornero A. (1997), *Era il secolo del lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- Almond G.A., Powell G.B. (1966), *Politica comparata*, Bologna, Il Mulino.
- Amendola G. (1978), *Il rinnovamento del Pci. Intervista di Renato Nicolai*, Roma, Editori Riuniti.
- Baccaro L. (2007), *Political economy della concertazione sociale*, in *Stato e Mercato*, 79, Bologna, Il Mulino.
- Baglioni G. (2002), *La prevalenza della tutela sulla partecipazione*, in *L'impresa al Plurale. Quaderni della Partecipazione*, 10, Milano, Franco Angeli.
- Baglioni G. (2008), *L'accerchiamento. Perché si riduce la tutela sindacale tradizionale*, Bologna, Il Mulino.
- Ballarino G. (2002), *Contrattare l'eterogeneità. Il sindacato lombardo e la rappresentanza del lavoro atipico*, in Cecchi et al., *Lavoro e sindacato in Lombardia. Contributi per interpretare il cambiamento*, Milano, Franco Angeli.
- Blau P.M., Scott R.W. (1961), *Formal Organizations*, San Francisco, Chandler [tr.it. (1971), *Le organizzazioni formali*, Milano, Franco Angeli].
- Boeri T., Brugiavini A., Calmorfs L. (2002), *Il ruolo dei sindacati in Europa*, Milano, Università Bocconi.

- Bonazzi G. (1999), *Dire, fare, pensare. Decisioni e creazione di senso nelle organizzazioni*, Milano, Franco Angeli.
- Braga A. (2002), *La Cisl. Interventi differenziati per incentivare le adesioni. Intervista a Sergio Betti*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 3, Roma, Ediesse.
- Butera F. (2009), *Il cambiamento organizzativo*, Bari-Roma, Laterza.
- Carrieri M. (2001), *Un sindacato più inclusivo*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 4, Roma, Ediesse.
- Carrieri M. (2004), *Sindacato in bilico. Ricette contro il declino*, Roma, Donzelli.
- Carrieri M., Megale A., Pratelli C. (2006), *Giovani, lavoro, sindacato*, Roma, Ediesse.
- Castel R. (1995), *Les metamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Parigi, Fayard.
- Catino M. (2009), *Miopia organizzativa*, Bologna, Il Mulino.
- Cella G.P. (2002), *Il sindacato*, Roma-Bari, Laterza.
- Censis (2008), *Percorso di innovazione nella rappresentanza sindacale*, Roma, Cisl.
- Cerri M., Cristanini L. et al. (2008), *I mestieri del sindacalista. Tra rappresentazione soggettiva e ridefinizione professionale*, in *Quaderni Ires Veneto*, 1.
- Coleman J. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Harvard University Press [tr.it. (2005), *Fondamenti di teoria sociale*, Bologna, Il Mulino].
- De Luca M. (2008), *Change to win e il Sogno americano*, Roma, Agrilavoro.
- Etzioni A. (1971), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Glencoe, The Free Press.
- Feltrin P. (2005), *La sindacalizzazione in Italia (1986-2004). Tendenze e dinamiche di lungo periodo*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Franchi M., Mirabile M.L., Perulli P. et al. (1986), *Profilo del sindacalista*, Roma, Ediesse.
- Gasparini G. (a cura di) (1978), *Il sindacato come organizzazione*, Milano, Franco Angeli.
- Giddens A. (1976), *New Rules of Sociological Method: A positive Critique of Interpretative Sociologies*, Londra, Hutchinson.
- Giddens A. (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge, Polity Press.
- Glaser W.A., Sills D.L. (a cura di) (1966), *The Government of Associations*, Totowa, The Bedminster Press.
- Grandori A. (1978), *Il sindacato come organizzazione*, in *Studi Organizzativi*, 3, Milano, Franco Angeli.

- Hirschman A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge, Harvard University Press [tr.it. (1982), *Lealtà, defezione, protesta*, Milano, Bompiani].
- Lange P. (1983), *Politiche dei redditi e democrazia sindacale in Europa*, in *Stato e Mercato*, 9, Bologna, Il Mulino.
- Lanzalaco L. (1990), *Dall'impresa all'associazione. Le organizzazioni degli imprenditori: la Confindustria in prospettiva comparata*, Milano, Franco Angeli.
- Likert R. (1961), *New Patterns of Management*, Milano, Mc Graw-Hill.
- Lipset S.M., Trow M.A., Coleman J.S. (1956), *Union Democracy: a Study of the International Typographical Union*, Glencoe, The Free Press [tr.it. (1972), *Democrazia sindacale*, Milano, Etas Kompass].
- Maggi B. (1985), *Regole organizzative e regole democratiche: note di ricerca sull'organizzazione sindacale*, in *Sociologia del Lavoro*, VIII, 24, Milano, Franco Angeli.
- Manghi B. (1987), *Passaggio senza riti. Sindacalismo in discussione*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Manghi B. (1996), *Interno sindacale*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Manghi B. (2007), *L'organizzatore sindacale*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Maraffi M. (1981), *La società neocorporativa*, Bologna, Il Mulino.
- Meghnagi S. (2001), *Tra dialogo sociale e azione legislativa*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2, Roma, Ediesse.
- Michels R. (1911), *Zur Soziologie des Parteiwesens in der Modern Demokratie*, Lipsia, Werner Klinkhaerdts [tr.it. (1966), *La sociologia del partito politico moderno*, Bologna, Il Mulino].
- Olson M. (1965), *The Logics of Collective Action*, Cambridge, Harvard University Press [tr.it. (1983), *La logica dell'azione collettiva*, Milano, Feltrinelli].
- Panbianco A. (1982), *Modelli di partito. Organizzazione e potere nei partiti politici*, Bologna, Il Mulino.
- Perrow C. (1988), *Le organizzazioni complesse*, Milano, Franco Angeli.
- Pfeffer J. (1981), *Management as Symbolic Act. The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms*, in *Research in Organizational Behavior*, 3.
- Pirzio Ammassari G. (1982), *I sindacalisti: inchiesta sui dirigenti delle Confederazioni italiane*, Bari, De Donato.
- Powell W.W., Di Maggio P. (a cura di) (2000), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Torino, Einaudi.
- Regalia I. (2009), *Quale rappresentanza: dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*, Roma, Ediesse.

- Regini M. (1981), *I dilemmi del sindacato. Conflitto e partecipazione negli anni settanta e ottanta*, Bologna, Il Mulino.
- Regini M. (2003), *I mutamenti nella regolazione del lavoro e il resistibile declino dei sindacati europei*, in *Stato e Mercato*, 1, 67, Bologna, Il Mulino.
- Reyneri E. (2002), *Sociologia del mercato del lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- Romagnoli G. (1992), *Contro la legge ferrea. Organizzazione e rappresentanza nel sindacato*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Salvato M. (2008), *Nuova domanda di rappresentanza e tutela. Quali cambiamenti organizzativi del sindacato?*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 1, Roma, Ediesse.
- Schmitter P.C., Streeck W. (1981), *The Organization of Business Interest*, discussion paper, IIM/LMP 81-13, Berlino, Wissenschaftszentrum.
- Scott W.R. (1976), *On the Effectiveness of Studies of Organizational Effectiveness*, paper presentato alla Carnegie-Mellon University, Pittsburgh, 28 luglio.
- Selznick P. (1984), *La leadership nelle organizzazioni: un'interpretazione sociologica*, Milano, Franco Angeli.
- Senge P. (1990), *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday.
- Simon H. (1983), *Informatica, direzione aziendale e organizzazione del lavoro: la nuova scienza delle decisioni manageriali*, Milano, Franco Angeli.
- Streeck W. (1992), *Training and the new Industrial Relations. A Strategic Role for Unions?*, in Regini M. (a cura di), *The future of Union Movements*, Londra, Sage.
- Streeck W., Visser J. (2002), *La dinamica evolutiva delle organizzazioni sindacali*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 3, Roma, Ediesse.
- Thompson J.D. (1988), *L'azione organizzativa*, Torino, Petrini.
- Weick K.E. (1976), *Educational Organizations as Loosely Coupled Elements*, in *Administrative Science Quarterly*, 21.
- Zan S. (1992), *Organizzazione e rappresentanza*, Roma, Nuova Italia Scientifica.