

## *Presentazione*

# **Le innovazioni del sindacato in chiave futura: trasformazioni organizzative intenzionali o micro adattamenti**

*Adolfo Braga*

### **1.**

Ritornare sul tema, da parte della rivista, delle politiche organizzative per i sindacati significa confermare un rinnovato interesse per questo filone di studio. Ciò anche con l'intento di riprendere alcune categorie interpretative dell'analisi organizzativa e verificarne l'attualità alla luce delle trasformazioni della rappresentanza. Il numero 1/2008 dei *Quaderni*, che titolava *Organizzare i cambiamenti sindacali*, era appunto dedicato alle politiche organizzative dei sindacati, anche tenuto conto della Conferenza d'organizzazione della Cgil che di là a pochi mesi si sarebbe celebrata.

Un quesito che la rivista si poneva era quello di verificare se l'attenzione ai temi delle politiche organizzative del sindacato, nonostante i momenti formali e solenni, rappresentasse un'inversione di tendenza rispetto alla convinzione che, date le caratteristiche strutturali delle associazioni di rappresentanza, questo tema rimanesse di difficile interpretazione e non catalogabile neanche con gli strumenti teorici delle organizzazioni complesse.

Alla luce delle scelte realizzate dalla Cgile dalle altre confederazioni, la rivista conferma una linea editoriale volta a dare sistematicità di studio a questi temi, in quanto l'agire organizzativo dei sindacati ha molte facce e si articola in forme diverse secondo il livello d'azione del sindacato. Non è ancora del tutto chiaro, o quanto meno condiviso, cosa sia da intendere effettivamente per cultura organizzativa nelle organizzazioni di rappresentanza, in cui le logiche organizzative sono allo stesso tempo regole, da ridefinire in continuazione, talvolta non gestibili in modo soddisfacente da coloro che devono attuarle; e perché il concetto di cultura organizzativa appare ulteriormente problematico in relazione a queste tipologie di organiz-

\* Adolfo Braga è direttore dell'Istituto superiore per la formazione (Isf) della Cgil, docente di Formazione e analisi delle competenze nell'Università di Teramo.

zazioni che, per essere certe di realizzare la loro missione, devono contemporaneamente costruire soluzioni per rappresentare interessi subalterni nel conflitto distributivo e concorrere alla definizione e attuazione di programmi in materia di politiche economiche e sociali (Regalia, 2005).

Per verificare lo scarto tra le decisioni formali, in materia organizzativa, assunte dalla Cgil, e gli effettivi cambiamenti che interessano l'insieme dei sindacati, la rivista ha deciso di condurre due interviste. La prima è a Enrico Pannini – segretario confederale, con la responsabilità dell'organizzazione –, protagonista assoluto della volontà di costruire un processo organizzativo interno capace di coinvolgere tutto il gruppo dirigente, orientato a ottenere una consapevolezza diffusa sulla necessità di dotare l'organizzazione di nuove regole organizzative e di farle attuare. La seconda intervista è a Stefano Zan – studioso delle scienze organizzative – che negli anni passati ha realizzato numerose ricerche e percorsi formativi nel sindacato, i cui esiti hanno prodotto interessanti riflessioni teoriche sulle associazioni di rappresentanza e avuto il merito di coinvolgere i sindacalisti nel dibattito sulle tematiche organizzative.

Il contributo chiesto ad alcuni studiosi ha consentito a questo numero della rivista di poter dare continuità a un dibattito che negli ultimi anni ha visto sia l'arricchimento di alcune ricerche condotte sulle strutture sindacali (vedi le riflessioni di Francesca Mandato per un'analisi sistematica delle stesse) sia l'aumento a dismisura di nuove variabili organizzative, coincidenti con il dato che le associazioni di rappresentanza sono sempre più caratterizzate da molteplici funzioni.

Prima di dare conto dei diversi contributi è convinzione di chi scrive anticipare alcune criticità organizzative che i sindacati italiani devono ancora trovare la volontà di superare concretamente. Permangono tuttora una serie di quesiti rispetto ai quali si registrano resistenze che dimostrano perché queste organizzazioni facciano fatica a rinnovarsi. Tali resistenze si muovono su una tastiera che va da quelle generazionali, a quelle culturali, a quelle finanziarie.

Un quesito, spesso formalmente affrontato ma sostanzialmente sempre eluso, è quello relativo alla definizione di una specifica strategia per la formazione di nuovi quadri. Più nello specifico, come può un'organizzazione a legame debole avere una politica dei quadri coordinata centralmente? Da questo punto di vista è utile sottolineare le differenze rispetto alla politica dei quadri di Cgil e Cisl.

Un quesito poco affrontato nel dibattito interno rimanda all'eventualità di considerare se sia possibile fare strada a una generazione nuova di quadri senza un movimento sociale. Un altro quesito, scaturito dalle ultime ricerche realizzate dall'Isf, è relativo al rapporto esistente tra cambiamento organizzativo, politica dei quadri e cambiamenti sociali nel lavoro. La definizione di questo rapporto aiuta la costruzione delle competenze dei nuovi quadri e dei saperi sindacali. L'ultimo dei quesiti, che da tempo personalmente mi pongo, è delicatissimo da affrontare: quali sono i criteri organizzativi con i quali vengono selezionati e scelti i dirigenti sindacali?

## 2.

Negli studi sulle teorie organizzative un aspetto che emerge è quello che specifica il rapporto esistente tra organizzazione e i suoi ambienti di riferimento. Superata la visione puramente adattativa di questo rapporto, che vedeva l'organizzazione modificarsi in maniera passiva rispetto ai cambiamenti esterni, per definizione «indipendenti» dall'organizzazione, la visione più aggiornata mette in evidenza come, in realtà, queste relazioni siano caratterizzate da una reciproca influenza. I cambiamenti dei contesti inducono a esigenze di cambiamento nelle organizzazioni, le quali, in maniera differenziata, a loro volta influiscono con le proprie scelte e con le proprie azioni su questi cambiamenti. La differenziazione si interpreta con la capacità di influenza delle organizzazioni, ovvero in relazione al grado di pertinenza di questi contesti e al grado di attivazione che esse riescono ad avere su questi contesti. Il concetto di «attivazione» è dimostrato dalle tre fasi del processo di costruzione della realtà organizzativa: *attivazione, selezione e ritenzione*, considerandole momenti diversi di un ciclo che vede gli individui agire e creare flussi di esperienza attraverso, appunto, l'attivazione. Così per le organizzazioni esiste solo ciò che esse sono in grado di riconoscere attraverso tali processi, che portano alla costruzione di ciò con cui esse interagiscono (Weick, 1976).

Riferito alla Cgil, ad esempio, questo significa che l'organizzazione influisce in maniera più limitata rispetto a una serie di cambiamenti a livello sociale, culturale e politico in generale, e in maniera più marcata rispetto al contesto specifico del mercato del lavoro e delle regole che lo governano. Senza sottrarre la Cgil alla considerazione che è anch'essa una struttura for-

male, quello che preme mettere in evidenza è che si caratterizza anche come struttura latente di regolazione sociale e che il suo successo dipende dall'adattamento e dall'anticipazione rispetto a eventi economici, istituzionali, sociali esterni (Butera, 2009).

La gestione del processo di cambiamento in un'organizzazione sociale come la Cgil, assume come fondamentale la necessità di cogliere contemporaneamente i cambiamenti di scenario più generali e quelli più pertinenti per poter fronteggiare le nuove sfide che l'organizzazione si trova ad affrontare; tenendo presente che tali sfide sono anche il risultato di come la stessa organizzazione legge e agisce sui suoi contesti di pertinenza.

È necessario, pertanto, che l'organizzazione sia in grado di decodificare i cambiamenti e di elaborare, al tempo stesso, strategie e azioni pertinenti di identità. Solo in questo modo l'organizzazione è in grado di dimostrare una propria capacità di decodifica dei cambiamenti che, però, sono alla base di una riformulazione delle sue identità, strategie e capacità d'azione (Schein, 1985).

Le identità per le associazioni di rappresentanza sono importanti perché rimandano ai modelli di adesione dei rappresentati all'organizzazione (Meghnagi, 2008). A questo proposito si può dimostrare che l'evoluzione di figure di lavoratori presenti in un contesto, ad esempio del mercato del lavoro, caratterizzato da cambiamenti culturali, politici e sociali, porti a una rimodulazione con nuove strategie, conservando, casomai, alcuni punti fermi della propria identità tradizionale. Si costruiscono dunque strategie individuali capaci contemporaneamente di convivere con gli elementi di continuità e con quelli di cambiamento. Tutto ciò per preservare gli elementi di continuità, riadattandoli ai contesti attuali, assecondando cambiamenti di strategia e di ambiti d'azione.

In definitiva, nel passato i cambiamenti macrosociali e quelli più specifici legati alle dinamiche economiche del mercato del lavoro hanno offerto ai sindacati l'opportunità di vivere un periodo di forte capacità d'azione e di mobilitazione, capace di ottenere risultati, connessi con una marcata identità fondata su una lettura di classe della società omogenea e diffusa; con modelli di adesione fortemente centrati sulla valenza ideologica. Negli anni settanta i sindacati erano capaci di ampie mobilitazioni, perché in grado di coinvolgere i lavoratori della grande impresa, proponendo obiettivi ben definiti da raggiungere. Tutto questo corrispondeva a un insieme culturale, sociale, generale e anche produttivo che manteneva u-

na sua coerenza, per il semplice fatto che la società veniva letta in termini di classe.

Dagli anni ottanta in poi, progressivamente, questi modelli culturali si sono sfaldati sul versante sociale generale, consentendo l'emersione di *nuove forme di identità sociale*, non più immediatamente ricollegabili a un'identità declinata in termini di classe sociale. Questa trasformazione ha influito sui modelli di adesione all'organizzazione sindacale, mentre i cambiamenti di carattere economico, produttivo, organizzativo e del mercato del lavoro si sono via via resi più articolati e complessi.

Il risultato di questo processo ha consegnato, per un verso, una maggiore complessità dei modelli culturali e sociali, per altro verso, nell'ambito economico-produttivo, l'organizzazione sindacale si è trovata a dover sviluppare modelli di azione capaci di svolgere un'azione di rappresentanza e di tutela più articolata e aderente a una serie di fattori inerenti alle diminuzioni delle diverse realtà produttive, caratterizzate da forti processi di innovazione tecnologica e organizzativa.

L'insieme dei cambiamenti iniziati negli anni ottanta ha portato a uno scenario fortemente limitato rispetto agli anni settanta, in quanto la difesa di alcuni aspetti rilevanti per la tutela dei lavoratori (tipo il posto di lavoro) non potevano essere sviluppati in termini puramente conflittuali, ma richiedevano un coinvolgimento in alcune scelte strategiche e organizzative che il sindacato doveva vivere coerentemente con la propria *mission*.

Il cambio di scenario, marcando delle diversità rispetto al periodo precedente, ha evidenziato la necessità progressiva di una serie di cambiamenti capaci di decodificare tali contesti, come base per poter sviluppare una riformulazione dell'identità, delle strategie e delle azioni. Complessivamente, queste trasformazioni hanno richiesto cambiamenti organizzativi per supportare l'intero processo. Dunque, gli ambiti di azione dei sindacati rispetto al passato tendono a differenziarsi, a estendersi e a rendersi complessi, con un'evidente ricaduta sulla politica dei quadri.

Se cambiano le strategie, le identità e gli ambiti d'azione, è del tutto evidente che devono cambiare anche i modelli organizzativi, coerentemente con i nuovi orientamenti di carattere culturale e strategico in atto. Ma per governare i cambiamenti organizzativi bisogna, prioritariamente, essere capaci di leggere le trasformazioni: dunque, si rende necessario un riorientamento culturale dei sindacalisti, attraverso l'acquisizione di nuove competenze.

È importante che i sindacalisti sappiano comprendere le trasformazioni tecnologico-organizzative per poter individuare i contenuti della riqualificazione professionale, assicurando in tal modo l'occupabilità della forza lavoro nei nuovi scenari produttivi. Bisogna saper interpretare i bilanci e le strategie di investimento e di sviluppo delle aziende per poter definire i parametri su cui, ad esempio, negoziare le porzioni variabili indirette delle parti di reddito collegate al raggiungimento degli obiettivi.

In tal modo appare evidente come l'insieme di questi aspetti definisca una diversa figura dei sindacalisti, che devono operare contemporaneamente nel perseguire alcuni obiettivi tradizionali, come quelli del reddito e dei livelli occupazionali, ma anche obiettivi che si muovono in uno scenario di relazioni industriali fortemente modificato.

Non è da trascurare una particolare area di azione con forti caratteristiche innovative rispetto alle tradizionali aree di intervento del sindacato: la negoziazione in senso stretto. Quest'area presuppone lo sviluppo di azioni che si configurano come *politiche pubbliche* (i risultati della contrattazione divengono un bene sociale; Braga, Carrieri, 2001), piuttosto che come azioni legate tout court alla dimensione della rappresentanza. Una particolare politica, nell'attuale scenario socioeconomico, è quella che si pone l'obiettivo di intervenire in maniera efficace per dare soluzione all'annoso problema occupazionale (problema ormai cronico nelle realtà meridionali, ma che sta assumendo forti criticità in altri contesti territoriali), che non passa più, semmai sia accaduto, attraverso i canali della negoziazione contrattuale: sia essa nazionale o aziendale. La complessità richiede, nell'ambito di un'azione che si inquadra nelle strategie concertative a livello centrale, una capacità di azione diffusa nel territorio, partecipando alla formulazione e alla realizzazione, appunto, di politiche pubbliche territoriali capaci di rilanciare in quei contesti lo sviluppo produttivo, economico e occupazionale. Per ottenere questi risultati il sindacato ha incrementato particolari strumenti, quali i patti territoriali e i contratti d'area. Questi strumenti richiedono pur sempre lo sviluppo di un'azione negoziale ma, per la natura di ciò che viene negoziato, cioè della predisposizione di un piano di investimenti capace di favorire dinamiche virtuose di sviluppo economico su ben delimitati territori, la stessa negoziazione acquisisce un carattere particolare, essendo più affine all'idea della formulazione e dell'implementazione di politiche pubbliche.

La volontà e la necessità del sindacato di intervenire in queste politiche è percepita molto lucidamente dall'organizzazione, consapevole che sul ver-

sante semplicemente negoziale ciò che deve caratterizzare l'azione in questa materia è il risultato finale della negoziazione. Più che un'azione caratterizzata solo sul versante della capacità di sviluppare azioni negoziali, versante che trova il sindacato impegnato in una tipologia d'azione che tradizionalmente ha sempre praticato, sono necessarie un concerto di attività che richiedono competenze in termini di conoscenza delle realtà economiche, per poter individuare le aree settoriali che presentano maggiori potenzialità di sviluppo e per poter selezionare i progetti meglio formulati e con una maggiore potenzialità e fattibilità. In definitiva, si tratta di fornire a chi opererà per il sindacato una serie di competenze particolari, solo relativamente presenti e in possesso dei sindacalisti.

La sfida più complicata è quella che costringe il sindacato a muoversi in un'area che presenta un forte carattere innovativo e riguarda i cambiamenti che segnano il mercato del lavoro, per lo sviluppo di nuove tipologie di lavoro, sia in termini di contenuto sia soprattutto in termini di tipologia contrattuale del rapporto di lavoro. Tradizionalmente il sindacato ha trovato radicamento rappresentando una ben determinata tipologia di lavoratori delle medie e grandi aziende con un rapporto di lavoro subordinato e a tempo indeterminato. Questo tipo di lavoro, con lo sviluppo di alcune concezioni organizzative del management (ci si riferisce ai modelli post-fordisti, in particolare «toyotisti», che tendono ad assicurare la massima flessibilità organizzativa per l'azienda), progressivamente è stato soppiantato con nuove forme di rapporti di lavoro su base contrattuale di collaborazioni a tempo determinato. Queste particolari tipologie contrattuali spesso configurano anche margini di autonomia da parte del lavoratore nell'organizzare tempi e modalità del suo lavoro, ma prevalentemente non cambiano la natura subordinata del lavoro, limitandosi a mutare solo le caratteristiche della tipologia contrattuale del rapporto di lavoro.

Si è consolidata una tendenza alla trasformazione delle tipologie contrattuali che caratterizzano il mercato del lavoro tale che in un breve lasso di tempo le figure di lavoratori subordinati con contratto di assunzione a tempo indeterminato risulteranno, se non un ricordo, un numero molto esiguo rispetto ai lavoratori con queste nuove tipologie di contratto.

In tal senso, la capacità di rappresentare queste nuove tipologie di lavoratori diventa una condizione ineluttabile affinché, per un verso, il sindacato continui a esistere, per un altro, si evitino condizioni di precarietà e di assenza di tutela tali da configurare un vero «imbarbarimento» del mondo del

lavoro, con conseguenti ripercussioni negative sull'intero sistema sociale (se il mondo del lavoro è imbarbarito, si imbarbarisce anche la società). L'inerzia, connessa con la giusta azione di rappresentanza delle figure più tradizionali del lavoro, rischia però di non far cogliere la rilevanza di questo obiettivo strategico (cioè quello di rappresentare queste nuove figure di lavoratori).

È anche vero che da alcuni anni si sta sviluppando all'interno dei sindacati italiani la consapevolezza di dare una prima risposta a questa problematica, attraverso la costituzione di organismi sindacali in grado di rappresentarli e tutelarli. Anche in questo caso, seppur si tratta dell'ambito d'azione più tradizionale del sindacato, ossia quello della rappresentanza dei lavoratori, si presentano caratteristiche di novità legate ad aspetti organizzativi del lavoro e ad aspetti culturali di queste nuove tipologie di lavoratori.

Non va trascurato il dato che queste nuove figure di lavoratori interpretano il lavoro in maniera diversa, hanno aspettative completamente differenti e, soprattutto, percepiscono il sindacato come una struttura più idonea a rappresentare i lavoratori tradizionali. Queste profonde e radicali trasformazioni comportano la necessità di pensare nuove tipologie dell'azione di rappresentanza, capaci di intercettare queste aspettative diversificate rispetto al passato e di dare risposta alle difficoltà connesse con le nuove forme di organizzazione del lavoro.

Per queste ragioni i sindacati oggi hanno messo in piedi una serie di strumenti che integrano maggiormente l'area della rappresentanza con quella dell'erogazione di servizi (vedi il saggio in questo numero di Feltrin e Maset), specificamente calibrati su queste nuove figure di lavoratori. Sul versante organizzativo, poiché devi sviluppare nuove risposte, è fondamentale – ancora una volta – acquisire competenze non tradizionalmente possedute dai sindacalisti.

L'evoluzione di nuovi ambiti operativi richiede necessariamente forme di azione più complesse, rispetto alle quali anche le tradizionali attività negoziali acquisiscono nuove caratteristiche «atipiche». Si rende necessario, in questo modo, introdurre contenuti innovativi per diffonderli nell'organizzazione, sfruttando le leve tradizionali della socializzazione naturale e introducendo in esse i contenuti di innovazione, altrimenti si rischia di rimanere limitati solo ai momenti artificiali. Sviluppare un'azione consapevole di politica dei quadri, caratterizzata dalla capacità di introdurre innovazioni organizzative e innovazioni nelle competenze dei sindacalisti, è quanto sta avvenendo in questa fase per la Cgil, che sta attuando alcune decisioni formal-



mente assunte con la Conferenza d'organizzazione (vedi intervista a Enrico Panini), che hanno trovato compimento con il Progetto Ventimila e con la formazione per il gruppo dirigente denominata Università del Lavoro.

Queste scelte, indirizzate a politiche formative, devono configurarsi come specifici obiettivi organizzativi, perché altrimenti, se fossero lasciate a iniziative estemporanee, si correrebbe il rischio di far prevalere di più la mera continuità d'azione. Con questa seconda modalità, infatti, si determina un fortissimo dispendio di energie nei processi di innovazione che tendono a svilupparsi in maniera più *random*, ovvero più legati alla spontaneità delle varie realtà organizzative o delle varie persone. Invece il processo va favorito come formazione, in quanto la stessa deve essere considerata come uno strumento nell'ambito dell'organizzazione. Se si consolida questa convinzione, l'organizzazione deve costantemente sviluppare azioni di politica dei quadri sempre più intenzionali e sempre meno casuali.

Dunque, una criticità da superare è quella legata al quesito: come si sono formati i sindacalisti finora? Si sono formati principalmente attraverso l'esperienza, la «gavetta» e gli affiancamenti informali, ovvero attraverso quella che si definisce formazione naturale (Susi, 1994). La formazione sul campo è una risorsa, ma oggi risulta fortemente limitata in quanto *favorisce la continuità nell'organizzazione e non il cambiamento*. Per realizzare concretamente processi di cambiamento bisogna intervenire sulle dinamiche che si creano con la formazione naturale, rafforzandole attraverso azioni di formazione intenzionale, ben agganciate alle realtà operative e alle dinamiche di socializzazione naturali presenti nell'organizzazione, affinché utilizzino questi canali, modificandoli nel contenuto (Braga, 2006).

### 3.

Di fronte a mutamenti così significativi del quadro sociale rispetto alle logiche e alle dinamiche che hanno caratterizzato gli ultimi anni, la rivista conferma la volontà di interrogarsi su quali siano le prospettive di cambiamenti organizzativi nelle organizzazioni di rappresentanza. Per far questo la richiesta, formulata da chi scrive per conto di *Quaderni*, a un numero di studiosi di organizzazioni è di mettere in evidenza quali siano i problemi di analisi organizzativa del sindacato per affrontare le sfide dei prossimi anni e quali possano essere le soluzioni per operare in modo congruente con il nuovo qua-

dro sociale e istituzionale, affidando a ognuno un proprio personale punto di vista. Leggendo i vari contributi mi sono reso conto di come il tema presenti un numero considerevole di sfaccettature e si presti a considerazioni estremamente diversificate. Di seguito mi limiterò solo ad alcune osservazioni che riflettono le convinzioni maturate in tanti anni di ricerche e formazione nel sindacato, che mi hanno consentito di costruire un modo personale di vedere il problema.

Credo che la prima chiave di lettura per creare un collante interpretativo dei diversi contributi debba essere quella che fa riferimento al punto di vista organizzativo della Cgil. Il confronto con Enrico Panini è molto significativo perché il segretario confederale responsabile d'organizzazione non si è sottratto alle diverse «provocazioni» stimulate con l'intervista, offrendo un contributo a questo dibattito molto interessante.

L'aspetto più delicato riguardava una criticità sempre presente nelle organizzazioni, ovvero lo scarto tra i cambiamenti formali e quelli praticati e, dunque, le resistenze che determinano questo scarto. Panini ha dichiarato che «non mancano resistenze, pigrizie e consuetudini» nel gruppo dirigente, dando un'interpretazione degli impedimenti verso processi innovativi perché gli stessi spaventano, ma anche – com'è tipico delle organizzazioni socio-politiche – perché frutto di diverse letture interne della fase politica. Non è una presa d'atto scontata, perché un sindacato come la Cgil deve comunque non sottrarsi alle innovazioni che non possono essere assunte come scelte organizzative ma come frutto di un processo politico e culturale che rimanda obbligatoriamente a quelle pratiche di democrazia associativa fatte di discussione e condivisione.

Con queste premesse la ricerca di innovazioni sul versante organizzativo non rimanda a un percorso lineare, composto di soluzioni assodate e definite, ma passa attraverso il filtro della *mission* di sindacato confederale che deve esclusivamente assumere il concetto di organizzazione a partire da una lettura in chiave politica. Priorità, dunque, alla concezione identitaria dell'organizzazione, con un filtro particolare alle concessioni verso gli specialisti, ma in un giusto mix tra politica e competenze tecniche.

Le innovazioni da immaginare e progettare, se devono essere funzionali al modo in cui un'organizzazione valoriale vive i cambiamenti del contesto sociale esterno, non possono che essere coerenti con queste premesse. L'innovazione più evidente è sicuramente l'insediamento organizzativo nei luoghi della produzione, che richiede pratiche di relazione completamente differen-

ti rispetto al passato. Da questo punto di vista ho più volte avuto modo di ricordare in altre sedi di riflessione che una grossa percentuale di sindacalisti attualmente in carica rappresenta una generazione perfettamente coincidente con quella tipologia di lavoratori che stanno per uscire definitivamente dal processo produttivo. Ne consegue una necessità impellente e non rinviabile di un rinnovamento del gruppo dirigente che sappia: essere consapevole delle ragioni del mutualismo e delle collettività oggi; comunicare con le persone che lavorano nei luoghi della produzione; interagire culturalmente con la multietnicità; gestire gli strumenti della contrattazione; sperimentare forme particolari di valutazione idonee per saper orientare le scelte politiche.

Un altro tema cui Panini non si è sottratto, e che risulta difficile da declinare, può essere espresso nel seguente quesito: quanto sono utili alcuni ritualismi tipici della democrazia associativa, con particolare riferimento alle pratiche comunicative, ad esempio dei direttivi e dei congressi? Sulla loro utilità Panini ha dichiarato addirittura che sono fondamentali perché «rappresentano il modo di riconoscersi, di condividere spazi, scadenze e valori». Anche i precedenti segretari confederali responsabili d'organizzazione, Ghezzi e Cantone, la pensavano allo stesso modo nelle precedenti interviste; nel caso dell'attuale segretario mi sembra interessante sottolineare come egli abbia condiviso la mia preoccupazione sulla loro effettiva utilità, suggerendo che questi riti siano monitorati per evitare che diventino pratiche conservatrici. Personalmente credo che bisogna fare scelte organizzative radicali per modificarne completamente l'impostazione, altrimenti si rischia di prendere atto di questo problema sempre con il «senno di poi».

Panini non si è sottratto al confronto verso una delle criticità organizzative che segnalavo in premessa e che, dal mio punto di vista, permane come questione non sufficientemente affrontata. Mi riferisco alla scelta dei criteri organizzativi con i quali vengono selezionati i dirigenti sindacali e, dunque, al pericolo di una tendenza a una autoreferenzialità e – seppure in casi limitati – a una autoritarità. Il dirigente sindacale intervistato non ha escluso questo pericolo, individuandolo come presente in tutte le organizzazioni in generale, ma ha anche dato una chiave di lettura per quelle «organizzazioni a democrazia diffusa» in quanto latrici di anticorpi tali da contrastare questi comportamenti.

Ancora una volta mi permetto di confermare una mia preoccupazione verso questa criticità, che rischia di perpetuare codici di comportamento dei sindacalisti dissimili da quei pilastri sui quali si erano costruite le identità col-

lettive del sindacalismo italiano. I sistemi di appartenenza ideale e ideologica che si erano venuti configurando intorno alla rappresentanza politica condizionavano i comportamenti, per cui da scelte di appartenenza ideale si passava in maniera semplice e quasi automatica a codici di comportamento individuale su tutti i campi, e non solo quello politico, dell'agire individuale. La visione del sindacato si proponeva anche verso la società esterna e non, al contrario, facendosi condizionare dalla stessa; consolidando in questo modo il senso di appartenenza e dell'identità collettiva.

È ovvio che tutto questo ha subito una frattura che ha messo in crisi le identità collettive, e i sindacati hanno vissuto profonde trasformazioni che li hanno portati a propri percorsi di autonomia e indipendenza, scoprendo la loro modernità in termini di nuova espressione e di identità collettive. Un'immediata conseguenza di questo nuovo scenario ha rotto i vecchi schemi e ha messo in condizione i sindacati di fare i conti con resistenze organizzative inedite rispetto al passato. Quello che mi preme sottolineare, rispetto al problema posto in evidenza sulla selezione della leadership in queste organizzazioni, è l'inerzia e la resistenza del gruppo dirigente a esercitare il proprio diritto di scelta seguendo percorsi di schieramento in grado di operare opzioni sui diversi candidati.

Tale diritto di scelta può essere espresso se è chiaro qual è il concetto di governance nei sindacati. Non ci viene incontro certamente il riferimento alla cultura aziendale, che ne immagina la specificazione di un quadro normativo che aiuti a precisare per una determinata azienda i compiti, le funzioni, le responsabilità e la composizione degli organi di governo. Per le associazioni di rappresentanza la governance rimanda alla necessità di interrogarsi sugli aspetti strutturali di queste organizzazioni, con la certezza che possa esserci da parte della leadership una capacità di saper proporre percorsi che facilitino la crescita e lo sviluppo di assetti strutturali, culturali e normativi, senza provocare conflitti tra i diversi attori.

Quando si elegge un segretario generale (naturalmente le modalità di scelta dei leader dovrebbero essere differenti secondo il livello organizzativo preso in considerazione: nazionale, regionale e locale), quell'evento rappresenta il momento in cui si formano le coalizioni dominanti. Per contare all'interno di questi sistemi occorre controllare un numero di voti consistente. I congressi rappresentano un momento fondamentale di queste organizzazioni, perché danno il senso di come si è formata una determinata coalizione dominante che gestirà successivamente l'organizza-

zione, con particolare attenzione alla posizione dei singoli all'interno delle diverse articolazioni delle strutture.

Norme e statuti sono pensati e scritti come se, a ogni occasione, iniziasse dal nulla una nuova fase congressuale, in modo tale che negli organismi dirigenti siano presenti i migliori componenti dell'organizzazione. Non sempre questa reiterazione dimostra che questo esercizio di democrazia associativa sia sinonimo della scelta dei migliori. Controllare il gruppo dirigente rappresenta, da una parte, la condizione per poter contare all'interno, dall'altra, una vera e propria posizione di potere a prescindere, in larga misura, dalle competenze e dalle capacità professionali del singolo.

Mi propongo ora di fare un confronto tra l'intervista a Enrico Panini e quella a Stefano Zan, studioso delle organizzazioni complesse, con numerose ricerche e interventi formativi nelle associazioni di rappresentanza, ivi compresa la Cgil. Quale, dunque, la diversa lente con cui analizzare i ritardi nei cambiamenti organizzativi da parte dei sindacati?

La risposta del dirigente sindacale (Panini) rimanda, sostanzialmente, alla natura politica, valoriale e identitaria del sindacato che, per attuare trasformazioni organizzative, deve maturarle come forme di condivisione con il proprio gruppo dirigente, ovvero con percorsi di democrazia associativa. La persistenza di alcune criticità organizzative è compensata dalla capacità dei sindacati di saper trasformare le sue peculiari caratteristiche (politiche, identitarie e valoriali) con i tempi necessari per metabolizzare le trasformazioni del contesto sociale. I correttivi organizzativi e l'acquisizione di nuove competenze si determinano solo quando l'organizzazione è certa che non siano frutto di mode o di accelerazioni non ponderate.

A Zan la rivista ha chiesto di tornare a rivisitare le categorie interpretative con le quali negli anni passati aveva offerto un contributo teorico per specificare quali fossero le caratteristiche strutturali delle associazioni di rappresentanza, definendole come organizzazioni complesse, a legame debole e con alcuni paradossi organizzativi.

Il focus dell'intervista a Zan non è dissimile dai quesiti posti a Panini: sono possibili cambiamenti organizzativi nei sindacati? con un'ulteriore specificazione: queste organizzazioni sono condannate dai vincoli del passato a non cambiare? Le riflessioni teoriche giungono a conclusioni molto severe, ma che non chiudono a speranze di cambiamento organizzativo. Zan ribalta i quesiti con una domanda alla quale darà una risposta: queste organizzazioni, che apparentemente non sono cambiate, sono vecchie, in

crisi – e non se ne accorgono – e grazie all’incapacità di interlocutori esterni che non sanno combatterle, come riescono a sopravvivere?

È vero che le modificazioni organizzative del sistema della rappresentanza non si sono quasi del tutto realizzate, connotando questo sistema come «arcaico e antistorico» ma, ciò nonostante, con determinate condizioni culturali i cambiamenti organizzativi potranno realizzarsi se fortemente voluti. Zan esorta a diffidare dei micro cambiamenti che non producono modificazioni sostanziali, mentre indica una strada per realizzarli attraverso il coinvolgimento interno delle persone per condividere processi di apprendimento ed evitare l’imposizione di regole esterne. È interessante, infine, anche la chiave di lettura che propone rispetto al ruolo della dirigenza nazionale. Secondo lo studioso, questo ruolo è esercitato in maniera tale che lo stile di direzione non tiene conto che l’ambito d’azione avviene in organizzazioni a legame debole.

Tra i contributi degli studiosi coinvolti sul tema è molto peculiare quello di Carrieri<sup>1</sup>. Con questo saggio gli autori analizzano la letteratura con l’intento di spingere la ricerca sulla capacità dei sindacati di assumere cambiamenti organizzativi a partire dalle attuali caratteristiche della rappresentanza sociale e dall’esigenza di allargarla a nuove figure lavorative. Che le associazioni sindacali siano di fronte a una necessità di cambiamento e di innovazione significativa viene sottolineato da Carrieri e Persano, che propongono una riflessione organizzativa di matrice soggettivistica sulla figura del sindacalista. Gli autori ricordano che le associazioni di rappresentanza degli interessi costituiscono un oggetto di rilevante interesse per la teoria delle organizzazioni, perché appartengono a un tipo particolare di organizzazione e perché il loro comportamento deriva in misura rilevante dalle loro caratteristiche strutturali.

Carrieri e Persano vanno al cuore del problema, offrendo un percorso analitico in grado di raggiungere i nodi critici della trasformazione delle competenze e della figura stessa del sindacalista, per indicare direzioni concettuali che possono arricchire i rappresentanti del lavoro di una comunità di pratiche tali da affrontare le sfide dettate dall’universo dei nuovi lavori e delle nuove *issues* trainate del post-fordismo.

<sup>1</sup> Il saggio è stato curato da Carrieri e Persano. Il rimando specifico a Carrieri è dettato dall’esigenza di poter fare riferimento ai suoi studi precedenti, alcuni dei quali condivisi con chi scrive.

Gli autori rimarcano molto l'approccio teorico del neo-istituzionalismo nell'analisi organizzativa, che ha fornito un apparato concettuale sofisticato per evitare la riduzione dei comportamenti organizzativi ai movimenti individuali e alle varianti delle teorie dell'attore razionale. I neo-istituzionalisti hanno mostrato le difficoltà di comprendere le scelte individuali nelle organizzazioni al di fuori dei modelli culturali e dei retroterra di cui sono intrise e in cui sono immerse: aspetto che non elimina, ma delimita gli spazi d'azione organizzativa. In quest'ottica gli autori affermano che le scelte operate dentro le organizzazioni non sono riconducibili ai soli moventi individuali, ma sono caratterizzate da un tasso elevato di densità sociale.

A quali conclusioni ci portano Carrieri e Persano? Le stesse sono interessanti sul piano di una nuova chiave interpretativa ma necessitano di un tempo di sedimentazione teorica. Introdurre la categoria interpretativa dei legami multipli per spiegare la necessità di presidiare contemporaneamente più spazi d'azione, mi sembra possa costituire, a partire dalla denominazione data, una specificazione migliorativa del legame debole che rimane, a mio avviso, una chiave di lettura idonea a spiegare le organizzazioni complesse come i sindacati.

Una novità è il contributo di Francesca Mandato che, dopo aver tratteggiato un profilo teorico dell'analisi empirica delle organizzazioni, propone in chiave metodologica un'analisi delle peculiarità e problematicità di studio delle organizzazioni di rappresentanza attraverso l'esame di alcuni disegni di ricerca sul sindacato. Mandato ci ricorda che, rispetto all'analisi delle organizzazioni, il sindacato possiede caratteristiche proprie che rendono importante il suo studio. In tal senso, l'indagine non può trascurare la complessità dell'oggetto di osservazione ma privilegiare il ricorso a una metodologia che consenta di entrare nell'organizzazione e di coinvolgere nella riflessione gli attori ai vari livelli, al fine di individuare margini fecondi di cambiamento organizzativo alla luce delle acquisizioni sul campo.

Un utile riferimento metodologico viene individuato negli approcci empirici di matrice etnografica, per i quali la comprensione e l'interpretazione del punto di vista degli attori assume una valenza fondamentale, allorché si entra nel campo dell'analisi culturale dell'organizzazione. Qui, ricerche che prevedano percorsi partecipati e condivisi con gli attori sono essenziali, come le indagini sulle organizzazioni di rappresentanza esaminate dal contributo hanno evidenziato.

In definitiva, Mandato sottolinea come innovare l'organizzazione non significhi riprogettare a tavolino elementi strutturali fonti di criticità, da imporre agli attori che sono parte dell'organizzazione. Significa piuttosto generare apprendimento collettivo sulle pratiche innovative necessarie, a partire dalla presa di coscienza di quegli elementi culturali che sovrintendono alle logiche di azione all'interno delle organizzazioni. In ciò l'ausilio che il sindacato può trarre da quelle indagini organizzative incentrate su esso che valorizzano nel loro impianto la valutazione, la riflessione collettiva, la discussione e, soprattutto, la formazione.

La rivista ha arricchito il patrimonio degli studiosi che hanno come interesse dei loro studi organizzativi il sindacato. In tale ottica il contributo di Catino ha volto il suo sguardo sulle «miopie organizzative» con l'intento di indagare come le stesse agiscono sulle grandi organizzazioni, per sottolinearne i principali problemi e le trappole più evidenti. Con Catino si arricchisce ulteriormente l'analisi organizzativa che guarda ai problemi delle organizzazioni sindacali.

Nel fare un'accurata disamina scientifica del concetto di miopia, collegato ai sistemi organizzativi complessi, lo studioso sottolinea, in particolare, il dato che essa può favorire la mancata rilevazione dei segnali di cambiamento sia micro sia macro, seppur evidenti, ed è alla base di processi di declino organizzativo e di crisi. Ne consegue che la conseguenza principale della miopia organizzativa è la persistenza di credenze e processi che favoriscono decisioni i cui effetti comportano maggiori probabilità che si verifichi un evento negativo.

Quali i meccanismi che producono la miopia in grandi organizzazioni, come il sindacato? L'autore segnala alcune specifiche trappole, vizi e problemi di funzionamento che possono bloccare i processi di cambiamento organizzativo, sia macro, diretti dal vertice, sia il consolidamento delle innovazioni micro, spontanee e prodotte dal basso. Particolare attenzione viene posta ai requisiti di efficacia ed efficienza, o al rapporto tra strategia e struttura, che sono intesi e perseguiti in modo diverso nel sindacato rispetto ad altri tipi di organizzazione.

Anche Catino, come d'altronde Zan ha dimostrato fin dall'inizio (Zan, 1992), arriva alla conclusione che i problemi organizzativi del sindacato non sono risolvibili con un semplice *benchmarking*, magari mutuando modelli e strutture dal mondo delle imprese commerciali. Una prima specificità dei sindacati è quella che fa riferimento ai meccanismi e ai processi



di funzionamento interno che aiutano a comprendere i problemi di statica e di dinamica organizzativa, ovvero le difficoltà di gestione efficace e di cambiamento.

Anche Catino si pone alcuni interrogativi: perché è difficile produrre un'innovazione intenzionale nelle grandi organizzazioni come i sindacati? Perché è difficile produrre un cambiamento, incrementale o radicale, seppur necessario? L'autore ci aiuta a capire che la miopia organizzativa non è la causa del mancato cambiamento e che lo stesso sia possibile a condizione che si conoscano a fondo gli specifici problemi di un'organizzazione complessa come il sindacato, proprio per poter avviare percorsi di cambiamento intenzionale maggiormente consapevoli. La mera consapevolezza delle proprie miopie non è di per sé sufficiente.

Il primo numero del 2008 dei *Quaderni* aveva ospitato un contributo di Mauro Salvato sul tema delle ricadute organizzative nel sindacato alla luce del ruolo dei servizi. La rivista ritiene che la crescita dei servizi sia strettamente correlata al tema dei cambiamenti organizzativi del sindacato.

A questo proposito questo numero ospita un interessante contributo di Feltrin e Maset che, pur segnalando la complessità organizzativa che i servizi individuali richiedono, affonda l'analisi sul problema principale che è quello che l'incremento dei servizi deve svilupparsi partendo da una regola che modifica in parte la logica classica della rappresentanza: la costruzione dell'identità collettiva oggi deve prendere necessariamente in conto le istanze individuali. Questa impostazione ha molte ricadute. Per un verso costringe i sindacati a dotarsi di ulteriori lenti con cui leggere i cambiamenti sociali. Per altro verso, lo sviluppo dei servizi induce inevitabilmente a sviluppare una logica di integrazione, ovvero a una riconfigurazione dei pesi e dei rapporti fra categorie e servizi all'interno del sindacato. Gli autori tratteggiano la complessità delle relazioni tra rappresentanza, proselitismo e offerta dei servizi.

Un aspetto che mi permetto di segnalare, su cui tornerò di seguito rispetto al contributo di Rosati, è relativo alla professionalità degli operatori dei servizi e al riconoscimento della stessa. Se questi funzionari del sindacato vogliamo che siano «operatori della rappresentanza individuale», o meglio ancora «sindacalisti della rappresentanza individuale», è giusto e non più eludibile inquadrarli professionalmente alla stessa stregua dei «sindacalisti della contrattazione». La professionalità di queste importanti risorse del sindacato, che ho riscontrato nelle mie ricerche e attività for-

mative, è tale da poter dire, senza ombra di smentita, che sono dei «competenti esperti». Questo vulnus il sindacato deve assolutamente colmarlo.

È una piacevole eccezione quella relativa all'interessante lavoro svolto da Meghnagi, consistente in una bibliografia ragionata sul tema sindacato e organizzazione. Una paziente e rigorosa ricostruzione di tutti i tipi di contributi (libri, articoli, ricerche, relazioni a particolari eventi) che avevano come oggetto lo studio organizzativo del sindacato. Questo lavoro diviene nei fatti un importante strumento per tutti coloro che vogliono affrontare questo argomento.

Da ultimo, la mia riflessione è rivolta al contributo di Rosati – segretario generale della Camera del lavoro metropolitana di Milano – che nella sua titolazione richiama una ricerca condotta alla Camera del lavoro da lui diretta, ma che nel proseguo delle sue riflessioni allarga ad altre esperienze realizzate sempre nella struttura sindacale milanese.

Ho personalmente condotto la ricerca *Progetto giovani sindacalisti della Camera del lavoro di Milano*, attraverso 60 interviste qualitative e la conduzione di diversi focus. Gli obiettivi iniziali che mi ero posto per la realizzazione di questa ricerca erano quelli di capire le ragioni dell'adesione al sindacato, dell'impegno professionale e le aspettative dei giovani inseriti negli organici della Camera del lavoro metropolitana di Milano a seguito di un'interessante percorso d'ingresso: lo stage di un percorso formativo universitario post-laurea. Ancora tra gli obiettivi ci si poneva il problema di migliorare e approfondire la conoscenza di questo particolare «gruppo professionale», in relazione alla sua composizione socio-anagrafica e professionale e ai contesti organizzativi in cui questi giovani dirigenti lavorano. Uno specifico obiettivo organizzativo era quello di sviluppare azioni sistematiche in modo tale da migliorare la conoscenza di questo gruppo di giovani dirigenti, in relazione ai loro bisogni, interessi e progetti, confrontandoli con il resto del gruppo dirigente. Promuovere iniziative per aumentare la capacità di analisi riguardo ai fenomeni e ai cambiamenti sociali in corso. Consolidare quel processo graduale, avviato da anni nella struttura milanese, di rinnovamento del gruppo dirigente attraverso attività di ricerca e formazione.

Le fasi previste per la realizzazione erano:

- la ricerca: un'indagine qualitativa su tutto l'universo dei giovani presenti;
- i focus group: una serie di incontri in piccoli gruppi cui sono stati invitati i giovani coinvolti nell'indagine, con l'obiettivo di favorire una riflessione

ne collettiva e partecipata sui principali risultati della ricerca e per suggerire correzioni organizzative;

- la formazione: che non si è poi ancora realizzata.

Gli esiti della ricerca hanno visto come risultato finale la consegna di un report, mentre gli esiti dei focus hanno prodotto numerosi confronti con la Camera del lavoro milanese per immaginare possibili esiti organizzativi attraverso micro cambiamenti (esattamente come segnala Rosati nel suo contributo). Sia nella ricerca sia nei focus è stata data particolare attenzione ai temi dell'analisi organizzativa.

A scopo esemplificativo e sintetico segnalo, secondo il parere dei giovani che hanno partecipato alla ricerca, i punti di forza e i punti di debolezza della Camera del lavoro di Milano. Punti di forza: presenza territoriale capillare; presenza nei luoghi di lavoro; struttura vissuta come immagine, storia e simbolo, soggetto sociale in grado di mobilitare le masse; saper rappresentare in modo unitario diversi interessi; grande patrimonio di esperienze, di idee e di persone; impegno rispetto a determinati valori; capacità di cogliere e di incidere su ciò che accade nella società (non vengono segnalate altre risposte con scarsa frequenza). Punti di debolezza: autoreferenzialità e scarsa capacità di comunicare, di farsi capire e di cogliere il senso delle domande che vengono dall'esterno; essere vista prevalentemente come un'organizzazione politica e/o parastatale; percezione di burocrazia e inefficienza; presenza di gerarchia; inefficacia e inefficienza dei processi decisionali; incapacità di gestione del cambiamento dei percorsi di sindacalizzazione; difficoltà ad avere una visione aggiornata sui nuovi lavori e più in generale sui cambiamenti della società; scarsa capacità di gestione delle risorse umane (non vengono segnalate altre risposte con scarsa frequenza). Da ultimo, veniva chiesto ai giovani quali erano per loro le possibili azioni di miglioramento. Ne segnalano soltanto due, quelle con maggiore frequenza: migliorare la gestione delle risorse umane e i percorsi di professionalizzazione; maggiore inserimento dei giovani.

Rosati nel suo contributo si dilunga molto nel descrivere altre iniziative realizzate, in particolare quella relativa a un'analisi sul clima organizzativo nel sistema dei servizi e la realizzazione della Carta dei valori e dei servizi.

Quello che mi preme segnalare, più in generale, è il pericolo che sempre si concretizza nelle strutture sindacali, ossia fare ricorso a indagini e spesso non utilizzarle. Disperdere il patrimonio di quelli che sono i disagi che vengono segnalati – trasformati a loro volta in criticità organizzative, perché me-

tabolizzate con il resto dell'organizzazione – è un lusso che il sindacato non può consentirsi. Anche se l'agenda delle priorità è sempre attraversata da impegni e problemi più importanti, è fondamentale trovare occasioni di trasformazione in azioni concrete di quegli esercizi di ascolto organizzativo. La rivista, nel caso specifico di questa importante esperienza milanese, lo ha fatto dando uno spazio importante alla stessa. Lo stesso saggio di Carrieri fa riferimento esattamente a questa esperienza.

## Bibliografia

- Braga A. (a cura di) (2006), *Investire nelle risorse umane*, Roma, Ediesse.
- Braga A., Carrieri M. (2001), *Delegati a Milano. Il «capitale sociale» del sindacato nel cuore padano*, Roma. Donzelli.
- Butera F. (2009), *Il cambiamento organizzativo*, Roma-Bari, Laterza.
- Meghnagi S. (2008), *Un luogo nell'anima*, Roma, Donzelli.
- Regalia I. (2005), *Più rappresentanza che democrazia per il sindacato. Un nodo difficile da affrontare*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 1.
- Schein E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Selznick P. (1984), *La leadership nelle organizzazioni: un'interpretazione sociologica*, Milano, Franco Angeli.
- Susi F. (1993), *La formazione nell'organizzazione*, Roma, Anicia.
- Weick K.E. (1976), *Educational Organizations as Loosely Coupled Elements*, in *Administrative Science Quarterly*, 21.
- Zan S. (1992), *Organizzazione e rappresentanza*, Roma, Nuova Italia Scientifica.