

## A cosa serve il legame debole

Stefano Zan

Intervista a cura di Adolfo Braga

**Quaderni.** Lo scopo dell'intervista, all'interno di questo numero di *Quaderni di Rassegna Sindacale* dedicato ai temi organizzativi, è farti rivisitare, considerata la tua produzione scientifica, le ricerche sul campo e le esperienze realizzate con l'Associazione ricerche sulle organizzazioni complesse (Aroc), le categorie con cui hai analizzato l'organizzazione sindacale. Il punto di partenza è quello di capire se le tendenze all'isomorfismo sono da considerare ancora tali tra le organizzazioni di rappresentanza (o associazioni di rappresentanza), oppure se ci sono tendenze uniformanti. Quali le differenze e quali le peculiarità. Quali sono le caratteristiche che aiutano a identificare i sindacati rispetto ad altri attori collettivi. Allo stato dell'arte ritieni che queste categorie siano ancora valide o non lo siano più? In particolare, qual è la tua percezione dei cambiamenti più significativi? Come leggi in questa fase il cambiamento organizzativo dei sindacati? È attualmente possibile un'innovazione organizzativa a larga scala, oppure queste organizzazioni sono condannate dai vincoli delle azioni del passato a fare le stesse cose?

**Zan.** Mi sono occupato direttamente di sindacato a livello di ricerca, formazione e consulenza alla fine degli anni novanta, nel frattempo in questi anni ho continuato a occuparmi di associazioni di rappresentanza, spostando l'asse dell'interesse verso le associazioni imprenditoriali di questo ambito: Cna, Confcommercio, Confartigianato, Coldiretti.

Da due anni è pronta la bozza di una nuova scrittura del libro *Organizzazione e rappresentanza*. La domanda, 15 anni dopo, è: queste organizzazioni, che apparentemente non sono cambiate, sono vecchie, in crisi – e non se ne accorgono – e, grazie alla volontà di interlocutori esterni che non sanno combatterle come si deve, comunque sopravvivono? Attorno a questo quesito, la tesi di fondo è che le modificazioni organizzative del sistema della rap-

\* Stefano Zan è docente di Teoria dell'organizzazione nell'Università di Bologna e presidente dell'Associazione ricerche sulle organizzazioni complesse (Aroc).

presentanza in realtà sono state pressoché nulle. In realtà si è realizzato qualche processo di fusione (ad esempio tra Confindustria e Api Treviso, il tentativo di fusione tra Cna e Confartigianato – con un processo molto avanzato) senza effettive conseguenze. Questo interrogativo, dunque, permane. Il sistema in quanto tale, gli assetti istituzionali, sono sempre identici anche se, in riferimento alle associazioni di categoria, è avvenuta certamente una ristrutturazione interna e una conseguente modernizzazione che ha portato a spostare la logica dei servizi verso forme di qualità, con criteri di efficienza rispetto a quella politico-sindacale. Anche i dirigenti, soprattutto sul versante tecnico, sono in larga misura cambiati. È anche avvenuta una separazione formale-giuridica tra l'attività sindacale e quella dei servizi, con una riconfigurazione necessaria del posizionamento strategico. Da questo punto di vista, in queste organizzazioni c'è stato un dibattito piuttosto acceso, il cui risultato più significativo è quello recentissimo che ha portato alla nascita di Rete Imprese Italia.

È quasi in stampa anche un libro che riprende la riflessione sui sistemi a legame debole, con intento ulteriormente chiarificatorio, anche per andare oltre la tendenza a considerarlo un concetto usato come aggettivo general-generico, non comprendendone le componenti strutturali e le implicazioni comportamentali. Il libro utilizza la comparazione con riferimenti empirici riferiti all'università, alla giustizia e alle associazioni di rappresentanza. Per quanto riguarda l'università e la giustizia, il testo fa riferimento a dati puntuali, per le associazioni di rappresentanza si è scelto di lavorare sull'idealtipo, senza fare un discorso specifico sul sindacato.

Nelle riflessioni conclusive, per andare oltre l'idealtipo, e considerando i risultati derivanti dai dati puntuali sull'università e la giustizia, sono emerse alcune considerazioni valide anche per le organizzazioni sindacali. Ovvero queste organizzazioni, prese a riferimento, non hanno ancora vissuto quella che per le imprese è stata la rivoluzione manageriale e per la pubblica amministrazione è stato il *new public management*. In definitiva, queste organizzazioni sono diventate più complesse per le molteplici tipologie di attività e di funzioni che svolgono e per la necessità di gestire una contabilità più rigorosa, ciò nonostante rimane il primato della politica rispetto alla competenza.

Questa carenza rappresenta un elemento di ritardo che indebolisce la politica, perché molti dei responsabili politici in realtà sono dei gestori di cose quotidiane senza possedere quelle forme di specializzazione che pure sono necessarie in qualsiasi forma di gestione (non è strettamente necessario, per

fare il dirigente di un tribunale, dell'università o di un'associazione di categoria, frequentare master altamente specialistici, ma semplicemente possedere conoscenze e competenze sulla complessità di queste organizzazioni).

Un altro elemento importante delle organizzazioni analizzate è quello di basarsi essenzialmente sulla professionalità dei singoli (la presenza di un bravo magistrato o un bravo professore è sufficiente di per sé, mentre non viene data alcuna importanza al fatto che possa esserci un bravo direttore o un bravo dirigente universitario). Lo stesso ragionamento vale anche per le associazioni di rappresentanza; in particolare per la Cgil (e questa è un'impressione, non una valutazione), registro un profondo rallentamento nei percorsi di formazione esplicita dei dirigenti rispetto non tanto alle tematiche politico-sindacali, quanto alla gestione dell'organizzazione.

**Quaderni.** È azzardato presupporre che per il gruppo dirigente ai massimi livelli della Cgil investire in percorsi formativi sulla cultura organizzativa non fosse una priorità?

**Zan.** Dal mio osservatorio credo proprio di sì, anche se in chiave organizzativa questa tendenza contrasta assolutamente con le recenti riflessioni sulle teorie dell'organizzazione, che dimostrano il contrario. Da questo punto di vista credo che, rispetto agli anni in cui c'era un fermento, un'attenzione alla dimensione organizzativa e, conseguentemente, alla formazione su questi temi, oggi ci sia un impoverimento. Dunque, rispetto a queste due dimensioni fondamentali, ossia la professionalità dei singoli e la capacità gestionale e organizzativa, le organizzazioni complesse come le associazioni di rappresentanza dovrebbero avere maggiore attenzione. Le altre associazioni (Confindustria fin dall'inizio, ma anche Cna e Confartigianato) hanno sviluppato in questi anni la distinzione tra dimensione politica-decisionale e gestionale. Nel sindacato questa distinzione non viene marcata, per cui si danno per scontate le competenze gestionali nel leader politico.

**Quaderni.** Nei due casi citati (università e giustizia), questi cambiamenti si sono realizzati perché c'è stato un processo autonomo o fattori esterni anche di tipo normativo che li hanno determinati?

**Zan.** Intanto la giustizia non ha ancora realizzato questo processo perché prevale il primato dell'onnipotenza del magistrato che, in quanto sa di diritto, sa anche gestire, organizzare e valutare tra statistica e informatica. L'università ha avviato un po' di più questo percorso perché è stata di fatto co-

stretta in termini normativi dal processo di autonomia. Il processo di riforma (il tre più due) ha spinto maggiormente verso questo processo, determinando molti errori per la semplice ragione che anche nelle università le competenze gestionali sono ancora tutte da costruire. È ovvio che valgono le differenze tra le diverse università, ovvero tra quelle che hanno investito e hanno dei risultati e quelle che hanno investito meno con una scarsa conseguenza nei risultati.

**Quaderni.** Questo investimento deve essere valido anche per i docenti, anche se in questa categoria non ci sono carriere manageriali?

**Zan.** Stanno venendo fuori i primi corsi di preparazione base per eventuali direttori di dipartimento (esperienze avviate all'Università di Bologna e al Politecnico di Milano). Senza dimenticare che i medici, per diventare primari, devono fare un corso di formazione di circa cento ore e hanno una carriera amministrativa di livello mirata.

Ci sono percorsi di profonde trasformazioni in cui l'università, in qualche modo, è stata costretta a cimentarsi, ma gli effettivi cambiamenti sono ancora lontani. Per tentare qualche considerazione sull'attuale fase che l'università sta vivendo, con particolare riferimento ai tagli economici al ministero competente, si può affermare che la percezione è che tali tagli siano prevalenti per la ricerca e per i giovani ricercatori. C'è da considerare l'ipotesi che gli stessi siano anche da imputare all'esigenza di ristrutturazione dei costi: ad esempio, la razionalizzazione dei dipartimenti (un loro proliferare), delle biblioteche (tutte piccole) e delle aule (sono usate 20 settimane all'anno, e le settimane sono 52). Dunque, la cultura gestionale nelle università italiane è ancora lontanissima, anche se – alcuni studi comparati sulle università lo dimostrano – sarà un percorso obbligatorio a livello europeo, che tende all'eliminazione di quelle forme di irresponsabilità sociale ed economica.

Nelle associazioni, anche se il fenomeno varia molto tra associazione e associazione, i processi di riorganizzazione significativi interni sono stati fatti. La Coldiretti, in particolare, ha cambiato radicalmente tutto il suo assetto sul posizionamento strategico, su quello organizzativo e sui gruppi dirigenti. La Lega delle cooperative ha provato innovazioni organizzative, ma il tentativo si è arenato perché non è chiaro se è un movimento di massa, in quanto rappresenta lo spirito dei cooperatori, o se è un sindacato di impresa, in quanto rappresenta realmente l'impresa. Quello che sicuramente è e-

merso sono gli scontri durissimi soprattutto tra le grandi imprese e la Lega in quanto tale. La Cna, infine, è un'associazione che ha realizzato percorsi molto importanti di riorganizzazione, ristrutturazione e definizione degli statuti, nel tentativo – interessante – di conciliare il dilemma tra categoria e territorio.

**Quaderni.** A proposito della distinzione tra dimensione politica e gestionale riferita al sindacato, vorrei segnalarti una nuova criticità organizzativa, derivante da un problema di natura fiscale che avrà sicuramente implicazioni di tipo gestionale. Sono in discussione tre disegni di legge – di cui uno presentato dal Partito Democratico – che prendono in considerazione l'applicazione del secondo comma dell'art. 39 della Costituzione. In questa sede non è utile dibattere degli esiti degli stessi e delle implicazioni che ne possono derivare al sindacato. Sicuramente un primo tentativo che va in questa direzione è quello relativo al cosiddetto modello Eas voluto dal ministro Tremonti. È una richiesta – quasi di tipo statistico – che esige informazioni su tutto il mondo non profit, che tende a portare in evidenza, data la condizione di partenza di soggetti giuridicamente non riconosciuti, se attraverso le proprie azioni istituzionali si producano attività commerciali. Ci sono una serie di quesiti molto delicati, che vanno dal porsi il problema sulla natura delle deleghe degli iscritti relativamente ai servizi che il sindacato garantisce loro, e se con gli stessi si realizzano attività commerciali. Laddove le attività commerciali risultassero evidenti (ad esempio, organizzare feste ed eventi), ne conseguirebbe la logica di essere sottoposti a un regime fiscale coerente con le attività realizzate.

La dichiarazione del modello Eas per tutto il sistema Cgil comporta una coerenza nello stesso sistema con procedure contabili ben definite. A questo proposito, la Conferenza di organizzazione della Cgil nazionale, tenutasi nel 2007, ha deciso di affrontare il problema della pianificazione strategica delle risorse del sindacato; ciò anche in considerazione che le stesse si riducono sempre più, tenuto conto della contrazione della vera attività di rappresentanza: quella contrattuale. Al contrario, l'attività dei servizi oramai monopolizza – per oltre il 50 per cento – l'azione di acquisizione di nuovi iscritti. A fronte di questo dato, la decisione politica della pianificazione delle risorse continua a essere monopolio dei dirigenti sindacali.

**Zan.** Questa è la tesi che sostengo nelle conclusioni del libro che sta per uscire. Uno degli elementi legati alla mancata rivoluzione manageriale

specifica per queste organizzazioni è il continuo contrasto tra il politico e l'amministratore (tra il professore e l'amministrativo, tra il dirigente del tribunale e il dirigente di cancelleria) che porta sempre a privilegiare la dimensione politica. Naturalmente questa incomprensione è problematica perché danneggia l'organizzazione. Sono d'accordo sulla tua analisi sul sindacato ma, in definitiva, vale anche per l'università e per il tribunale. La mancanza di cultura organizzativa porta i politici a non comprendere l'importanza della componente amministrativa.

Un altro aspetto da considerare, legato al concetto dell'isomorfismo organizzativo, è quello che rimanda a uno dei principi fondamentali del *new public management*, ovvero quello della trasparenza, condizione necessaria per parlare di responsabilità sociale. Si stanno realizzando i primi bilanci di responsabilità sociale con i tribunali, per poter dichiarare in modo trasparente la propria responsabilità sociale. Questa scelta rappresenta una tendenza assolutamente generalizzata in Europa, rispetto a queste organizzazioni che possono definirsi opache, ambigue e oscure, in quanto non è mai certo quali siano le attività che svolgono, data la loro funzione sociale e politica. È legittimo che i cittadini siano resi consapevoli, a parità di condizioni, di quali siano i costi per determinati servizi in contesti territoriali diversi.

**Quaderni.** Ti proporrei ancora la riflessione che parte dall'applicazione del secondo comma dell'art. 39 della Costituzione. Da tempo il sindacato ha scelto la strada anche della rappresentanza istituzionale, che si esercita soprattutto attraverso la funzione di sussidiarietà verso servizi che lo Stato non è in grado di soddisfare. Quando il sindacato sceglie questa strada è del tutto evidente che deve avere un maggior rigore verso le regole; a maggior ragione perché è un'organizzazione di sinistra. Ciò implica una preoccupazione politica, quella di evitare un'estrema istituzionalizzazione che, se attuata, porterebbe a una perdita della dimensione originaria.

**Zan.** L'istituzionalizzazione nel sindacato è presente già da molto tempo. In quest'ottica i sindacati in Italia sono istituzioni profondamente conservatrici e gli indicatori in questa direzione sono moltissimi. Dal mio punto di vista, un percorso di istituzionalizzazione formale in rapporto all'accoglimento e all'attuazione dell'art. 39 della Costituzione può essere un'occasione anche di innovazione.

**Quaderni.** Partendo da uno dei tuoi assunti, relativo ai paradossi organizzativi, sottolineerei quello relativo alla contrapposizione tra leadership e membership. Può succedere che nel sindacato si realizzino percorsi di democrazia associativa, in ossequio alla logica della membership. Spesso però questi percorsi non sono in grado di mettere le organizzazioni nelle condizioni di decidere rispetto a problemi particolarmente critici. Succede che le soluzioni possano arrivare attraverso la capacità del leader di proporre soluzioni unificanti. Dunque, un segretario generale di un'istanza nazionale propone – ad esempio – degli assetti organizzativi e gli stessi vengono accettati universalmente. La ricaduta di questa modalità è tale che anche ad altri livelli dell'organizzazione vengano proposte le stesse logiche, a prescindere dalle effettive capacità di leadership. Questo concetto racchiude appieno uno degli interrogativi dell'isomorfismo organizzativo: affermare una categoria di leadership personale molto forte in tutte le organizzazioni che, nella misura in cui è un imperativo inevitabile che appartiene a questa fase, è condizionata dalle tendenze proprie del sistema politico.

**Zan.** Queste organizzazioni, per loro natura, fanno fatica a sviluppare processi di integrazione. Allora la leadership è da sempre il meccanismo più economico di integrazione. In questi anni, inoltre, si è esasperata la personalizzazione mediatica che fa sì che quello che la gente percepisce è ciò che va in televisione. C'è un'esasperazione del fatto che questo vale per Berlusconi ma vale per il sindaco, per il presidente della Provincia, della Regione ecc. Quindi, una tendenza alla personalizzazione perfettamente in linea con i meccanismi elettorali. Gestire e governare questi sistemi in maniera «ragionevole e razionale», conoscendone bene le dinamiche e sapendo appunto che il sindacato ha una caratteristica particolare per cui la leadership sarà sempre importante, solo però se esiste un tessuto organizzativo. La costruzione di un universo sociale comporta una strategia, una discussione sulla stessa strategia, una formazione, un incontro, un linguaggio, tutti elementi che dovrebbero garantire risultati. Da questo punto di vista la Cisl, da un'impressione esterna, ha maggiori convinzioni organizzative.

Il problema, naturalmente, è abbastanza complesso. Per un verso è necessario sfrondare un po' la componente ideologica di questi ragionamenti, per altro verso è anche utile ragionare maggiormente sugli assetti organizzativi. Bisogna trovare combinazioni che, da un lato, sviluppino processi di ammodernamento che sono assolutamente necessari ma che, dall'altro, non snaturino l'origine.

**Quaderni.** Torniamo al processo di convergenza e di alleanza di Commercio, Confartigianato, Cna, Confesercenti e Cassa Artigiani. Quali sono i fattori che spingono in questa direzione? L'accesso alle risorse? Il cambiamento del sistema politico? Per queste organizzazioni è più complicato avere interlocutori rispetto alla *prima Repubblica*, quando c'era una trasversalità degli interessi che venivano ammessi? Con la *seconda Repubblica*, soprattutto con l'alternanza di governo e la verticalizzazione di alcuni processi, è più difficile e più complicato l'accesso alle organizzazioni di interesse. Quali sono, nella tua spiegazione, i fattori che hanno reso possibile questa innovazione?

**Zan.** Da anni l'Aroc dimostra che il sistema della rappresentanza è arcaico e antistorico. Antistorico perché continua a rappresentare quelle visioni del modello collaterale-consociativo che non hanno più senso. Arcaico perché ha una rappresentanza dell'economia che non è più così da una vita. La distinzione tra commercio, artigianato e turismo ormai non esiste più. O sono imprese o non sono imprese. Queste associazioni si sono trovate, tutte, a perdere il loro punto di riferimento che le rendono grandi strutture di servizi ma deboli politicamente e sindacalmente, in quanto abituate alla delega e allo scambio.

**Quaderni.** È possibile ipotizzare, a distanza di anni, ovvero da ciò che avevi scritto nel 1988 con *Logiche di azione organizzativa*, una rivisitazione di quella categoria interpretativa, per la quale sei sempre citato dai sindacalisti, del legame debole o connessione lasca? In particolare questa categoria interpretativa, seppure applicata ad altre organizzazioni come quelle che in questo momento stai analizzando, può avere una varianza significativa per i sindacati, naturalmente solo dal punto di vista organizzativo e non da quello dei fini sociali?

**Zan.** Naturalmente il concetto non implica un'accezione negativa ma puramente descrittiva. Non si può dire che i sistemi a legame debole siano peggiori di quelli a legame rigido. Quello che conta è come determinati eventi legati reagiscano l'uno con l'altro, mantenendo allo stesso tempo ognuno la propria identità e in qualche modo un segno della propria separata fisica o logica dagli altri. Alcune caratteristiche delle organizzazioni a legame debole, alla luce delle ultime analisi, sono quelle di mettere in evidenza come legame debole il rapporto tra prestazione e mantenimento del posto; che prevale la certificazione rispetto all'ispezione. Si



certifica cioè che, al momento dell'ingresso nell'organizzazione, l'individuo possiede quei requisiti che si suppone lo rendano idoneo a svolgere il suo mestiere. La diversità però non è una degenerazione, ma è dovuta alle caratteristiche sistemiche di questo tipo di organizzazione. È garantita la molteplicità di approcci a uno stesso problema e anche la convivenza al proprio interno di una pluralità di attori con sensibilità e culture diverse che diventano la ricchezza dell'organizzazione stessa.

Credo valga la pena sottolineare le potenziali funzioni e disfunzioni delle organizzazioni a legame debole come le evidenzia Karl Weick. Innanzitutto va precisato che il legame debole permette a certe parti dell'organizzazione di perdurare nel tempo. Da questo punto di vista è positivo il fatto che questo tipo di legame permette di diminuire la probabilità che l'organizzazione risponda a qualsiasi piccolo cambiamento che si verifichi nell'ambiente. Di contro, viene incoraggiata la perseveranza che, però, non è selettiva nei confronti di ciò che è perpetuo, consentendo, in questo modo, di tramandare sia tradizioni arcaiche sia improvvisazioni innovative.

Altro aspetto da precisare è la capacità del legame debole di rappresentare un sensibile meccanismo di percezione. Da questo punto di vista i sistemi debolmente legati conservano elementi di percezione indipendenti, perciò «conoscono» il loro ambiente meglio dei sistemi legati più rigidamente, i quali hanno un minor numero di elementi indipendenti condizionati dall'esterno. D'altro canto c'è la possibilità che il sistema sviluppi una maggiore inclinazione a dare risposte e interpretazioni bizzarre. Se l'ambiente è meglio conosciuto, questo può portare a cambiamenti più frequenti nell'attività condotte in risposta a questa «intelligenza superiore». Ancora: un sistema debolmente legato può essere un buon sistema per l'adattamento localistico. In questo modo, se tutti gli elementi di un sistema di grandi dimensioni sono debolmente legati fra loro, qualsiasi elemento potrà adattarsi a una circostanza locale insolita o modificarla senza interessare l'intero sistema (la sua antitesi è la standardizzazione); ma è anche vero che l'adattamento localistico, caratteristico dei sistemi a legame debole, può avere come esito finale una riduzione degli standard qualitativi.

È anche importante mettere in evidenza che i sistemi a legame debole conservano l'identità, l'unicità e l'isolamento degli elementi per garantire un numero di soluzioni nuove maggiori dei sistemi a legame rigido, e per

possedere una maggiore «assicurazione culturale» su cui fare affidamento in tempi di cambiamento radicale. Allorquando si verifica un cedimento in una porzione di un sistema a legame debole, il cedimento rimarrà isolato senza interessare altre porzioni dell'organizzazione, sia quando un qualsiasi elemento non ottiene l'effetto desiderato o si indebolisce o deteriora e il diffondersi di tale deterioramento viene contrastato, sia quando un sistema debolmente legato può isolare i suoi punti di cedimento ed evitare che l'avaria si diffonda, ma al sistema riuscirebbe difficile riparare l'elemento guasto.

Da ultimo, un sistema a legame debole dovrebbe essere poco costoso da gestire, in quanto coordinare le persone richiede tempo e denaro; se si evitano eccessive forme di coordinamento si possono anche ridurre i conflitti e superare le incompatibilità fra le attività. Ma il legame debole è anche un sistema irrazionale di stanziamento di fondi, quindi non definibile precisamente, il cui ritorno in termini di aumento delle prestazioni è di difficile verifica.

Detto questo, è importante sottolineare che la specificità del sindacato non è quella di determinare la distinzione tra dimensione politica e amministrativa. I dirigenti sindacali sono eletti e, per questa ragione, sono detentori di una rappresentanza politica e si presume che abbiano anche la competenza professionale. In questo modo si è determinata una dimensione di professionalità della rappresentanza che nelle altre associazioni non esiste. Questa caratteristica rappresenta un dato strutturale che rende il sindacato diverso dalle altre associazioni di rappresentanza.

**Quaderni.** Vorrei approfondire la nozione di cambiamento. Perché si può parlare di cambiamento nelle organizzazioni? Se è vero che ci sono organizzazioni che non cambiano, è anche vero che ci sono molti adattamenti, evoluzioni, in ambito locale che non vengono raccolti e portati a sintesi a livello nazionale. Cosa intendiamo per cambiamento organizzativo?

**Zan.** I cambiamenti organizzativi in senso strutturale sono quei cambiamenti che hanno come indicatore le modificazioni di statuto, nel senso di una modificazione dei poteri. In genere ci sono processi di adattamento che si presentano a macchia di leopardo. Si possono avere punti di eccellenza che caratterizzano buone pratiche, che però non vengono diffuse perché i sistemi a legame debole fanno fatica a diffondere le buone pratiche.

**Quaderni.** Questo tipo cambiamento presuppone una leadership nazionale, ovvero comportano modifiche della collocazione dei poteri che implica la necessità di avere un uomo forte. Non ritieni tutto questo una variazione del legame debole?

**Zan.** Questo è l'aspetto più delicato. Una leadership forte non è tale perché utilizza un ordine di servizio, ma perché ha le chiavi del potere simbolico e di tutti i potenziali meccanismi di integrazione. Quello che prevale è la rilevanza organizzativa dei dirigenti sindacali territoriali in quanto detentori delle risorse (ovvero di quelle risorse che sono rappresentate dagli associati, dai soldi e dai servizi) che sono fisicamente presenti in fabbrica e, più in generale, nel territorio. Le articolazioni territoriali regionali, in quest'ottica, non possono essere considerate come strutture gerarchicamente superiori. Dunque, se le strutture nazionali e regionali si atteggiavano a superiori gerarchici, le strutture periferiche non le legittimano o, meglio ancora, concedono assenti formali salvo agire in perfetta autonomia. Se la leadership è consapevole di queste logiche e queste dinamiche potrà esercitare una funzione a livello centrale con enormi potenzialità per favorire i processi di integrazione. Un esempio classico è la gestione dell'informazione, proprio perché le singole strutture provinciali tra di loro si conoscono pochissimo. Il ruolo delle strutture centrali – nazionali e regionali – ha enormi potenzialità sole se non perdi il controllo dell'organizzazione.

Considerando i gradi di autonomia e di interdipendenza gerarchica tecnologica, si possono collocare i diversi sistemi organizzativi lungo un continuum che va dal tendenzialmente rigido al tendenzialmente debole. Ad esempio, l'università italiana pubblica è un sistema organizzativo molto debole; l'università privata italiana è debole, ma meno debole di quella pubblica. Un'accademia militare, ancorché tipica struttura gerarchica, resta comunque un sistema organizzativo a legame debole perché i processi di apprendimento sono sempre caratterizzati da legami deboli.

**Quaderni.** Puoi fare un esempio di legame rigido gerarchico?

**Zan.** La Chiesa è interessante, perché il sistema delle parrocchie ha interdipendenze tecnologiche deboli e interdipendenze gerarchiche forti, ma larga autonomia. Il parroco viene nominato dal vescovo, ha assoluta autonomia in parrocchia e ogni parrocchia è diversa dall'altra. Ma lo stesso parroco può essere rimosso in qualsiasi momento dal vescovo.

**Quaderni.** Per concludere, propongo un vecchio quesito su cui avevamo già discusso, ma vorrei sapere cosa ne pensi a distanza di tempo. Ci può essere un cambiamento organizzativo intenzionale nel sindacato?

**Zan.** Assolutamente sì, partendo da alcune condizioni culturali. A tanti anni di distanza la pseudocultura organizzativa diffusa ha sempre in testa la retorica aziendale o, quando va bene, della pubblica amministrazione. Il ruolo della dirigenza nazionale non può essere quello di dirigere sempre e comunque, caratterizzando il proprio comportamento come se agissi con categorie tipiche di sistemi a legame rigido quando, in verità, si è in presenza di sistemi a legame debole. Questo vale per l'università, per la giustizia, ma anche per le associazioni. Se non si rompe questo meccanismo è possibile solo ottenere micro cambiamenti che non modificano nella sostanza. Naturalmente i cambiamenti possono ottenersi solo dall'interno delle organizzazioni e non con regole esterne che non spiegano i comportamenti. Se per riforma dei cambiamenti si intende il coinvolgimento delle persone per condividere con loro i cambiamenti istituzionali, sviluppando processi di apprendimento interni. Quindi le possibilità di governo ci sono.