

CONFRONTO

Quale rappresentanza.
Dinamiche e prospettive del sindacato in Italia
di Ida Regalia
[Ediesse, 2009]

Le lenti per analizzare i microcambiamenti

Marida Cevoli

Vorrei raccontare il bel libro di Ida Regalia partendo dall'ultimo capitolo, che rappresenta la vera provocazione, amichevole, che la studiosa rivolge al movimento sindacale, in particolare alla Cgil, per la cui casa editrice ha scritto. Come infatti afferma a conclusione del suo libro, le considerazioni avanzate non sono «linee guida, tanto meno ricette per il mutamento. Non solo perché questo va al di là degli intenti di questo nostro itinerario attorno al tema della rappresentanza sindacale. Ma soprattutto perché pensiamo che per avere successo le soluzioni concrete, più che a tavolino, vadano trovate “inventate”, a partire dalle sperimentazioni diffuse, dalle iniziative spesso ricche di potenziale innovativo già esistenti» (p. 144). Ecco, la sostanza del volume è ben racchiusa in queste poche righe della penultima pagina. Si tratta – come vedremo – di una questione di metodo e di merito che porta l'autrice a focalizzare l'attenzione su alcuni aspetti, considerati centrali, per un ragionamento attorno al significato della rappresentanza sindacale.

Il volume è articolato in sei capitoli che nel mio racconto presenterò in maniera un po' destrutturata, tradendo la lucida logica che guida il ragionamento di Regalia e che rappresenta un altro dei meriti di questo libro. Nell'affrontare tematiche complesse, infatti, l'autrice adotta un approccio didattico e utilizza uno stile comunicativo fluido e semplificante, riuscendo a non banalizzare i contenuti – trattati in profondità – e, al tempo stesso, a rendere estremamente chiare le sue riflessioni. L'intento didattico, del testo, lo rende adatto sia agli addetti ai lavori – sindacalisti «di lungo corso», accademici e studiosi – sia a giovani quadri del sindacato e studenti. Le riflessioni proposte si giovano della vasta conoscenza, in qualità di studiosa e ricercatrice, del movimento sindacale dell'autrice, ma anche

* Marida Cevoli è sociologa del lavoro e dell'organizzazione, ed è docente e responsabile di area nell'Istituto superiore per la formazione della Cgil.

della sua esperienza, come testimoniano i molti esempi citati, di docente¹ e interlocutrice – mi verrebbe da dire solidale – di quadri e dirigenti sindacali.

Nel primo capitolo Regalia propone una chiave di lettura degli odierni «dilemmi del sindacato»² a fronte dei cambiamenti profondi con cui deve confrontarsi e che ne mettono in discussione, o che almeno rendono più complessa, la sua stessa natura. Come in molta letteratura recente sulle organizzazioni, l'analisi parte dalla constatazione dei significativi e spesso repentini cambiamenti di contesto la cui direzione è difficile da valutare. Al pari di altre organizzazioni anche il sindacato deve trovare il modo di far fronte al cambiamento ma, sottolinea l'autrice, prima di tutto deve essere consapevole della portata del mutamento e deve manifestare disponibilità a innovare le proprie logiche di azione. Il rapporto tra queste due dimensioni può dare vita a una serie di strategie diversificate su cui avremo modo di soffermarci tra breve.

Gli studiosi moderni delle organizzazioni hanno teorizzato che la maggiore instabilità ambientale richiede organizzazioni più flessibili e meno gerarchiche (Hatch, 1999). Il modello proposto dagli studiosi modernisti è definito quindi «adattivo», secondo una logica per cui le organizzazioni rispondono all'aumentata turbolenza dell'ambiente manifestando una maggiore propensione ad adattarsi al cambiamento, non più vissuto come un evento raro o periodico (Lewin, 1972), ma come un processo. Oggi, secondo una linea di analisi «postmoderna», il problema è rappresentato dalla capacità e/o opportunità di perseguire un cambiamento organizzativo più o meno radicale.

Anche per il sindacato si pone un problema di scelta tra logiche di adattamento e logiche di innovazione delle strategie di azione. È questa una delle chiavi di lettura dello schema, cui abbiamo in precedenza accennato, proposto dall'autrice. Si tratta di uno schema (p. 85), molto efficace, di descrizione delle possibili alternative di azione che nascono dal riconoscimento della portata del cambiamento e dal grado di interesse/disponibilità a innovare le proprie logiche di azione. Se entrambe le dimensioni, la consapevolezza del cambiamento e la propensione a innovare, sono basse, la strategia

¹ L'autrice, accanto alla sua attività universitaria, è docente anche ai corsi e ai master dell'Istituto superiore per la formazione della Cgil.

² L'autrice si connette al libro di Regini M. (1981).

prescelta è quella della conservazione e del consolidamento. Se, viceversa, entrambe sono elevate, le strategie perseguiranno la strada della diversificazione delle prassi di rappresentanza e/o della riconfigurazione della rappresentanza.

Accanto a queste due possibilità, chiaramente contrapposte, se ne pongono altre due. Nel caso in cui un'elevata consapevolezza del cambiamento si accompagni a una bassa propensione all'innovazione delle logiche di azione, si metteranno in campo strategie di resistenza e indisponibilità al cambiamento. Nel caso in cui la consapevolezza del cambiamento sia bassa e la propensione a innovare alta, le strategie proposte sceglieranno la via dell'estensione e dell'aggiornamento delle prassi di rappresentanza consolidate. Secondo il rapporto che si viene a creare tra la dimensione cognitiva della consapevolezza del cambiamento e la dimensione organizzativa-operativa della propensione all'innovazione dei comportamenti consolidati, si può dar vita a strategie più o meno «adattive» o, viceversa, a innovazioni più radicali e complessive.

La resistenza al cambiamento è l'unica strategia che non introduce alcun tipo di modifica delle logiche di azione, mentre le altre combinazioni mettono in moto cambiamenti di carattere incrementale (consolidare la propria base di riferimento o provare a estendere e aggiornare le proprie pratiche di azione della rappresentanza) o più marcatamente innovativi rispetto all'esperienza pregressa.

L'autrice propone, nella sua schematizzazione, comportamenti piuttosto idealtipici, che nella realtà – come lei stessa sottolinea – sono meno differenziati, più connessi, non sempre mutuamente esclusivi. L'analisi, infatti, parte dall'ipotesi che le scelte e le strategie sindacali di rappresentanza siano determinate dai processi di interpretazione che il sindacato compie. Non si tratta però di un'elaborazione data una volta per tutte, condivisa e trasmessa lungo una ben chiara linea gerarchica, poiché ci confrontiamo con processi cognitivi di lettura, valutazione e interpretazione del contesto da cui derivano sia la propensione al cambiamento sia la direzione a esso eventualmente data.

Del resto, l'azione del sindacato non può ripartire continuamente da un nuovo approccio, non può tralasciare da un momento all'altro quanto già conquistato per intraprendere una nuova via. Potremmo dire, piuttosto, che ci troviamo di fronte non a un'unica scelta, ma a una serie di scelte e di decisioni che Regalia giustamente identifica come sperimentazioni, tentativi,

prove di azione. Dunque, non un'azione del sindacato inteso come un corpo unico e monolitico, bensì un'azione costante dei sindacalisti che agiscono per risolvere problemi, mettendo in campo quotidianamente risorse e proposte innovative e/o che sappiano coniugare la tradizione con l'innovazione.

Rispetto ad altre letture dell'azione sindacale, ci sembra che questo approccio, di natura cognitiva e basato su quello che si fa per intervenire su una realtà non ben definita, rappresenti una felice intuizione che consente all'autrice, e a noi che la seguiamo nel suo ragionamento, di strutturare su basi un po' più solide la ricerca su dove sia il sindacato oggi, e dove stia andando o possa andare.

La sperimentazione diventa l'oggetto della ricerca e la chiave per leggere l'azione del sindacato. Sperimentare però non basta, come corollario alla sua ipotesi interpretativa l'autrice pone infatti una centrale questione di metodo: per diventare patrimonio condiviso dell'organizzazione le sperimentazioni devono essere divulgate e soprattutto valutate, trasformandosi così in processi di apprendimento organizzativo.

Partendo da questa ipotesi, possiamo collegarci alla riflessione, maturata nell'ambito delle scienze organizzative, attorno alla metafora dell'organizzazione che apprende. Tale modello rappresenta il punto più avanzato del pensiero degli studiosi modernisti e, al tempo stesso, può essere interpretato come la fase di passaggio a un pensiero «postmoderno». Le organizzazioni, infatti, se dimostrano di non rispondere solo a logiche adattive, ma sono in grado di manifestare una capacità di apprendimento, sono anche in grado di creare dinamiche organizzative a vario livello innovative (Hatch, 1999).

L'autrice, nelle righe conclusive del suo lavoro, ci mette però in guardia dal cadere in un'interpretazione troppo banale della sua proposta di analisi e lettura «non statica» dell'azione del sindacato, ricordandoci che «è difficile valutare in modo sensato cosa stia avvenendo nel momento in cui avviene. È vero però che molto più spesso di quanto non si creda il mutamento in grado di lasciare il segno nasce da piccoli cambiamenti all'interno di routine e riti che apparentemente sembrano quelli di un tempo. Finché non diventa chiaro che si è trasformata la logica di fondo, la struttura di senso dell'azione, e che si è in una fase nuova» (p. 145).

Questa ipotesi di lettura dei cambiamenti del modo di operare del sindacato può essere collegata alla riflessione proposta dalle scienze dell'organizzazione sul ruolo assunto, nel modello «modernista» del cambiamento pianifi-

cato, da coloro che promuovono il cambiamento. In tale modello si fa riferimento a un attore, dotato di autorità, che decide e realizza l'introduzione del cambiamento, e non si esclude l'ipotesi che tale attore non sia inserito nell'organizzazione ma appartenga al suo contesto di riferimento (nel caso in esame si può pensare a un cambiamento della normativa o degli equilibri tra elementi regolati per via legislativa ed elementi collegati all'azione negoziale, oppure ancora a una radicale modifica del modello di relazioni sindacali consolidatosi nel tempo).

Al contrario, nell'ipotesi dell'apprendimento di cui è protagonista l'insieme dell'organizzazione, il cambiamento viene letto tramite una serie di variabili: il carattere processuale; la non unitarietà nel tempo e nello spazio; la messa in discussione del controllo diretto dall'alto verso il basso descritta da coloro che sostengono il cambiamento pianificato (Hatch, 1999). Inoltre, senza un processo di condivisione di sistemi di senso e di attenzione all'attivazione di ambienti, il cambiamento rimane solamente «apparente».

Il concetto di ambiente attivato è stato introdotto da Weick (1988) ed è connesso, e in qualche modo sovrapposto, a quello, forse più immediatamente comprensibile, della creazione di sistemi di senso cui anche Regalia fa riferimento. Lo studioso italiano di scienze organizzative Giuseppe Bonazzi definisce con molta chiarezza il percorso dell'attivazione e della creazione di senso: «l'atto cognitivo originario con cui io attribuisco senso ai flussi di esperienza in cui sono immerso acquista una valenza ontologica. Con quell'atto io "attivo un ambiente" che poi si impone a me stesso. Io non posso operare in un ambiente se prima non l'ho attivato. Io non sono un soggetto passivo: posso operare delle scelte, delle selezioni, interagire con l'ambiente che sto man mano attivando, posso usare la mia arbitrarietà per cercare di eliminare le ambiguità che gli sono intrinseche. Conferire senso a un flusso di esperienza equivale ad attivare un ambiente, che a sua volta equivale a organizzare. In tal modo il termine ambiente assume un valore ambivalente: è tanto il risultato di un processo di attivazione quanto l'insieme dei vincoli che il soggetto percepisce esterni a lui e che condizionano e limitano la sua attività» (Bonazzi, 1999, p. 151).

Il concetto della creazione di sistemi di senso ci sembra un utile strumento per leggere le organizzazioni. Al tempo stesso, il riferimento a questa strumentazione cognitivista e costruttivista ci appare utile anche per formulare ipotesi in merito alla necessità/possibilità di costruire una rap-

presentanza più inclusiva su cui si sofferma Regalia in un altro passaggio del suo ragionamento, su cui torneremo tra poco parlando delle «sfide» che il cambiamento pone al sindacato.

Per le organizzazioni tale processo di attivazione ha una serie di conseguenze, tra le quali, due ci sembrano più importanti ai fini del nostro discorso. La prima è rappresentata dalla necessità di considerare la dualità della relazione tra attori dell'organizzazione e attori del contesto dando importanza, da un lato, al senso attribuito alle azioni che nascono dentro l'organizzazione, dall'altro, all'interpretazione e alla rappresentazione delle azioni compiute da coloro che occupano posizioni di confine o sono, sia pure momentaneamente, estranei all'organizzazione stessa. Pensiamo, ad esempio, alla crescente attenzione manifestata dal movimento sindacale alle forme di comunicazione, intese sia come linguaggio sia come canali da attivare per raggiungere una più vasta platea, identificate come strumento per essere percepito come attore sociale e per riproporsi come protagonista attivo del dialogo sociale.

La seconda conseguenza è riconducibile al delicato equilibrio tra conservazione della memoria come base della condivisione dei sistemi di senso creati, e la capacità di elaborazione dell'esperienza mirata a favorire l'innovazione creativa piuttosto che quella meramente adattativa. Un esempio della necessità di raggiungere questo difficile equilibrio può essere rappresentato dall'attenzione posta dalla Cgil nella formazione dei suoi quadri, nel ripercorrere, in un processo di spiegazione della sua strategia, la propria esperienza storica in qualità di costruttore della democrazia repubblicana e attore attivo della sua difesa. In quest'ottica interpretativa la leadership sindacale deve essere in grado di svolgere un ruolo sempre più complesso perché sempre più articolato. Deve essere in grado, da un lato, di fare proposte e dettare indirizzi che possano mettere in moto processi di innovazione e sostenerli garantendo loro risorse e visibilità, dall'altro, deve avere una grande capacità di ascolto per cogliere i segnali, per valutarli, per farli diventare patrimonio comune atto ad attivare sistemi di senso condivisi dall'insieme dell'organizzazione.

Abbiamo fin qui anticipato le ipotesi strategiche per far fronte al cambiamento proposte da Regalia nei capitoli finali del suo volume, senza soffermarci sull'analisi del cambiamento elaborata dall'autrice. In realtà il quarto capitolo è proprio dedicato a questo tema, declinato in termini di nuove sfide per la rappresentanza.

Nel capitolo si fa riferimento a tre aree di mutamenti: dell'economia e delle imprese; del sistema politico-istituzionale; del lavoro e della società. Già questa tripartizione ci sembra particolarmente interessante, perché non ci si sofferma solo sugli scenari relativi al mutamento economico, nei mercati e nell'organizzazione del lavoro, come spesso capita quando si parla di rappresentanza sindacale, ma si propone un intreccio tra piani e «luoghi» del cambiamento dalla cui reciproca influenza scaturiscono, appunto, le sfide cui si fa cenno nel titolo del capitolo, vale a dire la variegata gamma di domande e di bisogni cui il sindacato deve dare risposte.

Nella sua analisi del cambiamento l'autrice sceglie di partire dall'insieme dei mutamenti che riguardano il sistema economico e delle imprese. La scelta è dettata da motivi di convenienza: oggi si parla molto di processi di globalizzazione o di internazionalizzazione, ed è bene quindi soffermarsi su cosa sottendano questi concetti e sul perché tali processi pongono sfide alla rappresentanza. Anche qui l'analisi dell'autrice sceglie strade non banali, soffermandosi sul fenomeno della terziarizzazione dell'economia globalizzata che produce effetti tanto sulla dimensione d'impresa quanto sull'elevato grado di differenziazione interna del settore terziario.

Questo tipo di cambiamento è da mettere immediatamente in relazione alla fotografia presentata nel capitolo precedente. Ho parlato di fotografia perché l'autrice, nel capitolo terzo (relativo ai soggetti che il sindacato rappresenta), adotta un approccio storico-comparativo affrontando le differenze quantitative e qualitative della «base mutevole della rappresentanza» (p. 39). In tal modo, se il terzo capitolo è la storia, col quarto si entra nella cronaca: la cronaca di un lavoro diventato più cruciale ma meno visibile, che quindi richiede nuove strategie anche per raggiungerlo e rappresentarlo.

Nel proseguire la sua analisi, Regalia si sofferma sui mutamenti del sistema politico-istituzionale, sottolineando come l'inadeguatezza o l'instabilità dei governi abbia avuto la conseguenza di aumentare la tensione «tipica delle grandi organizzazioni di interessi [...] tra logica dell'influenza, o dell'attenzione ai problemi generali dell'economia e della società, e logica della rappresentanza, o della sensibilità alla pressione degli affiliati» (pp. 63-64).

Questo aspetto del mutamento ci aiuta ad approfondire il discorso su cui l'autrice si è soffermata nel secondo capitolo, relativo a cosa vuol dire rappresentare per il sindacato. Anche nel trattare il tema dei modelli di rappresentanza, della differenza tra rappresentanza sociale/sindacale e rappresentanza politica, e del significato della democrazia sindacale, l'autrice ci dà un

quadro molto articolato e molto chiaro e, nella sua relativa sinteticità, di grande efficacia didattica. Il cuore del discorso, sostenuto da esempi e da confronti con altre realtà internazionali, è la distinzione tra rappresentanza come rapporto di delega, in cui il rappresentante agisce per conto di altri sulla base di istruzioni ricevute, e rappresentanza come rapporto fiduciario, in cui il rappresentante agisce e prende decisioni al posto di altri.

Nel modello della rappresentanza come delega, il limite di fondo è che agendo con un'autonomia limitata i rappresentanti non sono in grado di proporre soluzioni che superino gli interessi specifici. Nel caso della rappresentanza come rapporto fiduciario, l'autonomia di cui dispone il soggetto rappresentante può permettergli di fare sintesi e superare la frammentazione degli interessi, ma può anche fargli correre il rischio di essere vissuto come distante rispetto ai rappresentanti, minando così proprio il rapporto fiduciario.

«È qui che si pone pertanto la questione della democrazia, come qualità delle relazioni tra rappresentanti e rappresentati, e come insieme di regole procedurali per superare le derive particolaristiche o verticistiche del rapporto di rappresentanza. Ed è qui che emerge l'importanza di una comunicazione efficiente nei due sensi, dall'alto verso il basso e viceversa» (p. 30). Abbiamo, ancora una volta, dato voce diretta all'autrice, che ha con estrema chiarezza definito una prospettiva di azione che non ripercorre pedissequamente recenti dibattiti sulle funzioni del sindacato, ma mette in luce come il terzo elemento del mutamento, la dimensione del lavoro e della società, sia centrale nel ragionamento sulle dinamiche e prospettive del sindacato in Italia.

I cambiamenti nel lavoro e nella società definiscono una diversa platea dei soggetti da rappresentare. La diversità è sia potenzialmente quantitativa, nel senso di una rappresentanza che deve essere capace di includere soggetti diversi a quelli rispetto ai quali si è attrezzata ad agire, sia qualitativa, ponendo attenzione a bisogni e domande, anche di partecipazione, sempre più differenziate, rispetto alle quali si deve essere in grado di fornire risposte adeguate ma che non conducano a un eccesso di frammentazione. Come si vede si tratta di compiti non facili, che è impossibile liquidare riferendosi a una non meglio definita propensione all'innovazione.

L'autrice evita la facile trappola della dicotomia tra un sindacato dei servizi e un sindacato della contrattazione e della rappresentanza, per proporre un'ipotesi di strategia di azione – che in effetti vede già parzialmente in atto,

sia pure in stato embrionale – certo più difficile da realizzare ma anche più appagante. È la via di una riconsiderazione complessiva della strategia della rappresentanza, che si leghi maggiormente ai contesti territoriali – e anche in questo caso potremmo richiamare il concetto di attivazione; che faccia emergere una capacità di rappresentare le differenze, piuttosto che un mondo del lavoro monolitico; che sia attenta alle fasi di transizione tra un lavoro e l'altro; che risponda a bisogni differenziati che investono anche la gestione degli orari e del tempo complessivo di vita, che si traduce in un'esigenza di maggiore conciliazione tra vita e lavoro in cui si trovi spazio, oltre che per un lavoro di cura riconosciuto, anche per l'aggiornamento culturale e la riqualificazione professionale.

Certo tutto questo, come spesso l'autrice ripete, è facile a dirsi ma non certo semplice da farsi; perciò Ida Regalia sceglie di restare ancorata allo schema secondo il quale si deve porre attenzione alla definizione dei problemi, mettendone in luce le possibili sfaccettature e interpretazioni, per poi proporre possibili ipotesi alternative di intervento per affrontarli. Si tratta di un metodo e di una logica molto didattica, e perciò utile; che fa intuire le opzioni rispetto alla quale la studiosa manifesta una preferenza, ma che aiuta a leggere tutta una gamma di possibilità senza cadere nella trappola di un'ideologizzazione dei problemi e delle opzioni di risposta. È un metodo di confronto molto aperto e, soprattutto, molto legato alla realtà, agli esempi e alla concretezza di chi conosce profondamente il vissuto delle dinamiche e delle attività sindacali, un metodo che rende questo libro un contributo all'elaborazione di strategie di azione da non sottovalutare.

Bibliografia

- Bonazzi G. (1999), *Dire, fare, pensare*, Milano, Franco Angeli.
Hatch M.J. (1999), *Teoria dell'organizzazione*, Bologna, Il Mulino.
Lewin K. (1982), *Teoria e sperimentazione in psicologia*, Bologna, Il Mulino.
Regini M. (1981), *I dilemmi del sindacato*, Bologna, Il Mulino.
Weick K. (1988), *Processi di attivazione nelle organizzazioni*, in Zan S. (a cura di), *Logiche di azione organizzativa*, Bologna, Il Mulino.