

## Via dall'iceberg. Anatomia di un processo di innovazione dell'azione sindacale

Andrea Bellini, Alberto Gherardini\*

### 1. Dalla rivitalizzazione all'innovazione dell'azione sindacale

Quello della crisi della rappresentanza e dell'azione sindacale è un tema ben presente nella letteratura sulle relazioni industriali (al riguardo, cfr. tra gli altri Streeck, 2009; Baccaro, Howell, 2011; Crouch, 2012). Da un lato, la globalizzazione dei mercati ha accresciuto il potere dei datori di lavoro, rafforzandone la possibilità di optare per una strategia di *exit* dalla cornice delle relazioni industriali (Kochan *et al.*, 1984); dall'altro lato, le teorie manageriali legate alla gestione delle risorse umane hanno rafforzato la contrattazione individuale, per cui il ruolo delle organizzazioni di rappresentanza degli interessi si ridimensiona (Boxall, Macky, 2009). L'intensità e la rapidità del declino delle relazioni industriali dipende peraltro dalle caratteristiche istituzionali delle varie economie. Nelle *liberal market economies* il fenomeno è di lungo corso e già a regime, mentre nelle *coordinated market economies* o nelle *mixed market economies* la portata è più ridotta, anche se i segnali sono oltremodo consistenti. In particolare, oltre a fenomeni di deroga da parte delle imprese, di riduzione delle forme di concertazione a livello centrale e di contrazione del numero degli iscritti ai sindacati, anche nei paesi «più coordinati» si registra una minore sensibilità da parte dei governi verso il ri-bilanciamento del potere tra imprese e lavoratori.

Infine, l'indebolimento delle relazioni industriali ha anche una matrice culturale. Il luogo di lavoro, infatti, assume sempre meno valore nella costruzione dell'identità individuale e collettiva a vantaggio di altre sfere sociali (Piore, Safford, 2006). Ne consegue una maggiore difficoltà dei sindacati a rigenerare e rafforzare la propria base costituente.

Nonostante i vincoli istituzionali e culturali, i tentativi di rivitalizzare il

\* Andrea Bellini e Alberto Gherardini sono assegnisti di ricerca presso il Dipartimento di scienze politiche e sociali (Dsps) dell'Università di Firenze.

ruolo dei sindacati e delle relazioni industriali nel loro complesso sono estremamente diffusi. Da anni, le organizzazioni dei lavoratori cercano di invertire la tendenza al calo del numero di iscritti e accrescere la propria efficacia nella contrattazione, non soltanto attraverso il rinverdimento di repertori d'azione tradizionali, ma anche sperimentandone di nuovi (in proposito, cfr. Carrieri, 2003; Frege, Kelly, 2004; Gumbrell-McCormick, Hyman, 2013; Tapia *et al.*, 2015). Si tratta di una varietà di pratiche con differente portata innovativa: dalla semplice adozione di nuovi strumenti di comunicazione (per esempio, i social media), a modalità di azione più originali, come l'*organizing*, le campagne e le reti internazionali di solidarietà. Se le prime introducono innovazione di processo, le seconde ambiscono a realizzare cambiamenti più radicali, come l'allargamento della base di rappresentanza agli *outsiders* o la costruzione di coalizioni con la società civile (Ong, movimenti sociali, reti di lavoratori, partiti ecc.), a vantaggio di forme negoziali su temi non direttamente riconducibili alle relazioni industriali, come le azioni a favore del salario sociale e della parità di genere.

Il successo della sperimentazione dei nuovi repertori d'azione dipende fortemente dalle caratteristiche del contesto e delle stesse organizzazioni sindacali. Nel caso dell'*organizing*, per esempio, Frege e Kelly (2004) sostengono che questo approccio sia più facilmente conciliabile con una bassa densità sindacale e una contrattazione decentrata, tratti più tipici delle *liberal market economies*. Al contrario, nei contesti caratterizzati da un maggiore coordinamento, si registra una più elevata propensione ad accordi «politici» centralizzati.

Questo schema rappresenta bene il caso italiano negli anni novanta, quando il frequente ricorso alla concertazione a livello nazionale aveva portato molti benefici per l'azione sindacale (Baccaro *et al.*, 2003). Con gli anni duemila, l'adozione di strategie competitive tra le principali sigle sindacali e la minore propensione al dialogo dei governi hanno inciso negativamente sulla diffusione di tali pratiche. La difficoltà a proseguire per la strada maestra dei grandi patti sociali, unita alla contrazione della base sindacale e alla problematicità del rinnovo dei contratti collettivi, ha indotto a cercare spazi di sperimentazione di strategie di rivitalizzazione. Da un lato, in effetti, i sindacalisti più giovani spingono a tentare pratiche nuove, almeno per l'Italia, come l'*organizing* e il *campaigning*; dall'altro, alcune frange sindacali cercano di costruire coalizioni con i movimenti sociali e le organizzazioni della società civile, con l'obiettivo di estendere il proprio potere negoziale. Altri

esperimenti riguardano invece forme di contrattazione di secondo livello che scambiano aumenti salariali legati alla produttività con forme di welfare aziendale.

La possibilità che queste sperimentazioni si consolidino, tuttavia, non dipende unicamente da fattori istituzionali, ma anche dalla capacità della leadership sindacale di promuovere il cambiamento organizzativo. Tale capacità si può sviluppare su più livelli. Il tentativo di allargamento delle coalizioni tra sindacati e altri attori sociali procede, per esempio, su un piano di legittimazione politico-sindacale centralizzato. Al contrario, le pratiche per l'estensione della *membership* o la sperimentazione di nuove modalità di contrattazione si confrontano maggiormente con la capacità di superare le resistenze organizzative a livello territoriale. In entrambi i casi, l'imprenditorialità istituzionale si configura peraltro come motore della rivitalizzazione delle organizzazioni, specialmente per la capacità di ottenere risorse economiche e politiche e di mobilitare la base sindacale ed extra-sindacale (Frege, Kelly, 2004). Adottando questa prospettiva, si può certo sostenere che le iniziative *top-down* dispongono di maggiori risorse che non quelle *bottom-up*, in cui a giocare il ruolo di imprenditori istituzionali sono i quadri sindacali più periferici all'organizzazione.

Un ostacolo con cui gli imprenditori istituzionali devono confrontarsi è del resto la resistenza al cambiamento, tipica di tutte le organizzazioni. Non si tratta tanto di superare culture organizzative tradizionali, quanto di riuscire a modificare l'agenda di un'organizzazione altamente strutturata. Si pensi alla pratica dell'elezione delle Rsu, ovvero a una delle attività che scandisce la vita di un sindacato. Come per le elezioni politiche, la competizione per le Rsu individua vincitori e vinti, introducendo così meccanismi ulteriori di valutazione dei rappresentanti sindacali rispetto per esempio alla capacità di negoziare buoni accordi o di reclutare nuovi iscritti. Si tratta inoltre di un momento cruciale sul piano sostanziale, in quanto sancisce il radicamento dei sindacati nelle imprese (più grandi), in termini sia di consolidamento della *membership* interna sia di capacità di influenza sulle strategie aziendali. D'altra parte, questo stesso istituto, pur così importante, può essere un freno ai processi di innovazione. Lo sforzo organizzativo richiesto periodicamente a ciascuna sigla sindacale per garantirsi un numero crescente di rappresentanti nelle Rsu crea infatti incentivi perversi alla sindacalizzazione degli *outsiders* o a interventi di contrattazione più avanzati, che mirano a scambiare, nel tempo, risorse tra impresa e lavoratori.

Alla difficoltà di imporre un'agenda innovativa nell'ambito di routine consolidate si aggiungono i vincoli organizzativi e personali. Le strategie di rivitalizzazione volte a produrre cambiamenti organizzativi persistenti devono infatti confrontarsi con ostacoli provenienti sia dall'interno sia dall'esterno delle organizzazioni (Meyer *et al.*, 1990). L'introduzione di cambiamenti organizzativi più radicali – cosiddetti «di secondo ordine» (Burke, Litwin, 1992) – richiede uno sforzo intenso che presuppone il possesso di abilità comunicative, coesive e di leadership. La letteratura di matrice manageriale-organizzativa ha contribuito in modo significativo a questo filone di studi (al riguardo, cfr. per esempio Goleman, 1998). Di recente, Kotter e Rathgeber (2005) hanno usato la metafora della colonia di pinguini su un iceberg che si sta sciogliendo per identificare le tappe necessarie a un pinguino marginale alla colonia (Fred) per convincere gli altri ad avviare una strategia di cambiamento. A tal fine, Fred ha bisogno di creare un «senso di urgenza» rispetto alla necessità del cambiamento e all'importanza di agire tempestivamente, di costituire un gruppo coeso di promotori del cambiamento, di sviluppare una strategia di cambiamento efficace (nel caso, spostarsi su un altro iceberg), di adottare una strategia comunicativa capace di rimuovere le resistenze e di motivare i membri alla partecipazione attiva. Infine, Fred e i suoi compagni si trovano nella necessità di istituzionalizzare una cultura del cambiamento, in modo da rendere l'organizzazione capace di adattamenti continui. Il cambiamento non è dunque frutto di strategie pertinenti, quanto di un'azione organizzata rivolta al superamento delle resistenze al cambiamento stesso, ovvero dei tentativi di rimandare, rallentare o impedire l'adozione di innovazioni organizzative (Ansoff, McDonnell, 1990). Per comprendere le difficoltà del cambiamento si deve quindi fare riferimento alle molteplici «fonti di resistenza», che possono presentarsi in più stadi (nella formulazione della strategia come nella sua implementazione). Nell'ormai classico *Inertia and Transformation*, Rumelt (1994) ne identifica cinque, che definisce come «frizioni inerziali»: i) una percezione distorta dell'organizzazione e del contesto in cui opera; ii) una debole motivazione al cambiamento; iii) la difficoltà di individuare strategie di cambiamento praticabili; iv) una impasse «politica», causata da rendite di posizione, interessi confliggenti, credenze discordanti o valori radicati; v) l'incapacità di agire, dovuta a un deficit di leadership, a routine consolidate o a problemi inerenti all'azione collettiva.

Se la sostenibilità dei cambiamenti organizzativi è di solito associata ad azioni dirimenti o all'emergere di una leadership, individuale o collettiva,

la loro probabilità di successo è spesso condizionata anche da altri fattori, come la coerenza tra la nuova cultura organizzativa e lo *status quo* (Fox-Wolfgramm *et al.*, 1998) e la sintonia tra le strategie proposte e i vincoli istituzionali posti dal contesto esterno (Sastry, 1997).

In altre parole, cambiare le organizzazioni può risultare difficile anche in presenza di una leadership riconosciuta e in condizioni di evidente instabilità e rischio per l'organizzazione stessa, come nel caso della resistenza alla migrazione dei pinguini da un iceberg che si sta sciogliendo.

In questa prospettiva, il presente contributo analizza una pratica di innovazione dell'azione sindacale a livello territoriale. Il mancato successo dell'iniziativa è qui utilizzato per portare alla luce i fattori istituzionali, culturali e idiosincratici di ostacolo al cambiamento. Riteniamo infatti che l'analisi dei fattori di insuccesso di un intervento sia tanto importante quanto la presentazione di buone pratiche per poter comprendere la più generale difficoltà di rinnovamento di un'organizzazione. Nello specifico, tratteremo del tentativo di introdurre pratiche organizzative e negoziali inclusive in un centro commerciale della Toscana.

## 2. L'innovazione possibile

Quello che presentiamo in queste pagine è un caso di innovazione «dal basso» dell'azione sindacale, promossa cioè da una struttura territoriale con l'intento di estendere l'esperienza ad altre realtà in caso di successo. L'iniziativa nasce nel 2013 come un progetto pilota finalizzato ad acquisire informazioni utili a mettere a punto pratiche organizzative e negoziali innovative. Il caso in oggetto è costituito, come anticipato, da un centro commerciale di medie dimensioni con sede in Toscana. L'approccio adottato è quello della «ricerca-azione» e, come tale, prevedeva un'attività articolata in più fasi: alla realizzazione di un *focus group* a carattere esplorativo con un gruppo ristretto di quadri e delegati sindacali ha fatto seguito una *survey* condotta sui lavoratori del centro, che a sua volta avrebbe dovuto fornire indicazioni per preparare proposte concrete per lo sviluppo di un sistema di relazioni sindacali a livello di centro commerciale. Elemento qualificante dell'iniziativa, in una prospettiva, appunto, di ricerca-azione, l'attività di somministrazione del questionario, con interviste dirette condotte da un rilevatore nel luogo di lavoro o nell'area circostante, aveva l'obiettivo latente di avvi-

cinare i lavoratori, stimolarne la riflessione su alcuni temi sensibili e sullo stesso ruolo del sindacato e innescare così un processo di costruzione di fiducia. Obiettivo ultimo era invece quello di preparare il terreno a una contrattazione «di sito», cui agganciare eventualmente una contrattazione *ad hoc* a livello territoriale e/o un'attività di negoziazione diretta, anche informale, con il governo locale. Nell'idea dei promotori del progetto, la contrattazione di sito rappresentava una forma negoziale complementare (o sostitutiva) della contrattazione di secondo livello, che in quanto tale avrebbe potuto dare un contributo significativo al miglioramento della qualità della vita di *tutti* i lavoratori del centro.

L'iniziativa trova nell'area territoriale in cui ha sede il centro alcune precondizioni di contesto, tali da agevolarne l'avvio e lo sviluppo. Tra di esse, vi è anzitutto il fatto che l'area in questione si caratterizza per una radicata subcultura politica «rossa» (sul concetto di «subcultura politica territoriale», cfr. Trigilia, 1981), cui è associata la presenza di sindacati forti e governi locali *pro-labour*, i quali, insieme, si sono fatti promotori di meccanismi inclusivi di *policy-making*, che implicano la «condivisione dello spazio politico» (su questo concetto cfr. Crouch, 1993) e relazioni cooperative tra gli attori. Si tratta di pratiche di matrice neocorporativa, cosiddette di «meso» e «micro-concertazione» (in proposito cfr. Regini, Sabel, 1989; Regini, 1991 e 2000), in cui si è realizzata una forte e stabile cooperazione interistituzionale, da cui ha avuto origine una fitta rete di accordi, formali e informali, tra partiti politici di centrosinistra, sindacati, associazioni datoriali e imprese cooperative (Bagnasco, Trigilia, 1985).

Un esempio di questo tipo di pratiche è rintracciabile anche in tempi relativamente recenti nel settore terziario. Proprio in Toscana, un accordo del 2010 tra le organizzazioni sindacali e le associazioni del commercio, del mondo cooperativo e dei consumatori fissava delle limitazioni a orari di apertura e aperture domenicali nell'area vasta di Firenze-Prato-Pistoia, rinviando alla concertazione con i comuni la disciplina delle deroghe.

Il contesto, dunque, gioca in quest'area un ruolo abilitante rispetto a iniziative a carattere volontaristico degli attori delle relazioni industriali. Sempre in Toscana, del resto, si sono avute alcune tra le più significative esperienze di contrattazione «di sito» in senso proprio – per la cui analisi si rimanda tuttavia all'articolo di Gasparri in questo numero della rivista (pp. 19-40) – che hanno interessato i *factory outlets* di Barberino, in provincia di Firenze (2005 e 2008), e Valdichiana, in provincia di Arezzo (2004, 2006 e 2008).

Un altro fattore di contesto favorevole, nella prospettiva di un'azione orientata alla «regolazione» del lavoro, in un settore caratterizzato da una elevata concorrenza, è dato dal ruolo che nel territorio giocano le imprese cooperative della grande distribuzione organizzata. Nel caso in esame, in particolare, il principale negozio del centro commerciale, l'immobile che ospita il centro stesso e l'area su cui esso sorge sono di proprietà di una cooperativa, la quale ha nella responsabilità sociale, nella solidarietà e nella partecipazione i suoi valori fondativi. Tale cultura organizzativa ha peraltro trovato conferma nel recente rinnovo dell'accordo aziendale, che ha altresì riaffermato l'impegno della cooperativa a limitare il numero di aperture domenicali e festive.

La stessa configurazione dei centri commerciali, in generale, sembra poter offrire un terreno fertile per la sperimentazione di nuove modalità organizzative, che vadano oltre il luogo di lavoro e il settore economico (cfr. Béroud, Yon, 2011). Si tratta in effetti di luoghi paragonabili a «contenitori» di attività tra loro fortemente eterogenee per dimensione, forma giuridica, cultura aziendale e stile manageriale, inserite appunto in un contesto comune, che genera opportunità e criticità condivise. Quali luoghi di lavoro, poi, presentano un'elevata segmentazione della forza lavoro, cui è associata una marcata differenziazione delle tutele, alla luce del riferimento a diversi contratti nazionali e della limitata copertura della contrattazione aziendale. In tal senso, è possibile guardare a essi come a «laboratori sociali», in cui la varietà dei caratteri del mercato del lavoro è riprodotta in scala, in un luogo circoscritto, ma (in gran parte) aperto e accessibile in quanto luogo che tiene insieme le dimensioni del lavoro e del consumo.

Ulteriori indicazioni, al riguardo, vengono dai risultati della ricerca svolta nell'ambito del progetto (cfr. Bellini, Gherardini, 2015). Ciò che emerge con forza dall'analisi è infatti l'esistenza all'interno del centro di due separati «mondi» del lavoro, sia per quanto riguarda le condizioni di impiego e di lavoro sia per il rapporto con il sindacato: infatti si hanno, da un lato, i dipendenti dei negozi più grandi che beneficiano di orari mediamente più brevi e di un'organizzazione del lavoro su turni, garantiti da un contratto aziendale e, dall'altro, i lavoratori dei negozi della galleria, i quali sono esclusi dai benefici della contrattazione aziendale e sono fuori dal raggio d'azione del sindacato. D'altra parte, si rileva una domanda emergente di rappresentanza – nei piccoli esercizi, ma anche nei grandi, dove si chiede un maggiore coinvolgimento nella vita del sindacato – seppure associata a una scarsa fi-

ducia nei canali tradizionali di partecipazione e a una bassa propensione al conflitto. Si rileva inoltre la sensibilità dei lavoratori verso il problema della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la quale si presenta pertanto come un'area favorevole di intervento, anche in ragione della natura *win-win* del tema, che cioè può agevolare l'identificazione di un terreno comune su cui gli interessi dei lavoratori e dei datori di lavoro possano convergere, con i primi che possono beneficiare di un miglior equilibrio tra lavoro e non-lavoro e i secondi che possono trarre profitto dalla riduzione del *turnover* e dell'assenteismo e dal rafforzamento della *loyalty* e del *commitment* dei lavoratori (O'Brien-Smith, Rigby, 2010). Si tratta dunque di una situazione che, in linea di principio, può favorire la costruzione di relazioni di tipo più cooperativo che conflittuale.

Ciò detto, è necessario evidenziare alcuni nodi di criticità, preesistenti all'avvio dell'iniziativa. Un primo ordine di fattori fa ancora riferimento al contesto. Dal punto di vista politico-istituzionale, in effetti, il governo regionale ha avuto un importante ruolo di supporto all'azione sindacale. Proprio sul tema della liberalizzazione delle aperture, per esempio, esso ha sempre espresso una posizione contraria, anche esercitando un ruolo normativo, come nel caso della l.r. n. 66/2011 (poi dichiarata illegittima dalla Corte costituzionale, perché in conflitto di competenza con lo Stato in materia di tutela della concorrenza). D'altra parte, la linea politica seguita dai Comuni ha spesso puntato in una direzione opposta, dando vita a situazioni di conflitto interistituzionale a scapito della possibilità di innescare giochi di cooperazione tra gli attori ai vari livelli.

La congiuntura economica, poi, con il settore della grande distribuzione organizzata che si trova a far fronte a una saturazione del mercato, per l'effetto combinato del calo dei consumi e della crescente concorrenza, testimoniata dall'aumento degli spazi di vendita (Ancc-Coop, 2014), può costituire un freno rispetto ai processi di cambiamento. In particolare, può comportare una ridefinizione dell'agenda del sindacato e il dirottamento delle risorse su strategie di azione tradizionali, con un orientamento più difensivo che acquisitivo, o al limite su processi di cambiamento di tipo incrementale, che richiedono minori investimenti in termini di tempo e di impegno.

Una questione ulteriore ha a che fare con la difficoltà per il sindacato a individuare gli interlocutori per avviare la costruzione di un sistema di relazioni sindacali a livello di centro commerciale. È nel contempo un problema di rappresentanza e di rappresentatività (chi rappresenta chi?) inerente



alla parte datoriale. Ciò è collegato alla presenza di una pluralità di attori potenzialmente influenti, non sempre allineati tra loro, quali la proprietà del centro, la direzione e i principali datori di lavoro (i negozi di grandi dimensioni). Ma anche alla frammentazione della rappresentanza di tipo associativo, dovuta alla varietà di attività economiche ospitate dal centro, e alla debolezza delle stesse associazioni di categoria, la cui forza rappresentativa è via via diminuita con la crisi.

Un ultimo elemento, che è anche il più dirimente, ha a che vedere con il quadro regolativo. Il d.l. n. 201/2011, cosiddetto «Salva Italia», dà infatti effettività, a partire dal 2012, al principio di libera concorrenza nell'esercizio di attività commerciali, introducendo la libertà di scelta degli orari e dei giorni di apertura. La modifica della normativa a livello nazionale ha quindi prodotto effetti a cascata su tutti gli attori rilevanti ai livelli inferiori: ha svuotato il ruolo delle regioni, presso le quali – come abbiamo visto – le organizzazioni sindacali, almeno in Toscana, avevano trovato una sponda preziosa; ha reso più difficoltoso per le parti sociali muoversi in autonomia o avviare negoziazioni dirette con i governi locali; ha mutato gli equilibri di potere, dando più peso alle grandi imprese di distribuzione, *anchor tenants* dei centri commerciali. La conseguenza di maggior rilievo è stata peraltro l'innescò di una concorrenza tra i centri commerciali nel territorio, che si è sostanziata in un gioco al rilancio per cui si è passati in pochissimo tempo da un regime di aperture domenicali alternate ad aperture 365 giorni (o quasi) l'anno e, talvolta, 24 ore su 24. In questa prospettiva, l'orientamento del datore di lavoro, guidato dalla logica della concorrenza, per cui le aperture domenicali e festive sono *necessarie* per evitare la perdita di clienti, finisce per prevalere e per essere introiettato nella cultura organizzativa di settore e «accettato» dagli stessi lavoratori come qualcosa di ineluttabile. In questo clima, il rischio, per un'iniziativa che si ponga il fine di pervenire a un ulteriore livello di contrattazione, è quindi quello di incontrare la resistenza delle imprese e l'indifferenza dei lavoratori, entrambe alimentate dalla retorica della competitività.

### 3. Lo stallo organizzativo

Fin qui si è mostrato come l'iniziativa in esame si inserisse in un quadro di opportunità inerenti al contesto, ma anche di criticità sul piano politi-

co-istituzionale, economico e regolativo. D'altra parte, si è evidenziato come l'indagine empirica abbia fatto emergere un'apertura dei lavoratori, per quanto divisi tra due «mondi», a forme di rappresentanza inclusiva e a strategie di azione di tipo cooperativo, in un'ottica *win-win*. Malgrado ciò, a distanza di oltre un anno dalla conclusione della ricerca, i risultati della rilevazione non sono stati ancora restituiti ai lavoratori del centro, ma soltanto discussi negli organi interni della categoria. Quella che era in origine una ricerca-azione si è rivelata pertanto una ricerca-*senza-azione*, un investimento in conoscenza che non è stato ancora capitalizzato sul piano dell'attività sindacale. Il ritardo nella messa a frutto dei risultati della rilevazione ha ovviamente ridotto la probabilità di pervenire alla fase di sperimentazione di una contrattazione di sito. Lo stallo che si è creato, in effetti, non è privo di implicazioni. Da un lato, ha comportato l'obsolescenza degli elementi conoscitivi acquisiti con l'indagine. Allo stesso tempo, ha disatteso la domanda di rappresentanza proveniente in particolare dal «mondo» degli *outsiders*, logorando il capitale sociale e la fiducia nei confronti del sindacato, lentamente costruiti durante la lunga fase di rilevazione dalla ricercatrice che, come abbiamo già avuto modo di notare, giocava anche il ruolo di operatrice del cambiamento. Lo stallo ha inoltre bloccato anche la restituzione della rilevazione al territorio, che avrebbe dovuto avvenire tramite una presentazione che coinvolgesse gli *stakeholders* locali, preliminare al possibile avvio di una contrattazione territoriale.

La parabola incompiuta dell'iniziativa, in un contesto che mostrava condizioni favorevoli, offre tuttavia un'opportunità di apprendimento da un caso di insuccesso. Quali sono i fattori che hanno portato al fallimento del tentativo di innovazione dell'azione sindacale?

A nostro avviso, la mancata azione può essere imputata a due fattori principali: il *fattore priorità* e il *fattore rischio*.

Per quanto riguarda il primo, l'elaborazione e il perseguimento di una strategia di rinnovamento delle pratiche sindacali sono senz'altro attività *time-consuming* che, per poter essere portate avanti, avrebbero dovuto avere la necessaria priorità rispetto alle pratiche ordinarie. Organizzare un'assemblea nel centro commerciale allargata ai non iscritti, preparare un evento pubblico con i portatori di interessi locali e, in ultimo, avere mandato per avviare nuove modalità di contrattazione sono infatti attività complesse che richiedono uno sforzo organizzativo significativo, mosso inevitabilmente dalla comunione di intenti di delegati e quadri sindacali. Si tratta

però di azioni straordinarie che rischiano di conciliarsi male con i tempi serrati della vita del sindacato che, come è noto, è scandita da un concatenarsi di sollecitazioni impreviste, provenienti sia dall'esterno sia dall'interno dell'organizzazione: dalle campagne nazionali e locali alle vertenze aziendali, passando per la necessità di rispondere alle richieste di assistenza individuale da parte dei lavoratori, sempre più numerose in un periodo di crisi economica. Da questo punto di vista, il sindacato di settore di livello territoriale si è trovato esposto a vari condizionamenti, che ne hanno ridefinito le priorità di intervento, sacrificando le azioni con orizzonte di lungo periodo sull'altare dell'emergenza legata a problemi contingenti. Nel 2015, per esempio, un notevole impegno è stato profuso sul fronte delle attività vertenziali e rivendicative, per lo più legate alla persistente crisi della grande distribuzione, ma non solo: si va dal caso della disdetta unilaterale del contratto integrativo da parte di Ikea ai molti casi di licenziamenti nelle piccole imprese del tessuto produttivo locale, sino alla mobilitazione contro le condizioni di impiego e di lavoro dei lavoratori in appalto di Zara. Tra le altre cose, vi è stata la campagna per la sottoscrizione della proposta di legge di iniziativa popolare in materia di appalti. Non ultime, le iniziative a sostegno del rinnovo del contratto nazionale. Anche il tema delle aperture domenicali e festive, centrale per il caso in esame, è stato ampiamente trattato dai sindacati territoriali, benché facendo ricorso ai più tradizionali strumenti di lotta sindacale. Il riferimento è, nello specifico, allo sciopero indetto unitariamente dalle tre categorie confederali contro le aperture previste da alcuni esercizi nei giorni di Pasqua e Pasquetta (che, peraltro, non riguardavano il centro commerciale oggetto di studio), al tentativo di scongiurare iniziative di eccessivo richiamo turistico nella notte precedente al Primo maggio e, infine, all'opposizione alla decisione di Carrefour di tenere aperti i negozi lungo tutto l'arco del giorno e della notte, manifestata attraverso lettere aperte alle amministrazioni locali interessate e iniziative simboliche per invitare al boicottaggio delle attività di vendita notturne. Alla luce di ciò, non si può dunque imputare al sindacato locale uno scarso attivismo. È invece opportuno segnalare la sovrapposizione perversa degli incentivi di breve periodo rispetto a quelli di orizzonte più lungo. Il *fattore priorità*, va detto, non è certo una criticità imputabile al solo caso analizzato. Già Carrieri e Persano (2010), del resto, avevano sottolineato la difficoltà del sindacato a mettere in pratica gli orientamenti programmatici, anche in ragione della difficoltà dei sindacalisti a padroneggiare l'*agenda-*

*setting*. Si tratta di un fenomeno di «miopia organizzativa», che può colpire anche i sindacati (cfr. Catino, 2009 e 2010).

Il secondo fattore che ha condizionato negativamente il processo di innovazione qui considerato è riconducibile alla difficoltà oggettiva di costruire una piattaforma per la contrattazione di sito (e/o territoriale). Anche se all'iniziativa fosse stata attribuita una priorità elevata, questo tipo di azione avrebbe dovuto comunque confrontarsi con il rischio di fallimento. A ben vedere, si tratta addirittura di una molteplicità di rischi: non riuscire a coinvolgere in misura sufficiente gli *outsiders*, che si erano detti disposti a dialogare; perdere il consenso di *insiders* potenzialmente contrari a rivendicazioni allargate; incontrare difficoltà nell'avviare una negoziazione con la proprietà e/o la direzione del centro, anch'esse nuove a una contrattazione di sito. In altre parole, la percezione di una significativa probabilità di fallimento scoraggia l'azione, produce stallo e fa rifuggire verso pratiche «più sicure». Nel caso concreto, sebbene la percezione del rischio di fallimento fosse stata mitigata dalla subcultura «rossa» e dall'orientamento *pro-labour* della proprietà del centro, essa è stata acuita dal processo di deregolazione del settore, che ha intensificato la competizione tra gli agglomerati commerciali che attingono agli stessi bacini di utenza.

In assenza di una cultura organizzativa orientata all'innovazione organizzativa o di incentivi esterni alla sperimentazione di nuove pratiche, la riduzione del fattore *rischio* passa, a nostro avviso, da una forte motivazione all'azione, almeno da parte dei quadri sindacali che devono costituire il cuneo per il cambiamento organizzativo. In questa prospettiva, è importante rilevare come, nel caso in oggetto, sia nel tempo venuta meno la figura più chiaramente identificabile come l'imprenditore istituzionale che aveva creato le condizioni per l'avvio dell'iniziativa. Il consenso che egli aveva creato intorno a essa, in effetti, non è bastato a far sì che la faticosa implementazione del processo giungesse a compimento. La coalizione di attori individuali che si era formata, per quanto animata da un innegabile entusiasmo verso l'iniziativa stessa, non si è mostrata sufficientemente coesa per superare la diversa percezione del rischio associato al cambiamento; al mancare dell'imprenditore istituzionale, hanno quindi finito per prevalere priorità dettate dalle agende individuali, per lo più legate a una cultura sindacale di tipo tradizionale. Da questo punto di vista, vale a nostro avviso quanto scritto da Regalia (2009, p. 85): «A seconda di come si combinano i condizionamenti che provengono dall'esterno e dall'interno dell'organizzazione, il

sindacato da un lato tenderà a percepire e interpretare in modi diversi la mutata situazione: in altri termini, a seconda dei casi sarà indotto a minimizzare oppure ad amplificare la portata del cambiamento. E dall'altro tenderà a essere diversamente disposto a intervenire sul piano dell'azione: in altri termini, a seconda dei casi sarà indotto a riconfermare oppure a innovare le precedenti logiche d'azione».

La corrente contraria all'innovazione organizzativa potrebbe tuttavia essere imputata anche ad altri fattori, il cui impatto non è stato possibile saggiare. Da un lato, per esempio, non abbiamo elementi per dire se la presenza di rendite di posizione all'interno dell'organizzazione (Rumelt, 1994) abbia contribuito in qualche misura a generare lo stallo; dall'altro lato, non è chiaro quanto il contrasto tra una cultura organizzativa che promuove l'orizzontalità, lasciando spazio all'innovazione *bottom-up*, ma in un contesto fortemente gerarchico (Carrieri, Persano, 2010), sia stato esso stesso una fonte di resistenza al cambiamento.

In ogni caso, l'avvio dell'iniziativa ha evidenziato una certa capacità di risposta al declino organizzativo (Weitzel, Jonsson, 1989), così come la presenza nel sindacato, sul territorio, di un potenziale innovativo che, per potersi sviluppare appieno, ha però bisogno di un'azione più decisa sulla leva motivazionale, di una maggiore tempestività nell'elaborazione delle risposte e della maturazione di una visione strategica complessiva (cfr. di nuovo Rumelt, 1994).

#### 4. Priorità, rischi e nuove opportunità

Per quanto il sindacato possa essere paragonato a un iceberg che subisce gli effetti del surriscaldamento globale, non riteniamo sia applicabile la categoria di declino organizzativo. L'organizzazione non è infatti cieca rispetto alla necessità di cambiamento e, tantomeno, inattiva sul versante dei tentativi di innovazione delle proprie pratiche. Il caso che abbiamo presentato è soltanto una delle tante «storie di frontiera» dell'innovazione nel sindacato (Brunetti *et al.*, 2015), che se prese nel loro complesso sono la prova del fatto che nei territori vi è la chiara percezione della necessità di sperimentare forme alternative di rappresentanza e di contrattazione. In altre parole, anche alla periferia dell'organizzazione esistono dei pinguini come Fred, che non solo hanno ben compreso il pericolo di continuare a

vivere sull'iceberg, ma stanno cercando di creare un senso di urgenza e di costruire coalizioni del cambiamento, precondizioni per il mutamento organizzativo.

Queste esperienze, come si è visto, devono però scontrarsi con varie forme di resistenza al cambiamento. Nel caso del centro commerciale in cui è stata intrapresa la ricerca-azione, il sindacato ha potuto beneficiare di elementi di contesto favorevoli, riconducibili alla subcultura politica tipica dell'area geografica di riferimento (*policy-making* inclusivo; relazioni di tipo cooperativo tra gli attori locali; ruolo rilevante delle cooperative di distribuzione, caratterizzate da una cultura d'impresa improntata alla responsabilità sociale), alla stessa morfologia dei centri commerciali (quali «laboratori sociali», idonei a sperimentare nuove modalità organizzative) e all'orientamento dei lavoratori (in buona parte favorevoli a un maggiore coinvolgimento nella vita del sindacato). D'altra parte, essi si sono trovati ad affrontare criticità rilevanti sul piano regolativo (legislazione nazionale avversa), politico-istituzionale (ruolo ridimensionato del governo regionale e interessi divergenti con i comuni), economico (crisi della grande distribuzione e crescente concorrenza) e associativo (frammentazione della rappresentanza dei datori di lavoro).

In un quadro di vincoli e opportunità, l'avvio della ricerca-azione ha dato dunque segnali nel complesso positivi, che lasciavano intravedere discrete chance di riuscita. Malgrado ciò, l'iniziativa è attualmente in fase di stallo. A nostro avviso, il mancato passaggio dalla ricerca all'azione è dipeso da due fattori principali di resistenza: in primo luogo, la difficoltà ad attribuire la giusta priorità al processo di cambiamento, nella pluralità di attività, ordinarie e straordinarie, che affollano l'agenda del sindacato (*fattore priorità*); in secondo luogo, un'eccessiva avversione al rischio, che ha comportato il depotenziamento della coalizione del cambiamento e il prevalere di pratiche più tradizionali (*fattore rischio*).

La riflessione sulle possibili cause dell'insuccesso dell'iniziativa può essere in effetti uno strumento utile per continuare a sperimentare nuove pratiche di azione sindacale. Mostrando che anche le migliori intenzioni possono scontrarsi con impedimenti e resistenze, abbiamo voluto ribadire che il processo di innovazione nelle organizzazioni non è propriamente «un pranzo di gala». Esso richiede l'azione consapevole e determinata di uno o più imprenditori istituzionali, la costruzione di un gruppo coeso di facilitatori del cambiamento e, non ultima, la capacità di influenzare l'a-

*agenda-setting* dell'organizzazione. Tutti aspetti che la letteratura sul cambiamento organizzativo mostra bene.

D'altra parte, la possibilità che una pratica innovativa sia implementata con successo non può dipendere unicamente da condizioni di contesto. Il confronto e la collaborazione tra *practitioners* dell'innovazione può senz'altro trasformare la «palestra locale» in un «laboratorio nazionale», al cui interno si possa riflettere sulle possibili vie del cambiamento, su quale possa essere cioè il modo migliore perché la colonia possa migrare su un nuovo e più solido iceberg. Allo stesso tempo, la percezione del rischio nell'intraprendere nuove strade può essere modificata tramite la costruzione di schemi d'incentivo su scala nazionale, nuove norme che possano favorire l'emergere di pinguini come Fred e lo stringersi della colonia intorno a essi.

Da questo punto di vista, l'ultima Conferenza di organizzazione della Cgil, svoltasi nel settembre 2015, ha dato segnali incoraggianti. Il documento contiene infatti una tanto specifica quanto non rituale sezione sulla contrattazione di sito, in cui si fa esplicito riferimento alla necessità di «realizzare concrete sperimentazioni per una contrattazione inclusiva e solidale», a partire da quei «particolari ambiti ove s'impongono forme confederalmente coordinate d'intervento e azione negoziale», quali per esempio «gli aeroporti, i centri commerciali, i plessi ospedalieri, i cantieri delle grandi opere, i siti culturali» (Cgil, 2015, p. 5). Se l'interesse per questa forma di contrattazione non è nuovo nell'agenda sindacale, questa volta si intravedono i segnali di una possibile istituzionalizzazione. La costituzione di un coordinamento permanente di sito tra confederazione e categorie, l'invito a costruire punti di aggregazione politica all'interno dei siti, la definizione delle materie che potranno essere oggetto della contrattazione di secondo livello (tra cui la regolazione degli orari e dei tempi di lavoro), nonché la previsione dell'elezione di un «delegato di sito», sono solo alcuni dei temi toccati.

A ben vedere, si tratta di un importante input dal livello confederale, che in tal modo interviene a ridurre significativamente il *fattore rischio*, creando un quadro più favorevole al cambiamento «dal basso». Quanto al *fattore priorità*, spetterà poi ai titolari della rappresentanza sindacale nel territorio cogliere l'opportunità e agire in modo strategico per «costruire» l'innovazione.

## Riferimenti bibliografici

- Ancc-Coop (2014), *Consumi e distribuzione. Assetti, dinamiche, previsioni - Rapporto Coop 2014*, Roma, Agra Editrice.
- Ansoff H.I., McDonnell E.J. (1990), *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.
- Baccaro L., Carrieri M., Damiano C. (2003), *The Resurgence of the Italian Confederal Unions*, in *European Journal of Industrial Relations*, n. 1, pp. 43-59.
- Baccaro L., Howell C. (2011), *A Common Neoliberal Trajectory. The Transformation of Industrial Relations in Advanced Capitalism*, in *Politics and Society*, vol. 39, n. 4, pp. 521-563.
- Bagnasco A., Trigilia C. (1985, a cura di), *Società e politica nelle aree di piccola impresa: il caso della Valdelsa*, Milano, Franco Angeli.
- Bellini A., Gherardini A. (2015), *Ricomporre il puzzle: la regolazione del lavoro in un centro commerciale*, in *Sociologia del lavoro*, n. 139, pp. 29-42.
- Bérout S., Yon K. (2011), *Trois enjeux syndicaux au prisme du mouvement social de l'automne 2010*, in S. Bérout, N. Dompnier, D. Garibay (a cura di), *L'Année Sociale 2011*, Paris, Syllepse, pp. 109-125.
- Boxall P., Macky K. (2009), *Research and Theory on High-performance Work Systems: Progressing the High-involvement Stream*, in *Human Resource Management Journal*, n. 1, pp. 3-23.
- Brunetti A., Di Nunzio D., Mancini C. (2015), *Storie di frontiera e sfide quotidiane della Cgil di oggi*, Roma, Associazione Bruno Trentin.
- Burke W.W., Litwin G.H. (1992), *A Causal Model of Organizational Performance and Change*, in *Journal of Management*, n. 3, pp. 523-545.
- Carrieri M. (2003), *Sindacato in bilico: ricette contro il declino*, Roma, Donzelli.
- Carrieri M., Persano E. (2010), *Il difficile cambiamento. I sindacati tra innovazioni tentate ed esiti oscillanti*, in *Quaderni di rassegna sindacale - Lavori*, n. 3, pp. 95-134.
- Catino M. (2009), *Miopia organizzativa. Problemi di razionalità e previsione nelle organizzazioni*, Bologna, Il Mulino.
- Catino M. (2010), *Forme di miopia nelle organizzazioni*, in *Quaderni di rassegna sindacale - Lavori*, n. 3, pp. 157-176.
- Cgil (2015), *Contrattare per includere, partecipare per contare - Conferenza di organizzazione 2015*, Roma.
- Crouch C. (1993), *Industrial Relations and European State Traditions*, Oxford, Oxford University Press; trad. it.: *Relazioni industriali nella storia politica europea*, Roma, Ediesse, 1996.



- Crouch C. (2012), *Il declino delle relazioni industriali nell'odierno capitalismo*, in *Stato e mercato*, n. 94, pp. 55-76.
- Fox-Wolfgramm S.J., Boal K.B., Hunt J.G. (1998), *Organizational Adaptation to Institutional Change. A Comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender Banks*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 1, pp. 87-126.
- Frege C., Kelly J. (2004, a cura di), *Varieties of Unionism. Comparative Strategies for Union Renewal*, Oxford, Oxford University Press.
- Goleman D. (1998), *Working with Emotional Intelligence*, New York, Bantam Books; trad. it.: *Lavorare con intelligenza emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro*, Milano, Rizzoli, 2011.
- Gumbrell-McCormick R., Hyman R. (2013), *Trade Unions in Western Europe. Hard Times, Hard Choices*, Oxford, Oxford University Press.
- Kochan T.A., McKersie R.B., Cappelli P. (1984), *Strategic Choice and Industrial Relations Theory*, in *Industrial Relations*, n. 1, pp. 16-39.
- Kotter J.P., Rathgeber H. (2005), *Our Iceberg is Melting. Changing and Succeeding Under Any Conditions*, New York, St. Martin's Press; trad. it.: *Il nostro iceberg si sta sciogliendo. Vincere le sfide, crescere ed essere felici in un mondo che cambia*, Milano, Sperling & Kupfer, 2006.
- Meyer A.D., Brooks G.R., Goes J.B. (1990), *Environmental Jolts and Industry Revolutions. Organizational Responses to Discontinuous Change*, in *Strategic Management Journal*, n. 5, pp. 93-110.
- O'Brien-Smith F., Rigby M. (2010), *The Work-Life Balance Strategies of USDAW: Mobilising Collective Voice*, in *Industrial Relations Journal*, n. 3, pp. 206-217.
- Piore M.J., Safford S. (2006), *Changing Regimes of Workplace Governance, Shifting Axes of Mobilization and the Challenge to Industrial Relations Theory*, in *Industrial Relations*, n. 3, pp. 299-325.
- Regalia I. (2009), *Quale rappresentanza. Dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*, Roma, Ediesse.
- Regini M. (1991), *Confini mobili. La costruzione dell'economia fra politica e società*, Bologna, Il Mulino.
- Regini M. (2000), *Modelli di capitalismo. Le risposte europee alla sfida della globalizzazione*, Roma-Bari, Laterza.
- Regini M., Sabel C. (1989, a cura di), *Strategie di riaggiustamento industriale*, Bologna, Il Mulino.
- Rumelt R. (1994), *Inertia and Transformation*, Insead Working Paper, n. 62.
- Sastry M.A. (1997), *Problems and Paradoxes in a Model of Punctuated Organizational Change*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 2, pp. 237-275.

- Streeck W. (2009), *Re-Forming Capitalism: Institutional Change in German Political Economy*, Oxford, Oxford University Press.
- Tapia M., Ibsen C., Kochan T. (2015), *Mapping the Frontier of Theory in Industrial Relations. The Contested Role of Worker Representation*, in *Socio-Economic Review*, n. 1, pp. 157-184.
- Triglia C. (1981), *Le subculture politiche territoriali*, in *Quaderni della Fondazione Feltrinelli*, n. 16.
- Weitzel W., Jonsson E. (1989), *Decline in Organizations. A Literature Integration and Extension*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 1, pp. 91-109.

#### ABSTRACT

*L'articolo presenta l'analisi del mancato successo di un'innovazione «dal basso» dell'azione sindacale, a partire cioè da un'iniziativa promossa da un sindacato confederale a livello territoriale. Il progetto, impostato in termini di «ricerca-azione», prevedeva lo svolgimento di un'attività di ricerca empirica, propedeutica alla sperimentazione di pratiche organizzative e negoziali inclusive, con particolare riferimento alla contrattazione «di sito», in un centro commerciale con sede in Toscana. Dopo aver ricostruito il quadro di opportunità e vincoli entro cui l'iniziativa ha avuto avvio, gli autori ne prendono quindi in esame i fattori di insuccesso, soffermandosi sulle forme di resistenza al cambiamento riconducibili all'organizzazione e all'attività ordinaria del sindacato.*

#### LEAVING THE ICEBERG.

##### ANATOMY OF A PROCESS OF INNOVATION OF TRADE UNION PRACTICES

*The article presents the analysis of an unsuccessful attempt of innovation of trade union practices, promoted «from the bottom up», that is by one of the main trade unions at the local level. The project adopted the approach of «action research». As such, it included an activity of empirical research, intended to be preparatory to the experimentation of inclusive forms of organization and negotiation, with particular reference to «site-level» bargaining, in an Italian shopping centre located in Tuscany. After describing the system of opportunities and constraints that shaped the development of this initiative, the authors examine the factors of failure and, more specifically, the forms of resistance to change that are inherent to the organization and the ordinary activity of the trade union.*