



## **Gli Ires: una discontinuità necessaria**

*Vladimiro Soli\**

Il tema *sindacato e ricerca* ci riporta a stagioni in cui la discussione sindacale prendeva spunto dalle attività di ricerca per dare spazio a occasioni di vivace confronto. Al gusto della contesa teorica si aggiungeva la convinzione che gli studi costituivano materia viva, destinata in quanto tale a interagire direttamente con l'iniziativa sindacale. È tale la distanza che ci separa da quel periodo da dover resistere al dubbio che la discussione odierna sia destinata a coinvolgere un gruppo di addetti ai lavori e pochi sindacalisti illuminati. Voglio credere, invece, che le intenzioni della rivista siano lungimiranti, pur avvertendo che la discussione deve proporsi di presentare riflessioni in grado di incrociare pensieri e agire organizzativo del sindacato.

Se non si intende riandare ai tempi passati come a una presunta età dell'oro, ugualmente è lecito chiedersi perché oggi l'organizzazione appare così indifferente alla necessità di riavviare un rapporto non episodico tra azione sindacale e ricerca sociale. Riflettendo su questa distanza, magari si potrebbe concludere che anche in questo debole legame sta una ragione delle difficoltà che registra il nostro presente. In ogni caso, la memoria di vicende che hanno consentito al sindacato di essere un protagonista del rinnovamento culturale del paese, potrebbe favorire nell'organizzazione un maggior interesse per il lavoro dell'indagine, il gusto della riflessione critica, l'esigenza di una lettura informata dei fatti.

Se la situazione è quella che è, risulta chiaro che non vi sono scorciatoie facili: la passione per il libero confronto di idee non dipende da volontà o decisioni formali, ma è piuttosto il frutto di combinazioni di cui non si conosce la ricetta. Tuttavia, se mi si passa la convinzione un po' naïf, sono persuaso che un gruppo dirigente avvertito avrebbe tutto lo

\* Vladimiro Soli è sociologo, responsabile ricerca dell'Istituto Poster (Vicenza), collaboratore di Ires Veneto.

spazio che vuole per costruire luoghi e occasioni deputati al confronto, offrendo alla struttura percorsi utili per avere una visione più lucida del quadro produttivo e sociale in cui si agisce.

La sensazione diffusa è che il lavoro di riflessione autonoma del sindacato sia come sospeso. Si tende a constatare, un po' rassegnati, che l'organizzazione non ha più strumenti propri per produrre una forma di pensiero originale, e che la pluralità di stimoli raccolti dalle molte fonti disponibili fatica a disegnare un quadro interpretativo adeguato delle trasformazioni in atto. Se agli occhi di un ricercatore quest'incertezza si presenta come un tipico problema di natura intellettuale (necessità di codici, teorie, processi di elaborazione), si può pensare che per molti sindacalisti l'assenza di un quadro concettuale coerente diventi una sorta di impedimento, che ne penalizza innanzitutto l'efficacia operativa. Disagi di questo tipo tendono a produrre risposte un po' casuali, che sfibrano ulteriormente il tessuto degli orientamenti collettivi.

Si potrebbe dire che questa difficile condizione produce principalmente due effetti. Da un lato si ritrova, spesso non dichiarato ed esplicitato, un atteggiamento nostalgico per la mancanza di luoghi di riflessione un tempo disponibili e oggi largamente perduti. Ciò accentua la propensione a operare sulla spinta delle dinamiche contingenti, con un esito di ripiegamento quasi obbligato sul terreno di attività sostanzialmente routinarie, per quanto sostenute da un impiego generoso di risorse. Dall'altro lato, si può intravedere una forte richiesta di nuove forme di riflessione collettiva, che tuttavia non riceve dall'organizzazione accoglienza adeguata. Questo sentimento auspica l'attivazione di iniziative che operino come antidoto all'attuale appannamento teorico e culturale, che se è nefasto nella vita politica e sociale, non è meno insidioso in ambito sindacale. Peraltro, si tratta di esigenze che rimangono spesso rivendicazioni individuali, non raggiungendo mai la massa critica necessaria a modificare il corso della vita organizzativa e del suo stile operativo. Un po' per ottimismo della volontà e un po' per ragioni più concrete, sono portato a pensare che all'interno del corpo sindacale questa seconda prospettiva sia destinata a farsi strada. Potrei inscrivere il mio intervento, come quello di molti altri, tra le azioni di rinforzo che vorrebbero dare sbocco a queste attese, ben sapendo che non si richiedono appelli ma argomenti funzionali a scelte ed esiti concreti.

Per andare al cuore dei problemi, è opportuno evitare sia considera-

zioni banalmente riduttive sullo stato del dibattito culturale nel sindacato sia auspicare salti radicali che non tengono conto della natura e dei vincoli di un'organizzazione di massa. Cercherò quindi di parlare di cose che possono essere presentate con il tono dell'osservazione fattuale, a partire da elementi facilmente osservabili, espresse in forma semplice perché dotate di una discreta auto-evidenza. Nel corso dell'argomentazione potrei incorrere nel rischio di non esprimermi sempre in modo *politically correct*, ma ciò è giustificato dall'intenzione di rendere quanto più dirette e chiare le valutazioni esposte.

È buona norma ricordare che le affermazioni che si fanno hanno sempre una relazione con le specifiche condizioni di chi prende la parola. Per parte mia ho avuto una lunga frequentazione con il sindacato, caratterizzata, tuttavia, anche da una collocazione poco frequente nel settore della ricerca: non ho mai operato come dipendente del sindacato o dei suoi istituti, ma neppure sono passato attraverso quel sistema di relazioni che l'organizzazione tradizionalmente instaura con l'ambiente accademico. Nello stesso tempo, il lavoro per un mio istituto di ricerca mi mette a contatto con committenti molto diversi, sia pubblici sia privati, e solo occasionalmente posso dedicarmi alla collaborazione con l'Ires Veneto. Si tratta comunque di una collaborazione esigente, giacché nasce per motivi di natura affettiva e di vicinanza ideale più che per vincoli di committenza. Questa particolare modalità di relazione mi ha consentito di valutare sempre con qualche discrezionalità l'eventuale coinvolgimento nelle attività di ricerca per il sindacato, cercando di venire incontro alle richieste del committente ma, anche, di rispettare i limiti che mi sono posti; senza essere, quindi, obbligato a misurarmi con valutazioni di tipo astratto, né dover collegare le analisi a qualche discussione che rimandasse a documenti, programmi, tesi congressuali o altre questioni che attraversano in modo contingente l'orizzonte sindacale.

Delle attività di ricerca sindacale, quindi, io vedo soprattutto gli aspetti più strettamente connessi al lavoro di indagine, cioè i temi e le modalità di condurla, nonché le risposte dell'organizzazione alle indicazioni che da essa provengono.

Definita questa collocazione, un po' eccentrica rispetto ai naturali fornitori di ricerca per il sindacato, ritorno alla questione centrale: *quale rapporto tra pensiero sindacale e lavoro di ricerca*. In premessa direi, senza enfasi,

che occorre diffidare di una certa retorica che attribuisce oneri eccessivi alla ricerca svolta in sede sindacale. Conviene accettare che questo legame può attraversare stagioni diverse, momenti più o meno fertili, stare al centro dell'attenzione o vivere in una posizione un po' defilata. Ovviamente, se si chiede al ricercatore, egli sosterrà che la ricerca è precondizione per qualsiasi intervento consapevole sui processi reali, ma molte vicende suggeriscono che non esiste alcun rapporto necessario, e obbligato, tra attività di ricerca e capacità di un'organizzazione di cogliere senso e significato di questi processi. In buona sostanza, si deve ammettere che si tratta di un rapporto sempre complicato, di complessa gestione, che non può essere garantito da alcun meccanismo certo di efficacia. Quando si affronta questo tema, quindi, le affermazioni che vengono fatte dicono di più su *come* si pensa la propria organizzazione rispetto a *cosa* si pensa nell'organizzazione.

Malgrado questo doveroso esercizio di prudenza, io effettivamente ritengo che le strutture che promuovono ricerca sappiano aderire meglio alle cose di quelle che non lo fanno, ma non arrivo a sostenere che la disattenzione per le attività di ricerca precluda la formulazione di un pensiero riflessivo sulle questioni di propria competenza. Se vi è scarsa cura per queste dimensioni, peraltro, si dovrebbero costruire modalità alternative di riflessione, ed è forse proprio su questo terreno che si registrano i segni di un complessivo peggioramento del dibattito teorico all'interno del sindacato.

Per quanto ho appena detto, non mi sento di affrontare in modo più stringente il tema, anche perché vorrei evitare di inoltrarmi in dilemmi che attengono al funzionamento organizzativo del sindacato. Non ho, infatti, modo di trattare questioni importanti che il tema evoca: quali processi di riproduzione culturale; come si definisce un rapporto proficuo tra il committente della ricerca e il suo fornitore; quale intreccio tra produzione e utilizzazione della ricerca in un contesto organizzato; come relazionarsi con l'esterno per l'accesso a saperi critici; quale rapporto tra innovazione e riproduzione professionale. Sui nessi che legano questi aspetti, troppo complicati per essere trattati qui esaurientemente, mi permetto di rimandare a un testo che tocca anche questo genere di problematiche (Cerri, Soli, 2010).

Non vorrei si pensasse che dimentico che in questi anni il sindacato ha continuato a produrre ricerca, su scala nazionale come su quella locale.

Una ricognizione puntuale, peraltro, dovrebbe registrare una sensibile diminuzione delle risorse destinata a tali attività, qualche correzione nelle finalità, interessi meno legati a questioni strategiche e più a situazioni contingenti, un complessivo minore impatto sul pensiero e sull'azione sindacale. In questo quadro, inoltre, si nota una certa smagliatura delle strutture e del loro assetto (la rete degli Ires), un utilizzo della ricerca più limitato al dibattito corrente piuttosto che in grado di affrontare i problemi di rappresentanza e iniziativa sindacale (ricerche di segno nazionale e presenza sui media), la preferenza per indagini utili a validare le opzioni del gruppo dirigente (ricerche di categoria/settore). Per dirla in modo un po' improprio e sbrigativo: minore impatto delle attività di ricerca e loro marginalizzazione rispetto agli interrogativi del «che fare» sindacale.

Ma lo stato dell'arte sulla ricerca sindacale, penso alla Cgil perché altrove la prospettiva risulta ancora più fosca, è in buona parte conosciuto e condiviso. Lascio ad altri, quindi, l'onere di approfondire questi aspetti, per ritornare agli interrogativi cruciali: *quale ricerca e perché*. Per esporre le mie valutazioni mi è parso opportuno adottare un angolo di visuale più limitato e circoscritto di quanto si fa di solito, nella convinzione che l'eventuale perdita di visione d'insieme possa essere di gran lunga compensata da un'osservazione di dettaglio più fertile di indicazioni qualitative.

A questo proposito, devo ancora fare riferimento alla mia esperienza più recente di ricercatore in campo sindacale, cioè alle indagini che ho realizzato per conto di Ires Veneto in questi ultimi anni. Riflettendo su questa esperienza mi appare chiaro che il campo dei miei interessi si è progressivamente ristretto, per concentrarsi su aspetti che riguardano essenzialmente le pratiche sindacali. È come se in questi anni, parallelamente a vicende sindacali problematiche e controverse, le questioni che non riguardano le attività concrete dell'operare sindacale mi siano un po' alla volta apparse legate a fattori contingenti, in quanto tali povere di significato strategico. Tutta la mia attenzione si è rivolta a indagini in cui è in gioco il posizionamento sindacale, le crisi che spazzano i tradizionali modelli interpretativi, i punti di vista messi in discussione da nuovi quadri cognitivi. In questo scorcio di tempo l'Ires Veneto mi ha consentito di studiare l'inserimento dei giovani nei ranghi della media impresa manifatturiera e del terziario a essa legato, di analizzare le modifiche in azienda della composizione sociale e professionale, l'evoluzione degli aspetti contrattuali e delle relazioni industriali, di leggere le richieste di senso e di

competenze dei lavoratori che vengono eletti nelle Rsu, di guardare ai meccanismi concreti che regolano la vita quotidiana del sindacalista.

In questo modo si incrociano fenomeni che segnalano l'emergere di una forte tensione trasformativa, indipendentemente da come essa viene razionalizzata e affrontata in sede sindacale; si può guardare lungo le aree di confine come evolvono le dinamiche organizzative, quali punti sembrano più aperti a farsi attraversare dalle richieste di innovazione; infine, è dato riflettere su come l'insieme dell'organizzazione è in grado di utilizzare le ricerche, con che strumenti, quante risorse vengono investite sul terreno del cambiamento.

Le potenzialità di questo sguardo non mancano: senza illudersi di produrre radicali mutamenti, in alcune aree risulta in crescita l'attenzione verso i prodotti della ricerca. Purtroppo, spesso il primo beneficiario di queste esperienze è ancora il ricercatore, cui sembra di conquistare progressivamente una visione più limpida dei processi in atto. A fronte di ciò, il grado di ricezione della struttura sindacale rimane ambivalente: i prodotti della ricerca vengono apprezzati dai sindacalisti principalmente in ragione della loro sensibilità individuale, mentre una riflessione generale su queste acquisizioni, secondo criteri di priorità e di urgenza, non riesce a essere sufficientemente pervasiva da attraversare l'intera struttura.

Le cose che intendo dire sul tema della ricerca nel sindacato fanno riferimento a due principali dimensioni: *il sistema di produzione e il prodotto della ricerca*. Con il primo termine (sistema di produzione della ricerca) si possono ricomprendere la struttura adibita a questi scopi, il modello organizzativo, le metodologie utilizzate, i luoghi di intervento, gli indirizzi programmatici, gli strumenti. Per i vincoli di questa esposizione non è di grande utilità una disamina di ciascuno di tali aspetti, mentre è più interessante capire come è cambiato l'atteggiamento del sindacato rispetto ai problemi di gestione di questo sistema.

L'osservazione mostra che in questi anni ha finito per prevalere un'impostazione molto selettiva delle attività di ricerca, con il risultato di circoscriverne progressivamente gli impegni e le attese. L'elemento che domina le preoccupazioni sindacali è un'ansia di sostenibilità finanziaria che, unita al dubbio sulle ricadute effettive delle attività di ricerca, ha progressivamente prodotto un orientamento all'alleggerimento del sistema, in alcuni casi fino alla soppressione di diversi istituti regionali. Non si può

negare che vi sono anche ragioni concrete che spingono in questa direzione, ma l'esito ultimo, non si sa quanto consapevole e dichiarato, è un indirizzo volto a rendere flessibili gli impegni di ricerca, ridimensionarne la diffusione, controllare la sua efficienza in un'ottica, assai dubbia, di costi/benefici. Le difficoltà e i vincoli di razionalità della spesa del sindacato vanno considerati, tuttavia è chiaro che un atteggiamento ragionieristico può divenire incompatibile con le stesse ragioni d'essere del lavoro di ricerca. È inevitabile segnalare che questo esercizio di rigore, mentre si fa esigente con le strutture preposte alle attività di ricerca, appare molto meno stringente quando vanno razionalizzate funzioni ridondanti, toccate posizioni politiche autoreferenziali, rivisti assetti tecnico-amministrativi velleitari o strutture di servizio poco efficienti.

Ma per quanto questi aspetti siano importanti, essi non riguardano ancora il nucleo problematico che ha concorso a ridefinire la percezione delle priorità organizzative. Si deve prendere atto che è venuto mutando il contesto entro cui agisce il sistema di produzione della ricerca, e ciò rende meno sentita la convinzione di dover gestire in proprio il lavoro di ricerca (o l'analisi della realtà in generale). Questo atteggiamento trova qualche fondamento in una constatazione ormai diffusa: i fenomeni che investono il lavoro hanno una complessità tale da richiedere informazioni che attingono a una varietà sempre più ampia di fonti, e solo poche di queste possono essere convenientemente sviluppate in proprio da una struttura di ricerca sindacale. Quando si pensa alle strumentazioni richieste per questi compiti, va riconosciuto che su una serie di temi vi sono luoghi di produzione più attrezzati del sindacato. Per di più, molte delle informazioni utili per analizzare i processi di cambiamento sono reperibili a costi contenuti, e sarebbe poco sensato utilizzare le scarse risorse del sindacato in una logica di rincorsa imitativa.

Come segnala Anastasia (2011) in un suo recente contributo, pare più utile disporre di competenze che raccolgano e trasferiscano questo tipo di informazioni ai sindacalisti. Al più, si possono mantenere punti di presidio per le tematiche che più strettamente toccano la vita del sindacato – ad esempio la contrattazione e le relazioni industriali o le questioni del welfare locale intrecciate ai lavori, pubblici e privato-sociali, che lo sostanziano – per le quali gli Ires possono essere una fonte preziosa e originale di informazioni. Strutturare per livelli nazionali e regionali queste competenze continua a sembrarmi relativamente facile, non richiede spe-

se eccessive e ha il vantaggio di formare giovani figure di ricercatori su cui investire. In questo modo si potrebbero presidiare le aree di interesse peculiare, liberando risorse per ricerche in grado di sostenere l'innovazione delle politiche sindacali. Un assetto di questa natura dovrebbe essere previsto come impegno istituzionale, almeno da parte delle strutture regionali della Cgil, e sostenuto coerentemente. Tali funzioni possono venire progettate con buon senso, rispettando precisi vincoli di spesa, definendo temi, fonti trattate, posizioni cruciali e ruolo dell'informazione. Mi sembra evidente che è un'operazione che si può fare con equilibrio, con assetti molto snelli, economici e di facile gestione.

Sgombrato il campo dagli equivoci sulle ragioni di esistenza degli Ires, la questione vera rimanda, piuttosto, alle *politiche di circolazione delle conoscenze*. Si tratta di un tema spesso eluso dal sindacato, come se la conoscenza, o le informazioni, una volta prodotte si riversassero naturalmente lungo tutte le articolazioni dell'organizzazione. Si può risolvere, come s'è visto, il problema della raccolta di dati e analisi, ma la questione cruciale rimane quella di garantire il loro efficace utilizzo. Questo obiettivo richiede una politica accorta, che gestisca le informazioni disponibili in modo che raggiungano i sindacalisti e vengano da questi apprese e impiegate. Il problema prioritario, quindi, si sposta dall'organizzazione delle risorse per la produzione di informazioni all'utilizzo di competenze che sappiano gestire questa circolazione in modo pervasivo. Deve essere chiaro che qui non si parla di *formazione*, che attiene a un'altra modalità della trasmissione dei saperi, ma più precisamente si intende mettere al centro dell'attenzione organizzativa il meccanismo di trasmissione corrente delle conoscenze.

Il rapporto tra produzione e utilizzo delle conoscenze rimane un aspetto critico dei processi evolutivi del sindacato, che rischia di risultare ancora più complicato quando si tratta di trasferire pratiche e approcci innovativi. Queste resistenze si manifestano per motivi molto concreti e non risolvibili in astratto. Esse sono legate al processo operativo, ai vincoli funzionali, alle specifiche condizioni di lavoro del sindacalista. D'altronde, nella dimensione quotidiana del lavoro del sindacalista si producono inevitabilmente routine che «normalizzano» la pratica sindacale, mettendola al riparo da impulsi che appaiono poco governabili. Ma la difficile governabilità è la caratteristica tipica dei processi innovativi, che si distinguono proprio per la necessità di cambi di quadro cognitivo, aper-



ture a nuovi terreni di riflessione, esperienze di rottura e differenziazione delle esigenze.

Nel ragionare su questi elementi, inoltre, non va dimenticato che l'agire concreto del sindacalista è largamente sovraordinato da dinamiche che riducono gli spazi di intervento autonomi. In questi ambiti non ha molto senso un approccio volontaristico o formalizzante: si richiede, piuttosto, una specifica cura organizzativa che riconosca il peso dei vincoli micro-operativi, delle aspettative, degli adempimenti. Si deve partire dalla consapevolezza che l'operatività corrente del sindacato è garantita da una maglia solida che consente omogeneità e continuità delle risposte, ma il rischio concreto è che ciò avvenga a scapito della profondità, dell'innovazione e delle aperture al cambiamento. Pertanto, una strategia per far circolare informazioni e conoscenze deve essere organizzata tenendo ben presenti i vincoli indotti dalle regole di funzionamento del sindacato.

Francamente devo ammettere di non credere più ai grandi programmi di riforma organizzativa del sindacato: sarebbe più utile concentrarsi sugli effetti che potrebbero venire, pur indirettamente, dalle suggestioni della ricerca, a patto che esse rendano visibili opzioni dotate di qualche possibilità di successo. In quest'ottica, le strutture regionali potrebbero dotarsi di una postazione leggera per la raccolta e la sistematizzazione delle fonti, supportandola con l'utilizzo di competenze sofisticate per quanto riguarda la circolazione, diffusiva e penetrante, di informazioni e conoscenze verso tutti i punti dell'organizzazione. L'attivazione di un efficace modello di trasferimento delle informazioni avrebbe il pregio di consentire verifiche effettive del processo di acquisizione, arricchendo questo assetto di base con una funzione più esigente di ricerca, in grado di attivare uno stabile circuito di relazione tra ricercatori interni e/o vicini, e accademici.

L'altro nodo cruciale sul terreno del rapporto tra sindacato e ricerca rimanda alla specifica politica di ricerca promossa dalle strutture sindacali, alle ragioni che determinano la scelta dei temi da indagare: usando il termine richiamato sopra, *la ricerca come prodotto, esito di un'elaborazione culturale autonoma*.

In questi tempi, più che mai, appare essenziale che la ricerca sindacale sia molto esigente nel definire i suoi campi di osservazione, con l'ambi-

zione di esplorare fenomeni originali e di rilevante significato sociale. Se questo non avviene, si prospetta la possibilità che l'impegno di ricerca nel sindacato finisca per evaporare, per limite di ragioni prima ancora che per carenza di risorse. Mi sembra di poter sostenere che il mondo sindacale ha più necessità di altri ambienti associativi di definire e difendere in modo rigoroso le finalità della ricerca. Per sua natura il sindacato deve porre una forte attenzione all'esplorazione del proprio contesto, e questo approccio deve essere intrinseco alle esigenze profonde della struttura, volto a indagare un campo originale, ambizioso nel produrre contenuti e risultati distintivi.

Una volta definiti criteri così impegnativi, vi sono ovviamente molti elementi che vanno presi in considerazione per realizzare una ricerca coerente con le attese. Se ciò che dovrebbe qualificare in modo originale la ricerca per il sindacato è *l'indagine sul campo*, vi sono tre aspetti che vanno chiariti. L'approccio scelto definisce in modo preciso l'orizzonte delle opzioni e le strumentazioni che vanno adeguatamente utilizzate. Secondariamente, quest'impostazione di ricerca sociale obbliga a pensare a quanto il rapporto tra ricercatore e oggetto dell'indagine (il ruolo dei soggetti osservati e coinvolti) sia essenziale per gli esiti della ricerca. Infine, si riconferma la delicatezza del processo di individuazione dei temi da indagare.

Per quanto riguarda le strumentazioni, pur se non si è sottoposti ai vincoli formali rigorosi della ricerca accademica, rimane il problema di predisporre interventi che sappiano contemperare il rigore analitico con le specificità del contesto sindacale. Ciò significa, ad esempio, che l'impostazione della ricerca non può prescindere dalle acquisizioni fornite da altre ricerche condotte su materie affini (vincolo di confronto effettivo), che va costituita un'équipe di ricerca con adeguata responsabilità scientifica (preferibilmente esterna, per garantire un vaglio qualificato), che si devono gestire le proprie fonti in modo da dotarsi progressivamente di una banca dati. In questo schema, peraltro, rimane centrale l'impegno a far sì che l'attività di progettazione investa sia la struttura committente sia i potenziali destinatari.

A completamento dell'impostazione è necessario tener conto anche di altri requisiti che possono contribuire a fare di una sede sindacale un luogo di riproduzione dei saperi. Si può immaginare di formare gruppi di lavoro che diano spazio al flessibile inserimento di giovani ricercatori, è

possibile programmare forme semplici ma continuative di presentazione dei lavori di ricerca, così come andrebbero sperimentati confronti che facciano dialogare piani di ricerca e specificità del mondo sindacale. L'ambizione dovrebbe essere quella di creare le condizioni per una *ricerca aperta*, che sta nei confini sindacali per i suoi aspetti essenziali, ma che mantiene un canale di dialogo e confronto con chiavi di lettura meno focalizzate.

Le implicazioni relative ai ruoli dei soggetti e degli oggetti della ricerca sono motivo di discussioni di ordine teorico, ma in questo caso hanno anche un rilievo organizzativo. È legittimo sostenere che la ricerca sociale non è pensabile senza un rapporto con il soggetto osservato. Nel caso del sindacato, tuttavia, si può legittimamente presumere che un approccio di questo tipo produca qualcosa di più. Infatti, il confronto su comportamenti, aspettative e orientamenti concreti richiede un'attivazione del soggetto e del suo punto di vista, con la valorizzazione di esperienze e dimensioni che sollecitano un'effettiva interazione con i codici del ricercatore. Si può discutere se siano ancora avvertite, o se sussistano, le esigenze pedagogiche che un tempo spingevano il sindacato a coniugare ordine del discorso e formazione di idee, ma l'attività di indagine rimane poca cosa se non è in grado di sviluppare processi di apprendimento da realizzarsi già nel corso del lavoro di ricerca. In quest'ottica la ricerca sindacale non è solo verifica delle ipotesi teoriche del ricercatore, ma *processo di acquisizione* che il soggetto sviluppa partecipando al lavoro di ricerca.

Tali considerazioni suggeriscono precisi percorsi per la ricerca, che deve essere condotta mettendo in condizione i soggetti osservati di sentirsi parte integrante del lavoro. In questo quadro un ruolo di spicco è attribuito ai committenti, giacché in larga misura l'utilità della ricerca dipende da come la struttura fa propria questa esperienza cognitiva. Se si attiva un'effettiva interazione, è possibile che prendano corpo percorsi riflessivi capaci di impattare sui comportamenti organizzativi, favorendo lo sviluppo di nuovi punti di vista. Sfidando il senso comune, viene da pensare che per ottenere questo risultato sarebbero necessari piani di ricerca con qualche effetto di ridondanza, giacché solo una forte pressione sui modelli interpretativi correnti può riuscire a vincere la staticità degli assunti sindacali.

L'ultimo aspetto che mi sembra utile richiamare riguarda la *scelta dei te-*

*mi.* Salva la precisazione appena suggerita, vi è il rischio che i programmi di ricerca assumano caratteri di relativa fungibilità: vi sono troppe analisi che affrontano temi già largamente trattati, che ritornano su fenomeni ormai noti, che indugiano nell'evidenziare differenze di poco conto. Per dirla in modo parziale e sbrigativo, sono forse un po' troppe le ricerche che indagano sul «risaputo», cioè su fenomeni che non aggiungono nulla di nuovo alle questioni aperte. Per il mondo dell'accademia, o in altri settori istituzionali, l'approfondimento minuzioso ha una sua ragione d'essere, ma per il sindacato costituisce un esempio di impiego poco razionale delle risorse. Nello stesso tempo, la ricerca fatta per il sindacato ha l'obbligo di distinguersi da modelli, schemi, impostazioni che non sono guidati dalla prospettiva di mettere alla prova i quadri cognitivi dell'organizzazione. Certamente ci vuole il coraggio di affrontare temi che sono relativamente trascurati dal dibattito corrente, di scostarsi dagli approcci convenzionali, di inseguire le forze in movimento piuttosto che rivisitare confini conosciuti. Mi pare utile insistere sull'idea che il campo della ricerca sindacale deve essere per sua natura aperto, capace di raccogliere spinte ancora poco avvertite, anticipare esigenze, dare nome a processi senza voce.

Vi è ancora un aspetto che caratterizza in modo peculiare la gestione delle attività di ricerca nel sindacato: lo specifico ruolo della committenza e il suo rapporto problematico con i ricercatori. Nel caso del sindacato il profilo del committente è duplice, perché attiene al soggetto (o struttura) che effettivamente decide, ma riguarda anche i destinatari ultimi delle indagini, cioè l'insieme di donne e uomini che vivono l'organizzazione e che aspirano a ricevere conoscenze appropriate.

Nella norma il committente è un dirigente sindacale, anche se le decisioni sono formalmente assunte da un organismo, che ritiene di poter/dover avviare un lavoro di indagine con finalità che inevitabilmente dipendono dalla sua collocazione. Non si va lontano dal vero se si afferma che, solitamente, questo decisore non si vive come un destinatario della ricerca, mentre è più facile che valuti di utilizzarne i risultati per indurre riflessioni indirizzate a qualcun altro, organismi, gruppi, categorie di soggetti specifici. Ovviamente, l'interesse può anche essere quello di sostenere una posizione dell'organizzazione rispetto al mondo esterno, ma in questo caso muta chiaramente la finalità dell'intervento.

Le molteplici aspettative del committente complicano il lavoro della

ricerca, giacché questo approccio favorisce la prospettiva per cui le acquisizioni sono usate più per sostenere delle tesi, che si presumono già conosciute, che per mettere in discussione i punti di vista dell'organizzazione. In questo modo la ricerca rischia di caricarsi di un significato non lineare, divenendo un mezzo usato surrettiziamente per diffondere valutazioni, in un movimento dall'alto verso il basso, già possedute dal gruppo dirigente. Non vi è nulla di nuovo o censurabile in tutto ciò ma, qualsiasi sia la posizione occupata dal decisore, è evidente che in tal modo si spinge verso un uso compatibile dei risultati dell'indagine, limitando alla radice la possibilità che la ricerca metta in discussione schemi di pensiero inadeguati. Invece, un presupposto fondamentale della ricerca sociale è che essa dovrebbe consentire modalità di indagine che aprono a campi di significato inesplorati, contraddicendo l'attesa implicita del committente di validare posizioni già assunte, o al massimo di suggerire correzioni compatibili con l'assetto stabilizzato. Questi dilemmi diventano ancor più scivolosi quando le attività di ricerca sono svolte da una struttura interna, ma in questi casi si deve auspicare che il ricercatore sia attento a trovarsi interlocutori critici.

Questa rappresentazione non intende sottovalutare che anche il ricercatore ha una collocazione ambivalente. Chi intende fare ricerca per il sindacato deve essere consapevole di muoversi su un filo sottile, dove è necessario saper mantenere uno sguardo critico, tipico di chi guarda dall'esterno, ma contemporaneamente immergersi e sentire come propria la natura problematica del processo di osservazione. Il nodo di questa relazione è il rapporto che si riesce a costruire con lo specifico sindacale, giacché bisogna temperare «distanza» e comprensione profonda dell'azione sindacale. Vi è motivo di ritenere che questi vincoli siano particolarmente onerosi, tuttavia rappresentano un'opportunità interessante per lo studioso, anche quello di provenienza accademica.

Detta in sintesi, la ricerca condotta in ambito sindacale ha come elemento costitutivo la possibilità di congiungere questioni che richiedono una visione complessa. Si pensi alla possibilità di affrontare temi poco trattati in ambito accademico, a forme di indagini più libere nella strumentazione e nei modelli, a questioni socialmente cruciali, alla possibilità di rilevare impatti che non sono ancora percepiti nella loro piena espressione. Già lo specifico sguardo richiesto dalla ricerca sociale è elemento di attrazione per il ricercatore, ma lo diventa ancor più quando il lavoro

Vladimiro Soli

di ricerca porta a immergersi in contesti organizzativi complessi, permette di osservare dinamiche conflittuali, offre la possibilità di sperimentare un rapporto stretto tra analisi teorica e azione concreta.

### Riferimenti bibliografici

- Anastasia B. (2011), *Sindacato e ricerca: continuiamo a discutere*, in *Emilia Romagna Europa*, 9, dicembre.
- Cerri M., Soli V. (2010), *I mestieri del sindacalista*, Roma, Ediesse.