

Lavori in corso. Il laboratorio di Milano

Onorio Rosati

Sono molte le cose convincenti nei risultati dell'indagine condotta sulla Camera del lavoro di Milano¹. Del resto, non costituisce certo una novità la capacità di analisi degli autori su contesti particolari come le associazioni di rappresentanza, una capacità che nasce da anni di lavoro e da una «curiosità professionale» purtroppo rara nel nostro paese.

Particolarmente interessanti, almeno dal punto di vista di un sindacalista chiamato a dirigere una grande struttura come la Camera del lavoro di Milano (come vedremo attraversata da profondi cambiamenti), appaiono le premesse su cui si fonda l'indagine: la scelta di utilizzare spunti e frammenti di lavori precedenti, cercando di rafforzare una prospettiva peculiare delle associazioni di rappresentanza; l'approccio multidisciplinare in luogo di una visione «sistemica», scelta utile nel fornire letture più fruibili dell'agire quotidiano e nel facilitare la costruzione di nuovi quadri di riferimento; lo sforzo di andare oltre la semplice analisi strutturale e statutaria dell'organizzazione attraverso una verifica sul campo e una proposta di ricerca-azione; il tentativo di proporre inferenze generali sulla teoria organizzativa delle associazioni di rappresentanza, a partire da analisi condotte sul campo. In questo senso, i risultati della ricerca costituiscono un punto di riferimento generale per l'analisi e la progettazione organizzativa nelle associazioni di rappresentanza.

La decisione di commissionare una ricerca sui giovani che operano nella Cgil di Milano aveva l'obiettivo di effettuare una ricognizione in merito a una prospettiva organizzativa avviata una decina di anni fa: la decisione di sostituire i funzionari che nel tempo andavano in pensione con giovani scelti non con il criterio sindacale classico (quello del delegato aziendale che diventa funzionario), ma che provenivano direttamente da un percorso di studio elevato. Una scelta che consente di registrare a oggi

* Onorio Rosati è segretario generale della Camera del lavoro di Milano.

¹ Su cui si sofferma nella sua introduzione Adolfo Braga.

una quarantina di inserimenti di giovani con questo background culturale e professionale.

Come si può facilmente immaginare si trattò di una scelta coraggiosa e dagli esiti tutt'altro che scontati. Era già allora presente nel gruppo dirigente (anche se forse non in maniera compiuta) la consapevolezza circa opportunità e rischi che questa decisione avrebbe prodotto, prima fra tutte una diversa visione del rapporto con l'organizzazione, il sapere e il lavoro, prodotta da paradigmi culturali così differenti. Parimenti eravamo consapevoli di come nuovi saperi e nuovi modi di pensare il mestiere del sindacalista (e il sindacato più in generale) avrebbero indotto cambiamenti organizzativi, il cui governo avrebbe richiesto al gruppo dirigente la capacità di misurarsi con questioni fino ad allora sconosciute.

Sapevamo che un cambiamento analogo si era già prodotto all'inizio degli anni settanta, quando la generazione dei giovani sindacalisti si confrontò (non sempre in maniera «lineare») con quella precedente, che aveva dato vita e lustro al sindacalismo del secondo dopoguerra e alle grandi conquiste democratiche. La scelta fatta dal gruppo dirigente milanese dieci anni fa si poneva però in una prospettiva profondamente diversa: la scommessa era quella di anticipare i tempi e incentivare il cambiamento, anziché attenderlo. Oggi possiamo dire che fu una scelta giusta. Senza dubbio avremmo potuto fare meglio, gestire in maniera più efficace il cambiamento organizzativo, anticipare i problemi prima che diventassero criticità. Ma senz'altro fu una scelta giusta, e se mi sento di riconoscere un errore è stato forse quello di avere atteso troppo.

Come dicevo, la ricerca aveva lo scopo di fare una mappatura dei risultati raggiunti. In questo senso si inserisce in una prospettiva «di mezzo» nel processo di cambiamento: non un punto di arrivo, piuttosto un punto di ripartenza, arricchito da una consapevolezza organizzativa più evoluta. Abbiamo davanti a noi molte più cose da fare di quante ne abbiamo fatte, ma questo (almeno questa è la nostra scommessa) vuole essere il nostro nuovo modo di progettare l'organizzazione: un lavoro in itinere, che si ridefinisce continuamente in relazione ai contesti di riferimento, esterni e interni.

Ovviamente questo lavoro rappresenta solo uno degli ambiti di intervento che abbiamo posto in atto. Vorrei qui riprenderne sommariamente alcuni, in quanto in certa misura intrecciati con la ricerca sui giovani e utili alle osservazioni che svolgerò di seguito. Il primo riguarda un'analisi sul clima organizzativo condotta nell'ambito del sistema dei servizi, i cui risultati rap-

presentano un interessante punto di riferimento per la gestione organizzativa interna. Da questo studio, che abbiamo in progetto di ripetere nel tempo per misurare gli avanzamenti, sono scaturiti interventi di analisi organizzativa e azioni concrete su micro-processi nei diversi servizi e in ambiti di continuità tra alcuni di essi. Si tratta di un lavoro che dura ormai da tre anni, e che rappresenta un punto fermo nel nostro modo di operare: apprendere dall'esperienza e progettare a partire dalla realtà.

Un secondo intervento, avviato nel 2008, riguarda la realizzazione della Carta dei valori e dei servizi: attraverso un percorso formativo è stato realizzato un documento, per noi di significato fondamentale, che ha l'obiettivo di ridefinire in chiave organizzativa quotidiana valori di carattere generale e prassi organizzative troppo spesso dichiarate ma poco praticate. La Carta è diventata per noi uno strumento di lavoro quotidiano, discusso nell'insieme dell'organizzazione attraverso percorsi formativi che hanno coinvolto centinaia di funzionari e delegati, uno strumento che aiuta la condivisione di quadri di riferimento concreti in grado di declinare nella quotidianità valori generali.

Più recentemente (2009) abbiamo avviato un complesso intervento di supporto formativo sui responsabili di organizzazione, cioè i segretari organizzativi e i responsabili dei servizi. In questa prospettiva mi preme sottolineare un passaggio fondamentale della ricerca, laddove si fa esplicito riferimento alla figura dell'organizzatore, indicandola come «emergente» nel paradigma organizzativo delle associazioni di rappresentanza. Come giustamente osservato, si tratta di figure più tecniche rispetto a quella del leader tradizionale, figure che svolgono una funzione di collante nei momenti in cui è necessario definire concetti e valori di base in grado di divenire patrimonio condiviso e prassi quotidiane.

Ovviamente non si tratta di una figura nuova. Piuttosto appare nuovo il modo in cui questo ruolo deve essere interpretato nella complessa fase di cambiamento che stiamo attraversando. E qui il problema con cui ci stiamo confrontando è duplice: da un lato, definire e costruire competenze adeguate e integrate tra loro; dall'altro, garantire continuità quando si generano cambiamenti di ruolo (passaggio ad altre funzioni o semplice cambio di persone), così da non disperdere conoscenze, saperi e progetti posti in atto.

Da queste brevi considerazioni emerge la consapevolezza che per realizzare un effettivo cambiamento organizzativo sia necessario anche produrre un'adeguata massa critica di innovazione, regolando gli interventi su diversi

piani e cercando di mantenere una visione unitaria dei risultati raggiunti e delle criticità evidenziate.

Al tempo stesso, però, abbiamo maturato anche un'altra consapevolezza: quella di come sia importante non alimentare aspettative troppo elevate, cioè non sviluppare pretese di cambiamento «complessivo». Dalla nostra esperienza abbiamo appreso che gli interventi «micro» producono spesso punti di avanzamento più efficaci, risultando sicuramente molto meno entropici rispetto a interventi strutturali. Così come «lavorare con chi ci sta» costituisce una leva vincente nel cambiamento organizzativo, in quanto facilita l'avvio concreto dei processi di innovazione e sviluppa meccanismi di competizione positiva.

Tra le criticità rilevate nella nostra esperienza, spiccano senz'altro le questioni connesse alle identità sociali e professionali e alla professionalità nel mestiere del sindacalista, questioni da leggere in chiave dinamica nella prospettiva del cambiamento continuo. Si tratta di aspetti che, se non opportunamente valutati e gestiti, rischiano di produrre fratture potenzialmente dirompenti nelle dimensioni valoriali e organizzative.

In sintesi, il punto con cui ci troviamo a confrontarci è come inserire queste domande (e prassi per certi versi già in atto in maniera «autonoma») di cambiamento in una dimensione organizzativa, così da ridurre spinte individuali e offrire una prospettiva di cambiamento sociale. Esattamente ciò che gli autori chiamano efficacemente il «passaggio a una comunità di pratiche».

L'indagine evidenzia in maniera precisa (senza fare sconti) i tratti salienti delle criticità emerse. In questo senso vorrei provare a riprenderne alcune, cercando di fare una valutazione su ciò che osservo dalla mia posizione di responsabilità e direzione, posizione senza dubbio parziale ma forse, proprio per questo, anche interessante. Utilizzerei quindi la scansione proposta dall'indagine, nella quale si evidenziano alcuni paradossi.

Il primo di questi riguarda i rapporti gerarchici e la formazione del processo decisionale, questioni evidentemente proprie dei meccanismi di potere nelle associazioni di rappresentanza. Inutile sottolineare come si tratti di un processo complesso, cui sono connesse (come vedremo) altre questioni, che impone un passaggio culturale non indifferente anche al gruppo dirigente, la cui autorevolezza (prima ancora della cui autorità) è chiamata a confrontarsi con quadri di riferimento concettuali e culturali nuovi. In una frase, non è più possibile – ammesso che lo sia mai stato veramente – esercitare una funzione di leadership puntando esclusivamente sulla leva del ruolo e delle

gerarchie interne. È quindi necessario passare da una leadership formale a una leadership sostanziale, in grado di alimentare positivamente un ruolo di direzione che sappia trarre inferenze positive dalle prassi e dai saperi che si determinano quotidianamente all'interno di questo processo di cambiamento, facilitando la costruzione di quadri di riferimento condivisi in luogo di antiche gerarchie non più utilizzabili.

Riprendo qui un punto evidenziato nell'indagine, connesso al tema dell'autorevolezza delle leadership, che conferma sostanzialmente quanto emerso sul clima organizzativo nella ricerca effettuata nel 2008: l'opacità dei meccanismi decisionali e delle logiche di selezione dei gruppi dirigenti quale elemento di criticità. Dal nostro punto di vista, senza ovviamente nascondersi dietro un dito, negando l'esistenza di un problema più profondo e radicato, crediamo che in parte il tema sia riconducibile a una carenza di comunicazione interna, cioè a una mancanza di chiarezza e conoscenza dei meccanismi di formazione delle decisioni. Ovviamente si tratta di un problema estremamente «denso» dal punto di vista organizzativo, la cui consapevolezza non è sufficiente alla sua soluzione. Crediamo però che lavorare in questa prospettiva, senza negare l'esistenza di altre e più profonde criticità, possa rappresentare un aspetto fondamentale per una corretta formazione e condivisione del processo decisionale e per il passaggio da un senso di appartenenza «generale» (spesso non adeguatamente definito) a un senso di appartenenza «effettivo» (fondato sulla condivisione dei valori di fondo e di una loro declinazione rispetto alle problematiche poste).

Vi è poi un secondo tema, anche questo in parte già noto poiché verificato quotidianamente sul campo nella gestione organizzativa: il rapporto tra i diversi ambiti organizzativi, cioè il potenziale conflitto «categorie *vs* servizi». Condivido pienamente la tesi degli autori quando affermano come lo spostamento dell'assetto della tutela sindacale dalla dimensione collettiva a quella individuale rappresenti un tema ancora poco indagato. Così come sono d'accordo sul fatto che questo fenomeno rischi di essere valutato in maniera sovradimensionata rispetto alla realtà.

Ma ciò che appare ancora più interessante (e ancor meno indagato) è come l'assetto organizzativo si ridefinisce in relazione a questa differenziazione e a questo mutamento della domanda di tutela. Si tratta di cambiamenti che investono l'organizzazione nel suo insieme, spesso in maniera scarsamente percepita anche all'interno. Cambiamenti che investono la dimensione culturale (quindi anche professionale, di rapporto dei singoli sindacalisti con il

lavoro e con l'organizzazione), prima ancora che quella più strettamente organizzativa. Il rischio è che questi cambiamenti, se non governati, generino una frammentazione della cultura organizzativa e dei modi di intendere e praticare il lavoro del sindacalista.

Come detto, credo che questi fenomeni siano già in atto e che richiedano la definizione in tempi brevi di strategie di gestione organizzativa adeguate, che sappiano contrastare la frammentazione e realizzare ciò che nell'indagine viene efficacemente definito come «il passaggio tendenziale verso una comunità di lavoro di quella che era una comunità politico-culturale». Ciò impone la necessità di ri-definire le strategie di direzione attraverso chiavi di lettura e gestionali «più evolute» rispetto al passato. Come già accennato, si tratta di «portare a sistema le buone pratiche e la co-costruzione di una saggezza collettiva».

Oltre alle corrette osservazioni formulate su aspetti culturali di fondo delle associazioni di rappresentanza (e della Cgil in particolare), emerge una nuova prospettiva finora poco considerata poiché non così evidentemente manifesta: il mestiere del sindacalista richiede oggi competenze decisamente diverse rispetto al passato, strutturazione di saperi differenti che, in assenza di logiche di integrazione, producono divaricazioni organizzative potenzialmente entropiche. A questo si aggiunge anche una differenziazione di ruoli tra area della tutela collettiva (il sindacalista «classico») e quella della tutela individuale (l'operatore dei servizi altamente professionalizzato); si tratta di una differenziazione di competenze di base che, oltre a rendere complessa la costruzione di percorsi di mobilità professionale e di costruzione di carriere, tende a definire prospettive professionali potenzialmente non coerenti tra loro.

Sul tema del rapporto tra tutela individuale e tutela collettiva non voglio sfuggire a una sollecitazione degli autori relativamente a una «rimozione» del problema che si configurerebbe in maniera prevalente nella Cgil per ragioni culturali e valoriali. Secondo questa interpretazione, per la Cgil l'adesione organizzativa (iscrizione) avrebbe sempre una valenza politica; di conseguenza, se essa avviene sulla base di una domanda di tutela individuale, perderebbe parzialmente valore. Questo trascinerebbe in una dimensione di «serie B» anche la figura dell'operatore dei servizi rispetto al funzionario sindacale in senso stretto. Credo ci sia una ragione di fondo in questa lettura, anche se da questo punto di vista sono stati fatti passi in avanti. Ovviamente si tratta di un passaggio culturale non semplice, in quanto investe non un'a-

stratta dimensione organizzativa ma la cultura profonda dell'organizzazione stessa e dei suoi apparati.

A questi temi, come a quello precedente circa l'autorevolezza della leadership, sono in buona parte connessi diversi altri aspetti tipicamente organizzativi. Tra questi spicca senz'altro quello indicato dalla ricerca come desiderio di disporre del proprio tempo di lavoro da parte degli operatori dei servizi, analogamente a quanto avviene per i funzionari sindacali «tradizionali». Un problema che riverbera altre questioni, non ultima quella di una domanda più generale di «pari dignità» di chi opera nell'area della tutela individuale rispetto a quella della tutela collettiva. Tema complesso, che chiama in causa la necessità di contemperare aspirazioni individuali e necessità organizzative; tanto più complesso in una situazione in cui le leve gerarchiche sono difficilmente utilizzabili. Su questo punto non sono ancora state trovate soluzioni apprezzabili, se non quella più volte richiamata di una condivisione profonda attorno a obiettivi e sistemi di valutazione (su questo secondo punto ritornerò tra poco).

Altro aspetto di forte criticità è la potenziale frattura «anziani *vs* giovani». Questo rischio era già stato considerato all'inizio del percorso di rinnovamento avviato un decennio fa, così come era matura la consapevolezza che il problema sarebbe stato in buona parte difficilmente governabile. Mi sento però di osservare che, ferme restando le differenti prospettive culturali e valoriali e il diverso rapporto con il sapere tipici di due generazioni cresciute in mondi non confrontabili, l'esito del processo è stato sostanzialmente positivo. In questo c'è stato ovviamente di aiuto il «dato anagrafico», cioè il fatto che il ricambio sia avvenuto entro schemi per certi versi dati (il pensionamento di parte delle persone sostituite); tuttavia sarebbe ingiusto non osservare come la scommessa di unire in una relazione proficua professionalità formatesi dall'apprendimento *on job* con professionalità formatesi attraverso percorsi di studio, abbia prodotto un esito sostanzialmente positivo.

Pur senza negare i possibili problemi, appare però più significativo il modo in cui i giovani sindacalisti interpretano il proprio ruolo rispetto ai «diversamente giovani», il rapporto con l'organizzazione e il lavoro in sé, il rapporto con la conoscenza e le competenze professionali. In questa diversa dimensione non c'è solo il fatto di non dare per scontata la propria competenza e appartenenza, fatto che si manifesta attraverso una più forte richiesta di coinvolgimento alla vita organizzativa e al processo decisio-

nale, così come di un fabbisogno formativo decisamente più elevato. Credo ci siano molte più cose, su gran parte delle quali ho già espresso considerazioni; cose che stanno già producendo un cambiamento «silente» e profondo, ancora troppo poco valutato e considerato.

Vorrei fare un rapido esempio, puntando l'attenzione sui giovani, di cosa ciò significhi dal punto di vista della gestione organizzativa. Tra i giovani emerge una domanda di valutazione individuale, che rappresenta per il sindacato una novità assoluta. Arricchirei l'osservazione dicendo che si tratta di un tema molto ben evidenziato anche nell'indagine sul clima organizzativo condotta nell'area dei servizi. Si tratta di un paradosso in parte solo apparente, e vorrei su questo tema formulare un'ipotesi maturata nella mia esperienza di direzione di una grande struttura sindacale. Ovviamente la richiesta di valutazione è in certa misura riconducibile ad aspetti quali la diversa formazione di base, per i giovani collegata a modelli scolastici e universitari. Tuttavia penso che parte di questa richiesta possa essere connessa ai temi della gerarchia e dei meccanismi di selezione e promozione, temi che risultano spesso «opachi». Questa opacità credo venga percepita in maniera amplificata in una situazione e in una cultura organizzativa in cui acquistano sempre maggiore valore temi quali la professionalità e un senso di appartenenza che deve essere ri-declinato alla luce delle mutazioni di contesto (interno ed esterno).

Da questo punto di vista, i giovani sindacalisti sono più abituati e chiedono di lavorare per progetti e obiettivi. Questa modalità, oltre che una necessità operativa legata al cambiamento, genera in maniera naturale una richiesta concreta di effettuare una valutazione sui risultati, anche individuali. I giovani temono meno degli anziani la valutazione, ovviamente a patto che questa venga effettuata con oggettività e attraverso quadri di riferimento condivisi. La valorizzazione del contributo di ciascuno al raggiungimento degli obiettivi non è vissuta come controllo, bensì come punto di forza che può garantire visibilità organizzativa.

Prima di affrontare l'ultima parte della ricerca, vorrei concludere queste brevi osservazioni sulla realtà milanese richiamando nuovamente a titolo di monito l'efficace formulazione degli autori quando affermano la necessità di «portare a sistema le buone pratiche e la co-costruzione di una saggezza collettiva». Non ho certo la presunzione che nella Cgil di Milano si sia riusciti a realizzare questo obiettivo, ma credo che questa sia la nostra prospettiva di lavoro.

L'ultima parte della ricerca è la più complessa, anche perché in essa si indicano alcune possibili soluzioni «di contesto». Si tratta di ipotesi di fondo decisamente conseguenti all'analisi svolta, in questo senso non posso che condividerle nel merito. Mi permetto in conclusione di effettuare alcune osservazioni che, per la prospettiva del ruolo che sono chiamato a coprire, possono essere utili all'ampliamento del dibattito conseguente. Come detto, si tratta di proposte «di contesto» che potrebbero però essere in grado di produrre cambiamenti organizzativi tali da facilitare il cambiamento auspicato e solo in parte praticato. Trovo convincente l'ipotesi secondo la quale queste sperimentazioni siano praticabili solo in una situazione di «normale criticità», cioè in quanto contesti estremi ed eccezionali producono spinte alla conservazione più che al cambiamento.

È quindi evidente come la complessa fase politica, sindacale e istituzionale che stiamo attraversando non faciliti certo la creazione di un contesto anche solo analiticamente condiviso; tuttavia appare altrettanto chiaro come interventi parziali e limitati, pur fornendo chiavi interpretative suggestive e utili, non siano in grado di garantire l'humus (da intendersi nel senso proprio del termine, cioè come processo di decomposizione e rielaborazione) necessario al cambiamento. Il rischio, quindi, è che i cambiamenti siano determinati non da scelte ragionate ma da criticità subite, diventando inevitabilmente cambiamenti di mera «resistenza organizzativa». Viceversa, sarebbe necessario pensare in grande, operando su scenari in grado di costituire adeguate cornici entro cui le organizzazioni e le persone possano riconoscersi e scegliere il cambiamento, anziché subirlo.

Gli scenari proposti nell'indagine, seppure oggi tendenzialmente lontani da una reale percorribilità, sembrano inserirsi in quest'ottica: una maggiore verifica di rappresentatività (da non intendersi esclusivamente in termini quantitativi ma anche di *accountability*); un processo che ridefinisca le regole dell'unità sindacale così da dirottare sforzi e risorse in un senso evolutivo e non esclusivamente competitivo tra i sindacati; una ridefinizione del quadro dirigente che sappia valorizzare le nuove generazioni portatrici di modelli organizzativi e professionali «altri» (quindi meno legate a necessità di conservazione dell'esistente).

A questo si aggiunge l'ultima opzione proposta, che sicuramente appare la più interessante in quanto più percorribile: spostare parzialmente l'assetto delle relazioni sindacali in una dimensione territoriale, oltre a rendere più cogenti i risultati ottenuti, potrebbe facilitare la riduzione delle differenze «i-

deologiche», concentrando l'azione sindacale su aspetti più aderenti alle domande poste dai diversi mondi dei lavori.

Le obiezioni a queste possibili opzioni appaiono quasi scontate in ordine alle difficoltà della loro praticabilità attuale. Ma si tratta di un confronto e di una scommessa non più eludibili, pena il restare ancorati a una «purezza» oggi in parte anacronistica, sicuramente non in grado di fornire risposte ai rapidi e potenti processi di cambiamento con cui il sindacalismo confederale è chiamato a confrontarsi.

Senza cercare frasi a effetto o scadere nella retorica, mi chiedo peraltro se proprio in questa capacità di gettare il cuore oltre l'ostacolo non sia consistita la grandiosa anomalia del sindacalismo confederale italiano. Come ci ha insegnato Vittorio Foa, uno dei maestri del sindacalismo riformista (termine oggi spesso abusato), la forza del sindacato confederale consiste in questa sua storica capacità di affrontare le difficoltà non prendendole di petto, ma utilizzando la mossa del cavallo. Ovviamente ciò sarà fortemente influenzato anche dal ruolo degli interlocutori del sindacato: è evidente che in questo senso aiuterebbe non poco l'attenuazione delle ossessioni di alcuni uomini politici, che mirano a isolare la Cgil e a dividere i sindacati, anziché puntare su una maggiore condivisione dei problemi e delle soluzioni conseguenti.

Difficile ipotizzare se l'esito di questo cambiamento (molto annunciato e finora non adeguatamente praticato) sarà positivo o negativo per il sindacato. Ancora più complessa appare la formulazione di un'ipotesi su quale sarà il risultato finale dal punto di vista organizzativo. Come per la nave di Teseo, potrebbe risultare irrisolvibile la questione dell'effettiva persistenza dell'identità originaria per un'organizzazione le cui parti cambiano inevitabilmente nel tempo.