

Quali soluzioni organizzative per le nuove forme di rappresentanza? Le ricerche organizzative dei sindacati

Adolfo Braga

*Professore aggregato di Sociologia dei processi economici e del lavoro
Università degli Studi di Teramo*

Riassunto:

La lettura "organizzativa" delle diverse ricerche del sindacato italiano oggi che l'autore propone è articolata su alcuni dei filoni più sperimentati della sociologia dell'organizzazione con una valutazione complessiva articolata su due ipotesi: la prima ipotesi è che il sindacato rappresenta un'organizzazione tra altre organizzazioni, ma dotata di consistenti peculiarità che la contraddistinguono. La seconda ipotesi è che l'organizzazione del sindacato rappresenta una dimensione e una variabile di rilievo centrale all'interno del processo di interpretazione della strategia e dell'azione sindacale. Con la prima ipotesi l'autore dimostra l'esistenza nel sindacato sia di processi e logiche analoghi a quelli delle altre organizzazioni, che la messa in luce di attributi del sindacato che sono ad esso peculiari dal punto di vista organizzativo. Nella seconda ipotesi l'autore fa riferimento alle ultime vicende del sindacato italiano sia sul versante delle tormentate stagioni contrattuali che su quello dei tentativi di riforma della rappresentanza per mettere in evidenza la tendenza a mutare notevolmente la propria organizzazione interna laddove emergono istanze di rinnovamento di obiettivi, di contenuti e di metodi delle lotte che sono maturate ed espresse dalla base.

Parole chiave: sindacato, organizzazione, rappresentanza

Abstract. *What Organisational Solutions for New Forms of Representation? Trade Unions' Organizational Research*

The author suggests an "organisational" reading of the research carried out today by Italian trade unions which is structured in some of the most proven lines of sociology of organisations, with an overall evaluation following two hypotheses: the first one is that a trade union represents an organisation among other organisations, with peculiar features marking it; the second one is that trade unions' organisation represents a considerable dimension and variable that is fundamental within the process of interpretation of trade unions' strategies and actions. Through the first hypothesis, the author proves both that trade unions develop processes and logics similar to those of other organisations and that they have characteristics typically found in organisations. In the second hypothesis, the author refers to the latest events involving Italian trade unions, both with respect to troubled contract times and to the attempts of reforming the representation, to highlight their trend to change dramatically their internal organisation if expectations of renewed objectives, contents and methods of fights, built up by their members, arouse.

Keywords: trade unions, organisation, representation

1. Introduzione

L'attenzione dei sindacati continua ad essere rivolta ormai da diversi anni alla dimensione organizzativa e alla sua rilevanza all'interno di ogni strategia di innovazione. I sindacati dei paesi più avanzati sono sfidati dalle grandi trasformazioni prodotte dal pieno dispiegamento dell'economia della conoscenza post-fordista. Trasformazioni che hanno impatti spesso dirompenti sul lavoro e che richiedono a tutte le organizzazioni uno sforzo sia adattivo che innovativo per ricostruire una piena sincronia con un ambiente mutato, che tende a rendere

più ricca e diversificata, e spesso più impervia, l'attività di tutela e di rappresentanza tradizionalmente assicurata dai grandi soggetti sociali (Carrieri e Feltrin, 2016).

Tutti i sindacati sono indotti, da questo processo non ancora assestato, a ragionare tanto su strategie in grado di misurarsi con queste sfide che con gli opportuni aggiustamenti di natura più schiettamente organizzativa che attengono a macchine burocratiche (la parola burocrazia è utilizzata nella sua accezione tecnica e descrittiva), più o meno ampie e complesse, come sicuramente sono questi soggetti nel nostro paese (Zan, 2011).

Ed in effetti i sindacati – non solo quelli italiani – annunciano periodicamente riforme organizzative o addirittura autoriforme. E accanto all'attivismo macro, più o meno riuscito nei risultati, si segnala un fiorire di sperimentazioni micro, piccole (per il raggio d'azione) innovazioni in ambito locale, in generale realizzate nelle strutture territoriali, di cui in Italia sono dotate tutte le Confederazioni (Braga, 2015), introducendo tanti cambiamenti nella loro attività quotidiana. Il loro volto, le loro strutture, la composizione del loro personale retribuito, l'outcome variegato erogato a lavoratori di ogni tipo, tutti questi elementi costituiscono un pacchetto di differenze significative rispetto al passato (Braga, Cevoli e Meghnagi, 2005).

Per questa ragione possiamo dire che i sindacati sono decisamente già cambiati – e stanno ancora cambiando – nella microfisica delle loro sedi e nel modo di lavorare, rispetto a quello che erano venti-venticinque anni fa.

L'oggetto dell'intervento di questo contributo che mi propongo è quello di analizzare in cosa consista un cambiamento diffuso e in che modo il vissuto dei lavoratori che opera nei sindacati percepisce e apprezza i cambiamenti, relativamente alle attività realizzate, alla possibilità di attivare nuove forme mentis e a generare rinnovate logiche di azione organizzativa e inedite routine. L'obiettivo dello studio è anche quello di provare a rispondere ad un altro interrogativo: spiegare il perché questi cambiamenti plurali e diffusi nel modo di funzionare stentino a tradursi in un cambiamento a livello macro, in una "narrazione" adeguata, quale invece si sono spesso verificati in altre fasi.

Il punto di partenza non può che fondarsi su un'analisi empirica delle organizzazioni di rappresentanza che ha visto il succedersi di una pluralità di approcci e metodologie

utilizzate in relazione agli orientamenti teorici più diffusi nelle diverse fasi storiche e rispetto agli obiettivi delle indagini sino ad ora realizzate. Il contributo che si propone mira a individuare, a partire dalle teorie e dagli approcci di ricerca più rilevanti nella storia della ricerca organizzativa, le principali questioni metodologiche presenti nel dibattito, al fine di esaminare le peculiarità e problematicità di analisi delle organizzazioni di rappresentanza attraverso la ricognizione di alcuni disegni di ricerca sul sindacato.

Le Organizzazioni di rappresentanza costituiscono un tipo specifico di organizzazione con caratteristiche e problematiche di analisi peculiari. La complessità dell'oggetto di ricerca richiede, in una indagine finalizzata ad analizzare e spiegare aspetti e/o specificità, di compiere scelte metodologiche opportune in relazione all'oggetto.

L'obiettivo è evidenziare l'importanza oggi di una riflessione sulla cultura organizzativa del sindacato, ragionando in termini di analisi al fine di individuare quali approcci offrono migliori opportunità non solo da un punto di vista conoscitivo ma per determinare effetti positivi in termini di cambiamento e innovazione all'interno delle organizzazioni sindacali.

Per questo appare importante riflettere su quelle indagini organizzative, che hanno interessato il sindacato, orientate a una lettura diretta e ravvicinata dei comportamenti, dell'attività materiale, degli stili organizzativi, degli atteggiamenti dei quadri dirigenti in ambito locale. In questa sede saranno sintetizzate alcune ricerche realizzate dalla Cgil per le quali è possibile vedere delle significative convergenze. Si sceglie di partire da quella condotta, quasi venticinque anni addietro, nel 1993 dall'Ires Nazionale, a cura di Lanzara, Gualmini, Tagliavia, dal titolo *Il funzionamento delle strutture territoriali della Cgil* (Lanzara, 1993). Ne sono seguite molte altre che vale la pena segnalare: l'indagine *La competenza professionale del sindacalista. Il caso degli organizzatori*, a cura di Saul Meghnagi nel 1999 (Meghnagi, 1999); la ricerca dell'Ires Toscana del 1999 dal titolo *Il rapporto tra gli iscritti e il sindacato: il caso della Cgil Toscana*; l'indagine organizzativa del 2009, *Progetto giovani sindacalisti della Camera del lavoro di Milano - Rapporto tra i giovani e la Cgil: il sindacalista come classe dirigente*, curata da Braga. (Braga, 2010). Un'ulteriore indagine è quella relativa a *I mestieri del sindacalista, tra rappresentazione soggettiva e ridefinizione professionale* di Marco Cerri e Vladimiro Soli, svolta nelle

Camere del lavoro di Ferrara, Mantova e Verona (Cerri, Soli, 2009).

Molti di questi fenomeni indagati intorno al funzionamento delle diverse articolazioni organizzative della Cgil (prevalentemente strutture territoriali) vengono raffigurati con sovrapposizioni evidenti: dai dilemmi relativi all'uso delle competenze, al conflitto latente tra quadri politici generali ed apparati tecnici ad altre ancora.

Anche le definizioni concettuali adottate tendono ad assomigliarsi: tanto la definizione di "dualismo strutturale", proposta da Lanzara (Lanzara e Ciborra, 1999), che quella di "legame multiplo", suggerita da Carrieri (Carrieri e Persano, 2012), mettono in evidenza la difficoltà di collocare il sindacato all'interno delle tipologie standard proprie delle teorie organizzative. Sottolineano inoltre l'utilità di riflettere intorno a categorie interpretative che sappiano cogliere la complessità sindacale, così da essere in grado di evidenziare tanto le regolarità condivise con altre organizzazioni formali quanto, e soprattutto, alcune peculiarità identificanti.

In questo approccio di ricerca il riconoscimento della presenza di dilemmi non sciolti, di combinazioni e conciliazioni di comportamenti spesso assai contrastanti, di potenziali conflitti tra presupposti normativi e prassi concretamente adottate indica la volontà di imboccare una strada analitica – di rielaborazione di possibili antinomie – significativamente diversa da quella, pur stimolante, del "legame debole", ipotizzata da Zan sulla scia di Weick (Zan, 1988). Quest'ultima tende piuttosto ad eliminare gli spigoli e le devianze che fuoriescono dal paradigma di riferimento, che l'altra invece enfatizza per cogliere la varietà e poliedricità dell'azione sindacale.

Un punto importante, spesso sottaciuto, da indagare concerne quale sia lo spazio di manovra effettivo a disposizione di quanti intendono costruire cambiamenti organizzativi intenzionali. In altri termini quasi tutte le ricerche sul campo rilevano una quota significativa di prassi poco efficaci, che appaiono come il risultato di atteggiamenti ereditati dal passato o di stratificazioni successive. Questi comportamenti vengono in genere giudicati criticamente e considerati quasi sempre disfunzionali e da superare: per esempio ritardi sistematici nell'avvio delle riunioni, durata eccessiva delle riunioni degli organismi, ritualità e gergalità degli interventi, svuotamento decisionale delle sedi formalmente

deputate etc. Ad essi si aggiungono altri aspetti considerati problematicamente: l'eccessivo carico di informalità nelle relazioni interpersonali, la tendenza costante alle mediazioni interne, le difficoltà nel trovare criteri chiari per valutare l'uso del tempo e i risultati conseguiti dai dirigenti delle organizzazioni.

Una strada immaginabile – e più facilmente proposta – sarebbe quella di liberarsi di tutti, o gran parte, di questi “fardelli” o “difetti” lungo una linea che punta ad avvicinare il funzionamento interno dei sindacati a quello di altri soggetti economici, in genere considerati come “razionali” ed “ottimizzanti”.

È però possibile immaginare anche un percorso meno frettoloso e più complicato, spesso praticato (anche implicitamente) dentro queste strutture. Ciò implica la necessità di provare a selezionare le ridondanze chiaramente inutili o improduttive – come ad esempio la vaghezza degli ordini del giorno – rispetto a comportamenti per molti versi necessari al funzionamento dell'organizzazione. Tra questi ultimi si evidenziano ad esempio una qualche dose di informalità e di attenuazione delle gerarchie e una modalità di coinvolgimento collettivo (eventi, manifestazioni, etc.) dotati di un rituale e di una carica simbolica, senza i quali appare difficile favorire le identità condivise e aiutare la vita quotidiana e la riproduzione dentro le strutture.

Occorre, dunque, situare meglio i confini del cambiamento organizzativo individuando quello che va posto in questo contenitore e quello che sarebbe preferibile tenere fuori. In altri termini lavorare su quello strato sottile che può determinare la differenza tra il costruire comportamenti identificanti e, nello stesso tempo, il non sottrarre l'insieme delle attività all'etica della prestazione.

2. Il sindacato: le prospettive teoriche dell'analisi organizzativa

L'analisi delle organizzazioni considerate annovera il sindacato come un'organizzazione che possiede caratteristiche proprie che rendono peculiare il suo studio sia per le caratteristiche che mostra, sia per il comportamento che da esse scaturiscono.

L'organizzazione sindacale non può essere in sostanza assimilata a qualsiasi altro tipo di organizzazione; troppo grande è il divario che scaturisce dal carattere di democrazia interno che la caratterizza, dai valori di solidarietà e mutualità di cui è portatrice, dai percorsi di partecipazione e consenso che necessita, dinanzi a qualunque innovazione e strategia si voglia introdurre nell'organizzazione affinché abbia successo. Del resto se tutte le organizzazioni hanno caratteri comuni legati alla necessità di perseguire obiettivi per mezzo di attività progettate e coordinate allo scopo e che interagiscono con l'ambiente, le associazioni di rappresentanza divergono per caratteristiche e comportamenti, e ancor più tra sindacati si evidenziano modelli organizzativi differenti (Cella, 2002).

Un'attenta analisi delle organizzazioni di rappresentanza deve essere preceduta dalla disamina delle principali teorie utilizzate nelle analisi organizzative. Inoltre, seppure nella loro peculiarità, i sindacati sono un tipo di organizzazione per i quali i modelli teorici e la metodologia di analisi non si discostano in modo significativo dall'analisi organizzativa tout court, seppur assumendo tratti e problematiche peculiari.

Le organizzazioni in quanto oggetto di studio costituiscono un'acquisizione recente legata all'evidenziarsi di fenomeni sociali, quali la rivoluzione industriale e la nascita delle moderne società. È l'avvento dell'industrializzazione a vedere la nascita di strutture organizzate nella società (Gross ed Etzioni, 1987).

Inizialmente i principali modelli interpretativi seguivano un'impronta di tipo meccanicistico e determinista, come se le organizzazioni potessero essere considerate delle "macchine" orientate da un procedere razionale legato agli scopi delle attività a esse connesse. L'idea della macchina è presto ritenuta inadeguata a fini esplicativi e sostituita da quella di organismo vivente e in costante adattamento a un ambiente esterno, talvolta fonte di criticità (Bonazzi, 2005).

Porre al centro dell'analisi organizzativa anche le motivazioni degli individui nelle organizzazioni serve per comprendere il loro funzionamento (Barnard, 1970), in quanto le stesse sono influenzate dall'operato dei soggetti che vi partecipano e queste appaiono come sistemi naturali, organismi di cui gli individui costituiscono le parti. È la cooperazione orientata da uno scopo comune che costituisce in tale modello il fondamento

dell'organizzazione; quest'ultima trascende le singolarità presenti in essa proprio grazie al valore aggiunto che la cooperazione tra individui offre al raggiungimento delle finalità previste.

L'elemento di interesse di questo modello, pensando in particolare alla realtà sindacale, è dato dal riconoscimento dell'esistenza di scopi formali e informali nelle organizzazioni e dunque di un duplice piano di analisi che, a partire dalle finalità perseguite, possa includere l'elemento soggettivo costituito dai moventi del singolo in interazione con altri e l'elemento oggettivo relativo alle finalità formali dell'organizzazione. In tale prospettiva, Barnard pensa a un modello organizzativo valido per qualunque tipo di organizzazione e vede nel soddisfacimento di interessi e motivazioni soggettive la via per il successo organizzativo; per questa via aprendo la strada alle logiche di azione organizzativa in relazione al contesto (Pfeffer e Salancik, 1978).

Ragionando sulle logiche di azione all'interno delle organizzazioni un ulteriore importante contributo all'analisi è rappresentato dal lavoro di Herbert Simon¹, il quale pone in evidenza, partendo dall'analisi di Barnard (Barnard, 1970), il criterio di razionalità limitata alla base dei processi decisionali interni alle organizzazioni (Simon, 1945). I soggetti e le decisioni che assumono rappresentano un importante oggetto di studio organizzativo, implicando un riferimento fondamentale a informazioni, vincoli, procedure e motivazioni. Un fine ottenuto in base a scelte di valore diviene mezzo per il raggiungimento di un fine successivo, mezzi e fini rappresentano due termini per indicare la stessa cosa; entrambi costituiscono infatti il medesimo strumento di regolazione dell'agire, però considerato in momenti temporali differenti. Lo scopo è il mezzo attraverso cui un'attività presente acquista un significato, è la traccia che rende chiara e perseguibile la strada da percorrere; il fine costituisce un fattore di organizzazione delle attività che ha senso solo in relazione a una data situazione e si riferisce alle modalità più adatte per rimuovere gli

¹ Nell'introduzione alla seconda edizione del 1957 del suo *Administrative Behavior*, Herbert A. Simon annota che il nucleo centrale del suo lavoro concerne «una teoria della scelta umana, o decisione» così ampia e realistica da comprendere «tanto gli aspetti razionali della scelta, oggetto principale di studio dell'economista quanto le proprietà ed i limiti dei meccanismi umani di decisione che hanno attratto l'attenzione degli psicologi e dei pratici» (Simon 1958, p. 189). Chiarisce che la sua è una teoria della «razionalità intenzionale e limitata, la teoria cioè del comportamento dell'uomo che non avendo la possibilità di massimizzare, ricerca una soluzione sufficientemente buona» (p. 214). In poche parole l'uomo di Simon è un "animale" *satisficing*, mentre l'uomo *oeconomicus* degli economisti era un "animale" *optimizing*.

ostacoli presenti in essa. La razionalità dei soggetti che appartengono ad un'organizzazione si presenta come un qualcosa di limitato e connesso a una catena mezzi-fini imperfetta e non massimamente efficiente. Implica, inoltre, l'impossibilità di disgiungere i mezzi dai fini nell'analisi come se entrambi fossero entità indipendenti nella catena dell'azione umana in seno all'organizzazione. La razionalità non appartiene solo all'organizzazione ma alle persone e alla loro capacità di muoversi in modo strategico all'interno dell'organizzazione stessa; tale razionalità tuttavia può divergere sostanzialmente o non essere coerente con quanto previsto dall'organizzazione (Crozier e Friedberg, 1978). I rapporti tra soggetto e organizzazione sono tali che ciascuna parte opera per il raggiungimento degli scopi previsti dal tutto. Ciò implica la capacità per l'organizzazione di rigenerarsi sempre a prescindere dai soggetti che ne fanno parte, ma che insieme all'ambiente esterno possono configurarsi come fonte di stress e tensioni².

Un ulteriore approccio, utile per l'analisi delle organizzazioni di rappresentanza, di natura più propriamente oggettivistica, pone al centro il concetto di cultura organizzativa considerato come «l'insieme coerente degli assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna e che hanno funzionato bene in modo da poter essere considerati validi, per insegnarli ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei pensieri» (Schein, 1985, pp. 29-30). Tale modello implica più piani di analisi negli studi organizzativi: dai prodotti immediatamente osservabili di una organizzazione (artefatti), ai valori espliciti dell'organizzazione. A un livello di profondità maggiore troviamo gli assunti di base e di cui talvolta nemmeno le persone all'interno dell'organizzazione si rendono completamente conto.

La cultura organizzativa si forma in risposta a problemi concreti determinando un processo di adattamento che nel tempo si consolida data l'efficacia della risposta, divenendo oggetto di apprendimento per i nuovi membri del gruppo. L'adattamento avviene sia in

² Il percorso che approfondisce il ruolo dei soggetti all'interno delle organizzazioni vede: Barnard che pone a fuoco i moventi che inducono gli individui a lavorare per le organizzazioni, Simon sottolinea come gli interessi e le convinzioni dei soggetti limitino la razionalità delle organizzazioni e Crozier riconosce ai soggetti la capacità di elaborare strategie ispirate ad una razionalità diversa da quella organizzativa (fonte di potere informale imprevisto).

relazione all'ambiente esterno, connesso a obiettivi e strategie che l'organizzazione persegue nel contesto in cui opera, sia rispetto all'ambiente interno, relativo alla capacità del gruppo di funzionare affrontando problematiche legate alle relazioni umane, al potere, ai valori di riferimento.

Il modello di analisi organizzativa considerato rende importante soffermarsi su alcuni aspetti fondamentali, come i processi con cui i nuovi membri sono socializzati alla cultura dell'organizzazione, l'identità collettiva, che si lega alle criticità affondate, e le anomalie.

La nozione di adattamento in relazione all'ambiente, nelle logiche di azione organizzativa, compie una "rivoluzione culturale" fondata sull'incontro in tali modelli di indeterminazione e razionalità, laddove lo spazio esterno si definisce e costruisce nel rapporto stesso con l'organizzazione (Zan, 1988).

L'esperienza è decodificata dai processi cognitivi dei soggetti che danno senso alla realtà e dunque all'organizzazione stessa. La sfera cognitiva (*sensemaking*) e quella ontologica (*organizing*) convivono tra loro in quanto interpretazione della realtà e costruzione della medesima, non essendo processi disgiunti tra loro. La cultura appare sì statica rispetto al momento in cui si svolge l'analisi ma è sempre un fluire, ha una connotazione fortemente dinamica seppure tendente a un certo livello di cristallizzazione e normalizzazione (Weick, 1995).

Si tratta di un approccio teorico che prende in esame non tanto la struttura organizzativa quanto i processi di costruzione di senso che hanno determinato tale struttura. I flussi di esperienza che hanno determinato la realtà da studiare possono dunque essere letti retroattivamente; inoltre il linguaggio di cui fanno parte atti, procedure, riti diviene oggetto di studio in quanto fondamentale nell'interpretare, costruire e comunicare la realtà. Quest'ultima, in quanto connessa al flusso continuo di esperienza, è soggetta a un processo di attribuzione di senso continuo (Scaratti, Stoppini e Zucchermaglio, 2009) che può determinare situazioni di stasi, ma anche cambiamenti o shock improvvisi.

Un'attenzione, dunque, verso quei processi di apprendimento organizzativo che richiedono una lettura che mette in evidenza il carattere dinamico dei processi innovativi, le interazioni che compongono tali processi e il carattere cognitivo e culturale che orienta tali

interazioni (Ferrante e Zan, 1994). L'innovazione non si presenta allora come una semplice riprogettazione strutturale, sostanzialmente esterna rispetto agli attori interessati, ma come un fenomeno più ampio e profondo che non può prescindere da un processo di coinvolgimento culturale e cognitivo dei diversi attori da coinvolgere. La connessione tra innovazione e apprendimento individuale e collettivo si presenta, per questo, molto forte (Strati, 1995). I processi innovativi, nella misura in cui sottendono apprendimenti organizzativi (Gherardi, 2000) non possono che riferirsi all'insieme dei momenti che hanno valenza formativa, siano essi attività di formazione intenzionalmente ed esplicitamente realizzate, siano essi dinamiche di interazione organizzativa che, in maniera più o meno implicita, assolvono a funzioni formative di socializzazione alla cultura delle tante organizzazioni (Montedoro e Pepe, 2007).

L'organizzazione non può prescindere dalla struttura e dalle azioni dei soggetti in essa partecipi e, pertanto, oggetto di analisi divengono le pratiche condotte nello spazio e nel tempo. Attraverso queste si crea ed è possibile porre in atto azioni osservabili; la struttura non potrebbe esistere (né essere osservata) al di fuori di tali pratiche, ma al tempo stesso queste non sarebbero attuabili se non in riferimento a risorse e regole che generano le azioni stesse. Se la realtà non preesiste all'individuo e quest'ultimo tuttavia vi agisce solo in relazione a essa allora l'organizzazione deve essere considerata come una realtà dinamica e mutevole plasmata dall'azione dei singoli così come dai vincoli e dalle risorse della medesima realtà (Bonazzi, 2005). La realtà sarebbe, quindi, una costruzione sociale sia in quanto insieme di fatti, oggetti, relazioni storicamente e istituzionalmente determinato, che preesiste ai singoli individui, sia in quanto insieme di significati negoziati sul piano interindividuale nel corso della vita quotidiana (Berger, Luckmann, 1997).

Ulteriore scopo di questo contributo è quello di inquadrare il tema dello studio del sindacato annoverandolo nell'alveo delle ricerche sulle organizzazioni, con particolare riferimento a quelle concezioni che analizzano le organizzazioni come entità complesse; tra queste anche i sindacati.

Una prima concezione di organizzazione comporta l'idea di un sistema complesso: risponde a una logica che interpreta il lavoro umano assimilandone il funzionamento a

quello di una macchina o, in seguito, a un organismo vivente. Si contrappone, quindi, l'insieme al singolo; si assume che l'organizzazione determini l'agire dell'individuo; si sostiene che le prestazioni sono prestabilite o fortemente condizionate: è quindi legittimo parlare di una logica predominante del sistema. Nel primo caso l'organizzazione è descritta secondo il noto schema job-skills (Ajello e Meghnagi, 1998); nel secondo caso è presentata come un ambito in cui giocano dinamiche interpersonali manifeste e latenti (Trentini e Bellotto, 2009). A tale concezione sono ascritte tutte le teorie che si richiamano all'indirizzo "classico", di matrice positivista o alla scuola delle "relazioni umane", si veda, per esempio, quanto proposto da Frederick Emery e Eric Trist (1974) agli inizi degli anni settanta. È stata presente, per esempio, in alcune analisi sul sindacato, condotte a partire da corsi monografici universitari aventi come oggetto la contrattazione. Ha un'elaborazione di alto profilo, tra le altre, nelle significative analisi del Tavistock Institute di Londra.

Una seconda concezione comporta l'idea di un'organizzazione dipendente, nel suo modo di essere, dai soggetti che sono in essa, dalle loro interazioni nel vissuto quotidiano. In questo caso, a differenza del precedente, non si ammette una priorità dell'insieme sull'individuo: l'organizzazione è proposta come l'esito delle strategie individuali, successive alle azioni singole, mai precostituite. Sono collocabili in tale ambito teorizzazioni legate alla fenomenologia e all'interazionismo simbolico: le origini di ogni ordine istituzionale risiedono nelle azioni proprie e altrui, nella cultura condivisa e nelle esperienze sociali dell'individuo. Tale concezione – secondo la quale sono i ruoli individualmente assunti e i "giochi degli attori", a produrre strutture varie e difficilmente comparabili tra loro – è ascrivibile, tra gli altri, a Michel Crozier ed Erhard Friedberg (1978).

Una terza concezione assume come riferimento specifico l'attività organizzativa nel suo complesso, cercando di considerare sia il sistema sia i soggetti che in esso agiscono. Tale approccio guarda, nel contempo, l'azione individuale e l'azione organizzata, le scelte del singolo e, parallelamente le attività, pianificate e programmate, di molti individui. Si cerca così di superare la contrapposizione tra il sistema e le persone: si propone per questo di tenere sempre conto della genesi dell'organizzazione, per chiarire le ragioni della

convergenza o meno tra motivazioni individuali e obiettivi dell'azione collettiva. Si parla di organizzazione quando una cooperazione tra due o più individui cessa di essere spontanea e diventa preordinata, quando non sono più sufficienti accordi estemporanei tra i soggetti implicati, quando appare più conveniente, per l'esito finale, un ordine delle azioni prevalentemente definito. Questa concezione che si richiama allo storicismo nelle forme definite da Max Weber (2001), afferma la pari dignità della spiegazione storico-sociale rispetto a quella propria delle scienze naturali e sostiene la necessità di un coordinamento consapevole di azioni come essenza dell'organizzare.

Una quarta concezione, pur essendo anch'essa legata al concetto weberiano di "agire sociale" ne assume la dimensione socio-culturale in relazione al contesto, ponendo una particolare attenzione al sapere posseduto dai soggetti nell'organizzazione. In questa prospettiva, l'organizzazione viene descritta come partecipazione a «una comunità di pratiche» (Wenger, 2006)³ nella quale i "partecipanti" hanno un progressivo accesso a parti differenti dell'attività, procedono nel tempo verso una piena partecipazione ai compiti centrali, sperimentano un'abbondante interazione orizzontale tra loro. Da ciò una progressiva attenzione, nel corso degli anni novanta, allo studio dei contesti di lavoro, come ambiti in cui le persone sono a contatto diretto con strumenti e problemi, in cui mettono in campo il loro sapere, in cui giocano i condizionamenti storicamente e socialmente definiti. Tale concezione, che evidenzia l'importanza, nell'analisi dei processi organizzativi, di un attraversamento continuo dei confini tra discipline, si richiama agli studi di Yrjö Engeström (Engeström e Tuomi-Grohn, 2003).

In verità nessuna delle teorizzazioni richiamate si sviluppa nella sua interezza in relazione al sindacato. Herbert Simon che definisce la teoria organizzativa come teoria della razionalità intenzionale e limitata può essere anche per questo, considerato uno dei

³ Wenger usò per la prima volta il termine comunità di pratica riferendosi ad una tendenza osservata ripetutamente in alcune imprese in cui operatori dotati di status e di professionalità diverse costituivano reti di relazioni informali attraverso incontri e contatti nei quali condividevano e sperimentavano innovazioni tecnologiche ed organizzative. L'incontro diventava dunque un momento di scambio di rielaborazione delle conoscenze tacite ed esplicite acquisite da ciascuno nel corso della propria esperienza, e dal confronto grupppale emergevano soluzioni ai problemi comuni. L'autore parla di "comunità" perché le persone si incontrano spontaneamente e i rapporti tra i membri della collettività sono spesso tesi verso l'amicizia e regolati da norme informali, sorretti da un'animata partecipazione al confronto spinti dalla motivazione a trovare risposte insieme a problemi comuni. Poiché quindi la ragione dell'incontro non è attribuibile ad interessi e saperi codificati, ma nasce dal sapere maturato nel corso.

riferimenti concettuali utili (Simon, 1979). È certo l'universale riconoscimento del contributo a diverse categorizzazioni del pensiero di Max Weber. A questo studioso si deve, di fatto, una sistemazione teorica che costituisce un passo cruciale nello sviluppo di categorie analitiche atte a rendere comprensibile l'azione organizzativa. Weber, come è noto, distingue tra quattro tipi di "agire sociale":

- l'agire sociale in relazione a uno scopo, connesso con la ricerca dei mezzi più idonei per conseguire lo scopo stesso;
- l'agire razionale in relazione a dei valori, caratterizzato dalla convinzione totale nella positività di un dato comportamento, al di là delle conseguenze;
- l'agire affettivo, legato agli affetti e alle emozioni come guida degli atteggiamenti e delle scelte;
- l'agire tradizionale, legato a consuetudini, a costumi acquisiti, al gruppo di appartenenza e di riferimento sociale.

Nessuna di queste forme dell'agire sociale opera allo stato puro, poiché in ogni gruppo, collettività, comunità i diversi elementi che guidano l'azione sono tra loro connessi. La stessa razionalità dell'agire sociale è prefigurata come parziale e mai assoluta. Inoltre, tra le diverse forme dell'agire sociale, quella su cui ha insistito maggiormente il sindacato in passato è stata la prima, mentre oggi essa si intreccia fortemente con la seconda e la terza. L'insieme delle azioni ne definisce di fatto la natura complessa e in costante mutamento.

La nozione di azione, assunta nei termini indicati, appare come il riferimento esplicito o implicito con cui guardare studi sul sindacato afferenti a concezioni diverse, nel tentativo di dare luogo ad analisi che, tenendo conto del contesto, stabiliscano un collegamento tra economia, diritto, psicologia, sociologia, cultura e sviluppo democratico delle relazioni sindacali.

I disegni di ricerca nelle indagini considerate in ambito organizzativo e sindacale si concentrano sia sugli aspetti soggettivi che oggettivi in quanto parti di un medesimo flusso di realtà. Tengono nel debito conto la processualità dinamica dell'oggetto di studio nel

rapporto adattivo con l'ambiente esterno e interno; valorizzano i livelli di consapevolezza e di esplicitazione delle forme culturali negli attori dell'organizzazione; il linguaggio si mostra come un veicolo di costruzione e trasmissione delle forme culturali (Vygotskij, 1990).

I tipi di sindacato presenti in Italia sono caratterizzati da diversi modelli rispetto alla tutela degli interessi e pertanto alla distinzione tra sindacato di mestiere, sindacato generale, sindacato industriale, sindacato di impresa, sindacato territoriale (od orizzontale). Al modello sindacale orizzontale dell'immediato dopoguerra si affianca successivamente il modello industriale che determina la duplice struttura organizzativa attuale di Cgil e Cisl, federale e orizzontale al tempo stesso. I contesti di analisi divengono pertanto molteplici; solo a livello territoriale la riflessione organizzativa può concentrarsi su un piano comprensoriale, regionale o nazionale con tutte le implicazioni che lo studio in una organizzazione complessa comporta.

Del resto l'integrazione tra i vari livelli può costituire essa stessa un oggetto di ricerca teorica; l'intreccio tra dimensione orizzontale e dimensione verticale nel sindacato è frutto di continui processi di negoziazione nella quale spesso non trovano posto investimenti di risorse volti a specializzare le parti come una pianificazione centralizzata degli investimenti potrebbe consentire (Zan, 1992).

Ogni organizzazione sindacale in sostanza si caratterizza per la coesistenza di più realtà organizzative autonome da un punto di vista gestionale ma al tempo stesso legate tra loro in un'ottica di sistema che garantisce la tenuta dell'insieme.

Appartenenza e identità costituiscono nel sindacato elementi essenziali per garantire il funzionamento del sistema e tenere unita l'organizzazione, andando a incidere indubbiamente molto di più di quanto elementi tecnico-organizzativi non possano fare per assicurare la coesione interna e la tenuta rispetto alle sollecitazioni provenienti da esterno o interno (Cevoli, 2002).

Una differenziazione tra realtà sindacali è quella tra sindacati associativi, che rappresentano soltanto i propri iscritti, e quella dei sindacati di classe che rappresentano i lavoratori iscritti e non iscritti. In quest'ultimo caso la struttura organizzativa appare più

aperta perché non mirante all'esclusione dei non iscritti. In quest'ottica i limiti tra dimensione organizzativa interna ed esterna sono più sfumati che in altri tipi di organizzazione, spesso non perfettamente delimitabili nell'ambito di raggi di azione predefiniti. Ciò può rinvenirsi nella molteplicità delle figure che a vario titolo partecipano al mondo sindacale, agendo coerentemente in relazione alle funzioni ricoperte e ai fini perseguiti, dal semplice iscritto, al militante, al lavoratore in distacco nel sindacato, al funzionario, al dirigente, etc., ma anche alle forme della rappresentanza sindacale con le proprie logiche e sfere di azione (Pizzorno, 1974-1975).

All'interno della letteratura diversi studi sono stati condotti negli anni '80-'90 e sono stati in particolare incentrati sulla comprensione dei comportamenti e delle prestazioni delle associazioni. Le indagini si sono orientate verso l'analisi del ruolo che le associazioni ricoprono da un punto di vista politico, in quanto gruppi di pressione, nonché sull'analisi delle prestazioni delle diverse organizzazioni indagate o di alcuni casi specifici di associazioni. Gli studi più importanti di approccio sociologico sul sindacato hanno trattato tale oggetto in vari modi, come parte del sistema sociale da indagare, rispetto all'ambito delle relazioni industriali, ma anche come oggetto di studio nelle sue caratteristiche peculiari di organizzazione (Carrieri e Persano, 2010).

Le organizzazioni di rappresentanza sono considerate associazioni internamente democratiche, votate alla rappresentanza di interessi di persone con caratteristiche simili. La democraticità costitutiva e la necessità di essere rappresentative richiede innanzitutto una forte differenziazione strutturale interna e una struttura complessa che si caratterizza per via orizzontale rispetto al territorio e verticale in relazione ai vari settori rappresentati. L'esigenza di democraticità e di rappresentanza di interessi molto differenti richiede meccanismi decisionali complessi che rispettino l'assunto fondamentale della non gerarchia delle varie articolazioni, per cui i vari livelli (territoriale e categoriali) non sono subordinati alle decisioni di livello superiore (Weick, 1976; Zan, 1992).

Un ulteriore elemento molto importante nello studio delle organizzazioni di rappresentanza è il valore che l'identità assume in quanto elemento e risorsa caratterizzante l'associazione nel determinare ciò da cui si differenzia e ciò in cui si identifica e per cui le

persone si riconoscono in essa. L'appartenenza e l'identità costituiscono pertanto un elemento di aggregazione fondamentale per il sindacato che, naturalmente, fonda la sua attività di rappresentanza sulla delega che è alla base della difesa di interessi comuni ai gruppi di persone che ne sono parte. La storia e ancor più la memoria, le tradizioni, il linguaggio comune e l'individuazione di soggetti antagonisti sono tutti elementi fondamentali per caratterizzare le associazioni di rappresentanza e, al tempo stesso, uno dei principali collanti dell'organizzazione stessa. Considerare le associazioni di rappresentanza come "istituzioni" che in quanto tali assumono valore in sé a prescindere dagli obiettivi che esse possono concretamente raggiungere, determina logiche e dinamiche organizzative interne ed esterne che in tale accezione assumono coerenza e soprattutto determinano coesione tra le parti a prescindere dalle singole autonomie (Zan, 2011).

Le ricerche sul sindacato sono varie, per quanto in generale sia un ambito di studio poco esplorato, e pongono in evidenza aspetti legati all'organizzazione quali, ad esempio, il ruolo e la figura del sindacalista, l'immagine del sindacato all'esterno e le modalità di adesione a esso, le strategie e le necessità di cambiamento organizzativo dinanzi ai mutamenti economico-sociali.

Le analisi incentrate sul lavoro sindacale e sulla figura del sindacalista, come vedremo, prendono in esame le competenze e il vissuto lavorativo dei sindacalisti partendo dal presupposto che ciò abbia ricadute organizzative e che tale analisi costituisca un passaggio importante nella comprensione del funzionamento dell'organizzazione. Competenze e saperi in particolare si configurano come un oggetto di studio complesso ma al tempo stesso fondamentale, in quanto incide fortemente non solo sugli orientamenti comportamentali dei singoli ma ancor più su quelli collettivi, avendo ricadute significative sull'apprendimento organizzativo, al di là di quanto espresso dai singoli.

Il legame tra orientamenti, professionalità e pratiche sindacali non può essere considerato un oggetto di studio scindibile da una più generale analisi organizzativa e, pertanto, tali indagini non possono prescindere da riferimenti al contesto organizzativo e a come i vari piani si intersecano tra loro.

Del resto strategie organizzative e innovazione si legano strettamente a come queste vengono vissute e agite da coloro i quali sono parti integranti dell'organizzazione e, come l'analisi organizzativa tout court evidenzia, risorse e vincoli organizzativi si collegano da vicino ad adattamento e apprendimento collettivo in seno all'organizzazione.

3. Una ricognizione delle indagini organizzative delle associazioni di rappresentanza

La scelta delle indagini che qui vengono presentate si concentra su alcune ricerche condotte su alcune particolari organizzazioni sociali: i sindacati e che si sono soffermate sull'analisi organizzativa comprendendo significati, simboli, identità e modi di vivere condivisi che caratterizzano il sindacato; nonché l'orientamento delle stesse al coinvolgimento e alla riflessione collettiva, con partecipanti e organizzazione, finalizzata in modo più o meno esplicito a incidere anche in termini di mutamento e rinnovamento organizzativo.

Si propone, dunque, una breve ricognizione di alcune indagini organizzative realizzate nell'immediato passato e di recente, individuando, rispetto al loro oggetto di ricerca, quali sono stati gli impianti teorici, il tutto in un'ottica di condivisione e riflessione sulle scelte possibili in relazione alle caratteristiche dell'oggetto studiato.

Si propone una riflessione degli aspetti legati alla cultura dell'organizzazione, che rimane un terreno privilegiato e poco esplorato dell'analisi organizzativa sul sindacato. Ciò in quanto il peso specifico nelle organizzazioni di rappresentanza di quei significati, simboli, identità e modi di vivere condivisi che caratterizzano il sindacato affiorano e incidono in termini di logiche strategiche e azioni collettive anche allorquando si trovano a un livello di inconsapevolezza, all'apparenza non immediatamente rilevabile.

La prima indagine significativa risale al 1993⁴ ed era orientata all'analisi delle rappresentazioni cognitive e dei comportamenti delle strutture confederali della Cgil,

⁴ Ricerca curata da Lanzara, Gualmini, Tagliavia, dal titolo *Il funzionamento delle strutture territoriali della Cgil* (1993) che prende in esame il funzionamento organizzativo delle strutture territoriali della Cgil in due Camere del lavoro: la Camera metropolitana di Roma e quella provinciale di Reggio Emilia.

concentrandosi sul ruolo e sull'azione della Camera del lavoro come centro di coordinamento territoriale degli interessi.

L'obiettivo principale di tale ricerca era la verifica del funzionamento di una Camera del lavoro, partendo dal presupposto che le strutture sindacali sono strutturate in modo assai complesso con implicazioni che spesso sfuggono anche alla percezione degli attori che ai vari livelli contribuiscono al loro funzionamento. Tale assunzione di base avrebbe reso parziale affrontare la questione dal punto di vista dell'analisi del sistema formale di compiti, attività e ruoli all'interno della Camera del lavoro, richiedendo in aggiunta a ciò la ricostruzione dell'«effettivo sistema di attività pratiche condotte dai membri delle due sedi considerate nel compimento della missione politica di rappresentanza e nello svolgimento di compiti organizzativi interni al servizio» (Lanzara, Gualmini e Tagliavia, 1993, p. 34).

Questa indagine rientra a pieno titolo nella riflessione sull'analisi organizzativa assumendo quale obiettivo primario la ricostruzione della "realtà organizzativa" nella sua duplice forma: da una parte «dei modi in cui gli attori in un ambiente politico e organizzativo particolare quale quello di una Camera del lavoro comprendono le situazioni in cui si trovano impiegati, definiscono i problemi che devono affrontare e risolvere, progettano azioni e interventi per governare o ristrutturare situazioni problematiche» e dall'altra «l'analisi dei comportamenti effettivi, delle principali strategie d'azione e dei modelli d'intervento degli attori in situazioni d'azione standard o eccezionali» (Lanzara, Gualmini e Tagliavia, 1993, p. 36).

I due aspetti afferiscono pertanto sia al piano cognitivo-razionale degli attori che sono consapevoli delle azioni che compiono in relazione alle situazioni che si trovano a vivere, e per le quali adottano soluzioni e strategie di adattamento e di risposta ai problemi che incontrano, sia al piano più profondo rispetto al quale ai comportamenti osservati in situazioni normali o di criticità non corrispondono meccanicamente percezioni razionali sulle motivazioni organizzative alla base di tali comportamenti e azioni strategiche.

L'idea di fondo è che la ricostruzione delle attività pratiche, delle strategie d'azione, dei modelli di comportamento propri della Camera del lavoro deve andare di pari passo allo studio delle norme, valori, presupposti cognitivi che sottintendono le strategie d'azione nelle

strutture territoriali della Cgil, ma anche al grado di consapevolezza che gli attori hanno di tali norme e valori e dei problemi che affrontano nelle Camere del lavoro.

L'elemento principale che ha contraddistinto tale studio è stato l'aver scelto un approccio aperto e interattivo nel quale la valutazione, la riflessione collettiva, la discussione fossero opportunità di analisi della cultura organizzativa e di intervento mirato a rendere gli attori consapevoli. A favore di tale prospettiva il modello proposto prevedeva di reinserire i risultati parziali dell'analisi nel contesto e sottoporli a valutazione da parte dei partecipanti (*backtalk*), così da generare dati ulteriori con cui reindirizzare l'osservazione (Tusini, 2006).

I risultati dell'indagine hanno contribuito ad alimentare la riflessione organizzativa sul sistema di azioni che sottintende la struttura formale e sulle debolezze relative al sistema, al comportamento degli attori presenti in esso e soprattutto sul ruolo della cultura politica dominante nella Cdl con l'insieme di norme e valori che condizionano l'agire.

L'indagine *La competenza professionale del sindacalista. Il caso degli organizzatori*, rappresenta a pieno titolo un altro tentativo di esaminare le tematiche organizzative interne al sindacato avendo attenzione non solo all'aspetto conoscitivo, mirando a offrire risposta al tema delle competenze dei sindacalisti, ma anche alla necessità di intervento nel sindacato, attraverso un percorso di formazione mirato a costruire le condizioni della ricerca e la verifica dei risultati della stessa (Meghnagi, 1999). La formazione diviene così parte integrante del percorso di indagine, laddove essa viene intesa come supporto per l'innovazione e il cambiamento culturale relativo al sapere diffuso.

L'innovazione organizzativa per essere tale richiede una lettura dinamica dei processi organizzativi e culturali che sovrintendono alle diverse interazioni (Girotti, 2007). Non può pertanto essere intesa come una semplice riprogettazione strutturale, sostanzialmente esterna rispetto agli attori interessati, ma come un fenomeno più ampio e profondo che non può prescindere da un processo di coinvolgimento degli stessi attori. Le dinamiche di ridefinizione e implementazione delle pratiche innovative implicano dimensioni relazionali che si esplicano direttamente nel contesto organizzativo, grazie alla forma collettiva degli apprendimenti associati all'innovazione (Argyris e Schon, 1998). La dimensione organizzativa procede in tale approccio parallelamente all'ambito formativo; quest'ultimo

volto a concretizzare processi di apprendimento organizzativo sia attraverso percorsi strutturati allo scopo, sia di socializzazione, meno formale ed esplicita, della cultura dell'organizzazione (Zucchermaglio e Alby, 2000). Il fondamento teorico dell'indagine condotta è rappresentato dall'ipotesi che i sindacalisti siano loro in prima persona in grado di esaminare il tema delle competenze dei sindacalisti stessi, a fronte di un sostegno metodologico coerente sul piano tecnico.

La ricerca svolta ha delimitato il suo campo di analisi alla figura dell'organizzatore, cercando di cogliere gli elementi che accomunano il lavoro del sindacalista a prescindere da contesto di riferimento e ruolo e le competenze e i compiti dell'organizzatore in relazione all'organizzazione sindacale e ai cambiamenti culturali e di azione che essa vive. La metodologia adottata in definitiva ha reso possibile raggiungere gli obiettivi prefissati attraverso un lavoro graduale di conferma delle ipotesi iniziali e ridefinizione delle stesse nel confronto con i partecipanti al progetto (Meghnagi, 1999).

La ricerca dell'Ires Toscana realizzata nel 1999 si pose l'obiettivo di rilevare le caratteristiche del rapporto tra base associativa e strutture di rappresentanza della CGIL in Toscana e più in generale di misurare il livello di soddisfazione espresso in merito alle modalità in cui si esplica l'azione di rappresentanza. L'indagine fu effettuata sulle due principali tipologie di iscritti: i lavoratori attivi, aderenti alle varie categorie sindacali dell'industria, dell'agricoltura e del terziario e i "non attivi" aderenti al sindacato pensionati (Signori, 1991).

I risultati dell'indagine posero spunti di riflessione in merito al rapporto tra iscritto e organizzazione sindacale. Una delle ipotesi più forti che scaturirono dalla ricerca riguardava la crisi del modello di rappresentanza del sindacato generale basato su una forte identificazione politica ed etica degli iscritti con il fine strategico di una rappresentanza degli interessi delle fasce deboli del mondo del lavoro e della società. Dall'indagine emergevano chiari segnali che andavano in contro tendenza rispetto alle caratteristiche del modello di rappresentanza generale. La motivazione politica non rientrava più tra le componenti prioritarie della spinta all'iscrizione; cattiva accettazione della copertura generale del contratto anche ai non iscritti; l'impegno al sindacato motivato dalla certezza

della tutela degli interessi sul luogo di lavoro; limitata adesione ai partiti e l'esigua quantità di tempo dedicata ad attività di impegno sociale e politico.

In definitiva dall'esito della ricerca emergeva una tendenziale trasformazione della base sociale a cui il sindacato confederale faceva riferimento e, quindi, l'interrogativo sulle possibili nuove strategie per innalzare i livelli di rappresentanza (e di tesseramento).

Un ulteriore elemento che emergeva dall'indagine era l'importanza attribuita alla credibilità delle figure sindacali più vicine al luogo di lavoro. La figura del delegato (e l'efficacia dell'azione sindacale aziendale) assumeva un'importanza determinante sia come contatto propedeutico all'iscrizione che come "anello di congiunzione" tra iscritto e organizzazione. In molti casi il delegato e la rappresentanza aziendale rappresentavano per l'iscritto "il sindacato", in quanto erano rare le possibilità di contatti diretti con gli altri livelli territoriali (Braga e Carrieri, 2001).

Considerando che l'indagine veniva realizzata nel 1999 ne emergeva comunque un consistente livello di fruizione dei servizi offerti, considerando anche un buon livello di conoscenza degli stessi. L'assistenza fiscale era di gran lunga il servizio più conosciuto e più utilizzato sia dai lavoratori che dai pensionati, l'INCA risultava essere considerato utile come tutela individuale subito dopo l'assistenza fiscale, mentre era residuale l'utilizzo degli altri servizi nella gamma di offerta.

Dopo circa dieci anni, ovvero nel 2009, veniva svolta una ricerca organizzativa *Progetto giovani sindacalisti della Camera del lavoro di Milano. Rapporto tra i giovani e la Cgil: il sindacalista come classe dirigente*, curata da Braga e Carrieri, che aveva come oggetto di studio i giovani impegnati nella Camera del lavoro Metropolitana di Milano. Essa partiva dalla consapevolezza che l'apporto dei giovani al sindacato fosse mutato nel corso degli anni e spesso i circuiti attraverso cui si giungeva nelle strutture sindacali, le aspettative e i valori di riferimento erano profondamente diversi rispetto al passato. L'obiettivo della ricerca era di esplorare esigenze, capacità di lettura dell'organizzazione e percezione del ruolo dei giovani in seno all'organizzazione. Il fine in questo caso non era solo conoscitivo ma, ancor più importante, prediligeva una modalità di autoanalisi organizzativa finalizzata a dar vita a mutamenti organizzativi attraverso l'individuazione di percorsi di valorizzazione

individuale che consentissero di incentivare e fidelizzare i giovani dell'organizzazione. Non a caso l'autoanalisi organizzativa nasceva proprio dalla richiesta della Camera del lavoro di Milano ad affrontare, attraverso un percorso di indagine strutturato allo scopo, il problema del disagio tra i giovani della Cdl. Il fine non era dunque puramente conoscitivo ma di intervento, mirato a trovare soluzioni e correttivi in chiave di benessere organizzativo. Tale finalità, veniva resa fruttuosa nell'indagine attraverso un approccio metodologico nel quale i giovani partecipanti all'indagine erano essi stessi coinvolti nella riflessione e nell'analisi svolta, così da essere protagonisti di un'esperienza di apprendimento organizzativo e diventare in prospettiva possessori del metodo di analisi e di studio che determina il sapere organizzativo.

La spinta all'innovazione costituiva un elemento centrale in questa ricerca perché, successivamente alla conclusione dell'indagine, i giovani della Cdl metropolitana di Milano furono coinvolti da subito nel rinnovamento organizzativo. Lo studio sull'organizzazione a partire i suoi membri dimostrava inequivocabilmente la necessità di affiancare a studi organizzativi, ancor più necessari alla luce dei mutamenti sociali, politici ed economici che interessano i sindacati oggi, la necessità di attuare pratiche innovative fondate sull'autoconsapevolezza degli attori in seno all'organizzazione.

Prendere coscienza delle diverse problematiche costituiva un elemento di unione che cementifica il rapporto tra organizzazione e soggetti e, allo stesso tempo, si caratterizza come chiave di volta per la risoluzione degli stessi. Piccoli spazi di cambiamento, anche laddove l'innovazione vera e propria sfugge alla volontà del singolo o della struttura, possono comunque crearsi in quelle realtà dove le persone sono chiamate a interrogarsi su sé stesse e sull'organizzazione (Braga, 2010).

Sul tema del mestiere del sindacalista, un ulteriore contributo di approccio differente è l'indagine *I mestieri del sindacalista, tra rappresentazione soggettiva e ridefinizione professionale*, di Marco Cerri e Vladimiro Soli (2009), svolta nelle Camere del lavoro di Ferrara, Mantova e Verona.

L'indagine si proponeva di rispondere ad alcuni quesiti relativi alla figura del sindacalista, funzionario politico e/o operatore tecnico, per cercare di comprendere, rispetto

alle pratiche quotidiane, quali contenuti, modalità, rappresentazioni sono a esse connessi. Cosa significa parlare del mestiere di sindacalista e dunque del suo bagaglio di indipendenza, creatività, valori e motivazioni? La finalità dell'indagine era prevalentemente conoscitiva o esplorativa, vista la scarsità di riferimenti scientifici in materia.

L'oggetto dell'indagine si sviluppava in relazione a un duplice piano, il primo finalizzato a ricostruire l'articolazione socio-strutturale delle tre Camere del lavoro indagate; il secondo ad analizzare i nuovi caratteri del lavoro sindacale, connessi alle percezioni di chi quotidianamente lo svolge.

L'indagine realizzata nelle Cdl di Ferrara, Mantova e Verona aveva inoltre previsto la costruzione di un gruppo di ricerca misto con sindacalisti e ricercatori per la strutturazione di percorsi di autoriflessione sui temi di studio, al di là della messa in opera della strumentazione necessaria allo svolgimento della ricerca (Cerri e Soli, 2009).

L'autoriflessione diviene così un modello di indagine avviato in alcune realtà che può dare vita a processi di innovazione fondati sulla consapevolezza di meccanismi di cultura organizzativa e che, grazie all'indagine, vengono posti in evidenza, denotando anche nella scelta del metodo la volontà dell'organizzazione di porsi in ascolto rispetto ai suoi membri (Sciolla, 2010).

3. Problemi strutturali del sindacato e politiche organizzative

Come dimostrato dalle indagini appena descritte le politiche organizzative dei sindacati sono un oggetto di studio e di ricerca costante in ragione dei cambiamenti organizzativi che si rendono necessari alla luce delle trasformazioni in atto nel sindacalismo del XXI secolo.

Dopo il crollo del sistema dei partiti il sindacato rimane uno dei principali punti di riferimento nel raccordo tra classi lavoratrici, società e istituzioni in transizioni grazie ai suoi elementi costitutivi e al suo modello organizzativo prevalente, seppure caratterizzato da una propria complessità. Ciò nonostante il sindacato non può sottrarsi alla necessità di ridefinire un proprio disegno strategico se non vuole soccombere ad una crisi di prospettiva

politica che richiama automaticamente anche una crisi organizzativa. Il rapporto tra la costruzione di una struttura organizzativa propria del sindacato, le sue stesse modalità di agire e le inevitabili trasformazioni nella composizione socio-professionale delle lavoratrici e dei lavoratori, della loro dislocazione territoriale, dei loro valori religiosi ed etici, conferma la necessità di un'analisi sul sindacato che tenga conto dei suoi problemi strutturali con l'intento di dare alcune risposte al processo in atto (Pepe, 2008).

I sindacati si sforzano di continuare a rivolgere da diversi anni un'attenzione alla dimensione organizzativa e alla sua rilevanza all'interno di ogni strategia di innovazione. Questa attenzione è inevitabile tenuto conto che i sindacati dei paesi più avanzati sono continuamente sfidati dalle grandi trasformazioni prodotte dal pieno dispiegamento dell'economia della conoscenza post-fordista. Trasformazioni che hanno impatti dirompenti sul lavoro e che richiedono a tutte le organizzazioni uno sforzo sia adattivo che innovativo per ricostruire una piena sincronia con un ambiente mutato, che tende a rendere più ricca e diversificata, e spesso più impervia, l'attività di tutela e di rappresentanza tradizionalmente assicurata dai grandi soggetti sociali (Carrieri, 2012).

Permane, tuttavia, un rischio di non comprendere effettivamente quale cultura organizzativa nelle organizzazioni sindacali si vuole immettere; le logiche organizzative presenti sono allo stesso tempo regole, da ridefinire in continuazione, ma non gestibili in modo soddisfacente da coloro che devono attuarle. Per essere certi di realizzare gli obiettivi che si pongono devono contemporaneamente individuare 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).

Un aspetto è sicuramente evidente e consiste nella specificazione del rapporto esistente tra organizzazione e i suoi ambienti di riferimento. Bisogna considerare superata la visione puramente adattativa di questo rapporto, che vedeva l'organizzazione modificarsi in maniera passiva rispetto ai cambiamenti esterni. In realtà si evidenziano relazioni che sono caratterizzate da una reciproca influenza; per un verso i cambiamenti dei contesti inducono a esigenze di cambiamento all'organizzazione; per altro verso l'organizzazione, in maniera differenziata, influisce con le proprie scelte e con le proprie azioni su questi cambiamenti. Il

differenziale è dato dalla capacità di influenza dell'organizzazione di dipendere dal grado di pertinenza dei contesti e dal grado di attivazione che essa riesce ad avere su questi contesti (Weick, 1976).

Affrontare il tema dei cambiamenti organizzativi per i sindacati significa anche verificare le trasformazioni delle relazioni sindacali caratterizzate da un contesto che registra una crisi del rapporto tra sindacati e partiti che nel contesto italiano vede il sindacato, per quanto espulso dalla politica, ancora forte sul tesseramento e tendenzialmente capace di riappropriarsi della rappresentanza del lavoro (Pepe, 2008; Braga, 2016).

La questione della precarietà del lavoro, ovvero di tutti quei lavori che espongono i lavoratori, oltre che a instabilità occupazionale, a mancanza di protezioni e vulnerabilità economico-sociale, ha nuovamente ridato protagonismo al sindacato sulla rappresentanza del lavoro. La precarietà rappresenta la nuova sfida per i sindacati rispetto alla possibilità di superare la crisi di rappresentatività. Essa si presenta oggi con quattro dimensioni (Treu, 2013): temporale (relativa alla continuità dell'occupazione); organizzativa (relativa al controllo – individuale o collettivo – sul lavoro e le sue condizioni); economica (riguardante i livelli retributivi); sociale (riguardante l'accesso a protezioni sociali, in caso di malattia, infortunio ecc., ma anche alle tutele contro discriminazioni, abusi, pratiche degradanti) (Rigaudiat, 1993).

I sindacati sono consapevoli che i cambiamenti strutturali dei processi organizzativi, i nuovi assetti del mercato del lavoro, la crisi economica e le politiche di austerità stanno contribuendo a estendere le forme e le declinazioni del lavoro precario (Armano e Murgia, 2014). La frammentazione delle filiere produttive, una maggiore dispersione – spaziale e temporale – del lavoro; l'esternalizzazione e il subappalto riducono gli spazi fisici di aggregazione, destrutturano le biografie, aumentano la mobilità individuale sul territorio.

Certamente le forme atipiche di occupazione, associate a mansioni a bassa qualifica, continuano a rappresentare un fattore di forte precarietà anche in seguito agli interventi normativi sul mercato del lavoro che le organizzazioni sindacali contestano, come è il caso della liberalizzazione dell'utilizzo dei voucher⁵ che comprime le componenti non

⁵ Dall'inglese *to vouch* (accreditare); può chiamarsi voucher un qualsiasi titolo di credito che attesta il diritto, per il possessore, di usufruire di un certo servizio. L'introduzione del termine in Italia è dovuto ai servizi turistici offerti

immediatamente monetarie che fanno la differenza tra reddito e salario, riducendo il lavoro a una mera transazione economica.

Il lavoro a chiamata, che si è concretizzato nella forma contrattuale dei voucher, è emerso come un principio fondante di tante modalità organizzative contemporanee del lavoro che rafforzano la precarietà perché il rapporto tra datore di lavoro e lavoratore si attiva solo quando il primo ne ha necessità, sollevandolo dalle responsabilità di garantire un'adeguata qualità delle condizioni di lavoro in cambio del bene/servizio che ottiene, in un'ottica focalizzata essenzialmente sulla riduzione dei costi⁶.

Le relazioni sindacali soffrono anche di una grave erosione dei diritti sociali conquistati dal movimento operaio in larga parte d'Europa e sono alla ricerca di una controffensiva; così come è evidente un calo delle iscrizioni che genera un indebolimento della loro influenza politica, scarsi risultati derivanti dalla contrattazione collettiva e necessità di adottare ampie strategie di rilancio attraverso un "sindacalismo dei movimenti sociali" (Farro 2014; Touraine, 1988).

I sindacati, inoltre, lanciano campagne di successo per promuovere migliori condizioni di lavoro per contesti produttivi caratterizzati da un'estrema frammentazione; ciò al fine di contrastare l'intreccio tra l'aumento di flessibilità, la frammentazione dei processi produttivi e la concentrazione dei poteri decisionali nelle mani di pochi soggetti, con spazi ridotti di negoziazione e condizioni di vita e di lavoro che diventano più precarie (Armano e Murgia, 2012).

Aumenta la crescita di lavoratori (giovani e atipici), che hanno difficoltà ad essere rappresentati dal sindacato, che risponde tentando di adottare modelli di rappresentanza molteplici e diversi come risposta al cambiamento.

dalle agenzie di viaggio, ma oggi, oltre al lavoro, è usato in diversi contesti. Un esempio è quello dei servizi di welfare destinati alle madri, che attraverso il cosiddetto voucher per baby-sitting o asilo nido, possono scegliere la modalità di sostegno più congeniale o disponibile sul territorio.

⁶ Rispetto allo strumento dei voucher la Cgil nel 2016 aveva mobilitato la sua intera organizzazione con una campagna referendaria per sopprimere uno strumento che considerava come una delle forme estreme di precarizzazione, insieme ad altre forme precarie, poco chiare nei limiti di utilizzo e soprattutto rivolte anche alle imprese e alle amministrazioni pubbliche, oltre che alle famiglie. Una mobilitazione, dunque, per normare il lavoro occasionale in ambito familiare, come proposto nella Carta dei diritti universali, ulteriore iniziativa messa in atto. L'esito di questo enorme sforzo organizzativo ha prodotto un decreto del governo, successivamente convertito in legge dal Parlamento, che ha condotto all'eliminazione dei voucher.

I cambiamenti nella struttura del lavoro e i nuovi bisogni di rappresentanza che ne conseguono ridefiniscono i rapporti tra i nuovi soggetti presenti nel mondo del lavoro e le nuove forme di rappresentanza sociale e richiedono un approfondimento sul piano teorico sia sulla situazione lavorativa dei nuovi soggetti cui sono interessati, che sugli sforzi di organizzazione e (in alcuni casi) di auto-organizzazione dei sindacati (Salvato, 2008).

La configurazione universale del lavoro, rappresentata dalle associazioni di interesse, di categoria e dal sindacato, fa assumere alle organizzazioni sindacali una funzione indirettamente politica e non certo istituzionale (Braga, 2016). La Cgil, in particolare, introduce programmaticamente il concetto “generale” nella propria ragione sociale per non restare chiusa in una visione aziendale o corporativa, al contrario vuole farsi promotrice di un’interpretazione del mondo del lavoro nella chiave dei “diritti”. Il sindacato necessita di un nuovo impulso, deve evitare una pretesa interpretazione omogenea della società, anzi deve avere la capacità di farne emergere le parti e i loro conflitti. Per questa via rappresentare il lavoro e il non lavoro (quello precario, sottopagato e umiliato). Questa nuova sfida può essere vinta solo nei territori, dove sono presenti sia le contraddizioni che le potenzialità delle nuove forme di lavoro. Una sfida culturale che passa attraverso la proposizione di un linguaggio nuovo, assumendo anche nuove forme comunicative. Un rinnovamento, dunque, a tutto tondo che sia politico, organizzativo e rappresentativo (Galli, 2015).

Per una visione più complessiva non bisogna sottovalutare l’attuale ruolo dell’Unione Europea per sottolineare la rimercificazione del lavoro determinata dalla “libertà di mercato” e attuata attraverso la priorità attribuita alla “competitività” che i governi nazionali devono perseguire e che ha assunto una maggiore importanza alla luce della crisi economica. Di fronte a questa tendenza emergono una serie di forme di protesta e opposizione realizzate sia dai sindacati che da nuovi movimenti sociali. Presentandosi come strumenti per arginare l’egemonia liberista. La “modernizzazione” della contrattazione collettiva, avendo determinato una contrazione salariale e un ulteriore decentramento della contrattazione salariale, ha generato una caduta della copertura contrattuale ed una “europeizzazione delle relazioni industriali in tempo di crisi”. La reazione dei sindacati a

queste situazioni di crisi, non agevolata a causa della perdita degli iscritti, si è risolta con un coacervo di azioni non coordinate e senza un piano strategico in grado di fronteggiare i piani della Commissione Europea, limitandosi ad iniziative essenzialmente nazionali e/o locali. Al contrario sono necessarie iniziative in grado di sottolineare il rischio dell'egemonia neoliberista e puntare a soluzioni progressiste e al contempo solidaristiche (Hyman, 2015). Si tratta di far interagire i sindacati e le altre forme di azione collettiva partendo dal dato che i primi sono caratterizzati da complesse strutture decisionali formali e i movimenti sociali e NGO guidati da attivisti militanti. Senza trascurare il dato che l'origine dei sindacati è proprio di movimenti sociali, mentre con il tempo si sono istituzionalizzati (Selznick, 1984), assumendo la contraddizione tra mobilitazione e routinizzazione dell'azione collettiva (Mills, 1948).

Nel corso del ventesimo secolo la crisi ha fatto emergere una galassia di nuovi movimenti outsider le cui azioni hanno provocato un'alta partecipazione dei giovani e della "generazione precaria". La presenza di questi movimenti sociali, pur non disconoscendo la rappresentatività dei sindacati, stimolano questi ultimi a riflettere sul fatto che il mondo del lavoro è cambiato e, quindi, anche i sindacati devono cambiare per saper interpretare le aspettative delle nuove tipologie di lavoratori. Si tratta, però, di evitare questa contrapposizione per la semplice ragione che il lavoro rimane il protagonista delle proteste (Hyman, 2015).

I sindacati sono in evidente difficoltà a causa dell'aumento del potere del capitale e della sua influenza sui governi e, quindi, è necessario adottare strategie di rilancio che si fondino su un'idea di "sindacalismo dei movimenti sociali" per ricostruire la propria sfera di influenza. In altre parole definire strategie per la costruzione di coalizioni con le realtà del sociale. Il dato di realtà dimostra che i sindacati da soli non hanno la forza di affrontare le minacce economiche e politiche e per questo si rendono necessarie costruzioni di coalizioni sociali fra sindacati e realtà di base rappresentate da organizzazioni della società civile (Tattersall, 2015). Va verificata la forza delle coalizioni, evitando facili interpretazioni magari fondate su costruzioni mediatiche costruite per dare visibilità ad una determinata istanza. Con questi presupposti il rischio può essere quello di non attivare, né tantomeno

politicizzare o rafforzare le capacità di mobilitazione della base sindacale o delle organizzazioni sociali, limitandosi nei fatti ad apparenti successi senza trasformare il contesto economico e politico in cui operano i sindacati.

Le caratteristiche organizzative di queste coalizioni sono assimilate ad un cartello di organizzazioni che stabiliscono alleanze, che vivono o muoiono in base alla presenza di una gestione efficace dei dirigenti delle diverse organizzazioni (Lanzara, 1993), che sono in grado di costruire ponti fra organizzazioni di diverso tipo, che sanno ideare e portare avanti campagne strategiche e che riscuotono maggiore successo quando lavorano su tematiche che nutrono interessi strategici diretti dei propri partner organizzativi e contemporaneamente si connettono ad interessi pubblici o al bene comune (Weick, 1997). Ciò che conta è che gli interessi della singola organizzazione si aprano a tematiche di interesse pubblico quando la coalizione è in grado di negoziare un interesse comune a diverse organizzazioni, quando le loro istanze sono rivendicazioni declinate in termini positivi (Braga, 2014) ed hanno piani a lungo termine in grado di esercitare una pressione politica (Donolo, 2012) piuttosto che dover solo reagire al ciclo mediatico.

Le coalizioni sociali rappresentano per i sindacati un'opportunità per fornire strumenti per esercitare un'influenza politica, un controllo sulle pratiche del lavoro, un'inversione di tendenza rispetto all'isolamento sociale e un nuovo disegno della capacità di radicamento (Farro, 2014).

Una modalità più efficace per i sindacati di organizzarsi all'interno delle coalizioni, ovvero adottando strategie a "somma positiva", può essere quella di costruire rapporti e per incrociare gli interessi diretti degli attori coinvolti e sviluppare una visione più ampia del proprio agire politico (Carrieri, 2003). Un punto di forza delle coalizioni a "somma positiva" si riscontra quando la coalizione ha rapporti e strutture forti sul piano organizzativo, in questo modo conquistano sia una rinnovata legittimità pubblica ed un maggiore potere dovuto alla condivisione delle risorse. Un altro elemento che le rafforza è quando la coalizione opera a livello locale oltre che su un piano centrale per combinare questi due fattori, ovvero assumere contemporaneamente gli interessi dei propri iscritti e farli conciliare con interessi pubblici o di bene comune (la "spada della giustizia"). Con

queste caratteristiche delle coalizioni i sindacati hanno maggiori possibilità di rafforzare la propria rete di relazioni, la propria agenda, e le proprie capacità di mobilitazione, mentre ricostruiscono parallelamente il proprio potere politico (Tattersall, 2015).

Si registra, però, una scarsa propensione delle organizzazioni sindacali italiane a formare delle coalizioni sia perché vi è una mancanza di partner con cui costruire percorsi di azione comune e di alleanza, che per le peculiarità dei sindacati italiani di godere di un livello piuttosto elevato di sicurezza istituzionale (Selznick, 1984) e di riconoscimento da parte delle controparti, pubbliche e private, nei processi di coinvolgimento nella presa di decisioni politiche (Donolo, 2012; Braga, 2014). Nonostante queste condizioni le organizzazioni sindacali hanno una consolidata tradizione a negoziare interessi più ampi e nelle sfere più ampie (diritti sociali, la politica internazionale, temi della guerra e della pace, i diritti civili e l'antimafia) rispetto a quelli dei lavoratori nei luoghi di lavoro (Pavolini, Ascoli e Mirabile, 2013). Per le tematiche più strettamente connesse alla sfera dei diritti sociali ed economici la costruzione di alleanze è stata relativamente marginale, probabilmente per la minore efficacia delle organizzazioni sindacali stesse a trattare queste tematiche. Nei settori del terziario avanzato si percepisce un'inversione di tendenza per quei lavoratori che operano in autonomia; si stanno definendo infatti strutture autonome che spesso agiscono con modalità differenti dalla rappresentanza tradizionale. Si tratta di organizzazioni che tentano di tenere assieme attività mutualistiche e di auto sostegno per gli aderenti, accompagnate da azioni di pressione a sostegno delle proprie rivendicazioni e all'utilizzo di strumenti legati alla rete e alle tecnologie informatiche. In questi casi è possibile la costruzione di coalizioni perché il sindacato intende estendere la sua capacità di rappresentanza a settori di lavoratori non precedentemente organizzati e, spesso, ignorati (Dorigatti, 2015).

I sindacati italiani, nonostante una buona e stabile densità sindacale e un alto tasso di copertura della contrattazione collettiva, soffrono della minore capacità di influenza sia rispetto alle politiche pubbliche che nei rapporti con la sfera politica (Carrieri, 2014). Una chiave di lettura di questa tendenza è data anche dal progressivo indebolimento del legame esistente fra sindacati e partiti politici (Cantaro, 2014) con una chiusura dei canali che garantivano ai sindacati italiani un rapporto basato su relazioni stabili di coinvolgimento e

scambio politico, anche grazie alla presenza di partiti politici di riferimento (Carrieri e Donolo, 1986).

Indubbiamente la minore capacità di influenza dei sindacati è fortemente condizionata dalla necessità di contrastare l'aumento di flessibilità e la frammentazione dei processi produttivi derivante dalla concentrazione dei poteri decisionali. La flessibilità risulta essere alla base dei nuovi modelli di organizzazione presente sia a livello aziendale che nelle leggi che regolamentano il lavoro, al fine di implementare soprattutto sia la flessibilità esterna (ovvero quella che incide nei rapporti con la forza lavoro e con altre società), che la flessibilità interna (ovvero quella che incide nei turni e quella funzionale legata all'innovazione). Con questi presupposti la flessibilità produce frammentazione poiché si frantumano i rapporti tra l'azienda e i lavoratori, tra le aziende di una filiera, tra le aziende e un territorio e vengono ridotti gli spazi di negoziazione individuale e collettiva che condizionano i sistemi aziendali di relazioni industriali e mettono in crisi il rapporto tra l'economia e le istituzioni (Carrieri e Treu, 2013). Ne deriva che una quota crescente di individui sente di avere perso il controllo dei propri percorsi professionali, si sente in balia delle forze dei mercati e del potere dei propri datori e committenti (Farro, 2014) e la precarietà si afferma e si estende fino al punto di costituire un aspetto permanente dei rapporti di lavoro e dell'organizzazione del lavoro.

Con questo scenario è inevitabile per i sindacati fare i conti con questa sfida caratterizzata da un'organizzazione del lavoro e da lavoratori "non standard" e da un'azione collettiva composta da individui frammentati nei processi produttivi, con pochi spazi di dialogo sociale, spesso isolati e impossibilitati a comunicare e organizzarsi (Bonazzi, 2005).

Le esperienze italiane di contrasto alla frammentazione del lavoro agiscono su molteplici livelli e attraverso nuove forme organizzative che maturano nei movimenti auto-organizzati di precari e che intervengono in contesti nei quali il sindacato era assente oppure è stato costretto ad affrontare trasformazioni che ne hanno ridotto la presenza e l'efficacia. La condivisione e il confronto tra queste esperienze molto diversificate (riguardano settori e territori differenti, dimensioni aziendali di vario tipo, diverse tipologie professionali e contrattuali) mostrano orientamenti comuni il cui valore è quello di cimentarsi con la

necessità di innovare l'azione sindacale e massimizzarne l'efficacia (Di Nunzio, Brunetti e Mancini, 2015).

Una prima forma di innovazione rimanda all'attività relativa al primo contatto con i lavoratori, ovvero come selezionare informazione e presenza per costruire un rapporto di fiducia. Incontrare lavoratori precari, isolati nelle piccole aziende, dispersi tra appalti e subappalti, segregati in campi agricoli illegali e, anche, sfiduciati o impauriti verso l'azione collettiva è un compito a cui il sindacato deve adempiere per farsi raggiungere o nelle proprie sedi o rintracciando i lavoratori nei posti di lavoro e di vita dispersi.

Un'altra innovazione è quella che è in grado di garantire la conoscenza del contesto di lavoro che può avvenire solo se è alimentata da uno scambio continuo dei sindacalisti con i lavoratori, includendo tutte le figure del ciclo produttivo, valorizzando le conoscenze dei quadri e delle alte professionalità. Le assemblee e i coordinamenti devono funzionare come un luogo di scambio delle buone pratiche e di formazione continua, ivi compresa un'adeguata formazione dei sindacalisti (Braga, 2015).

Le nuove forme di aggregazione e mobilitazione passano attraverso la partecipazione e il protagonismo dei lavoratori nell'azione sindacale attraverso modalità differenti, spesso compresenti. In primo luogo il ricorso ad Internet che in alcune situazioni ha avuto un ruolo secondario integrando altri strumenti più tradizionali, in altre ha completamente rivoluzionato l'agire sindacale prestandosi a vari usi. La conferma del referendum come strumento importante di democrazia diretta per valorizzare le proposte dei lavoratori. Non sono da trascurare le inchieste tramite questionario, soprattutto online, in quanto permettono di dare voce a dei lavoratori che sarebbe stato altrimenti difficile raggiungere perché dispersi in più luoghi di lavoro. Per incoraggiare la partecipazione alle assemblee è necessario trovare luoghi e orari adatti alle esigenze dei lavoratori.

Tra le esperienze innovative è da segnalare l'approccio "a rete" con il quale si tenta di equilibrare i rapporti di forza a livello aziendale che risultano sbilanciati in favore della parte datoriale. Con la rete si rompe l'isolamento del rapporto lavoratore-datore e si ricompongono gli interessi a livello territoriale stimolando l'attenzione dell'opinione pubblica e l'attivazione delle istituzioni. Lo sviluppo di campagne mirate e una

sindacalizzazione strategica possono rappresentare degli obiettivi concreti per favorire la creazione di reti con le associazioni, le istituzioni e la cittadinanza. Mentre la contrattazione inclusiva è vista come un orizzonte strategico fondamentale, considerando sia l'inclusività di tipo orizzontale (coinvolgendo tutte le tipologie contrattuali) sia di tipo verticale (coinvolgendo tutte le figure professionali delle filiere produttive, anche le alte professionalità e i quadri).

Un capitolo importante è quello che riguarda la democrazia, considerata fondamentale per lo sviluppo di innovazione sindacale perché consente in tutti i processi decisionali l'aumento delle opportunità di partecipazione e approfondimento dei lavoratori; con la democrazia si possono scegliere i propri rappresentanti ad ogni livello e per candidarli a coprire ruoli che possano incidere nella definizione delle strategie e degli obiettivi sindacali.

L'approccio legato all'*organizing* trova terreno fertile nei contesti in cui il ruolo istituzionale del sindacato è debole; comprende delle pratiche tra loro molto diversificate che non definiscono un modello univoco di sindacato né tantomeno, un modello alternativo, poiché maturano (nel caso delle esperienze realizzate in Cgil) contando sul supporto delle strutture organizzative disponibili. Dunque, siamo davanti a delle tendenze che attraversano il sindacato a livello globale, al di là delle differenze istituzionali, senza però comportare necessariamente una trasformazione radicale (Di Nunzio, Brunetti e Mancini, 2015). È importante fare ricorso a piccoli cambiamenti, seppure all'interno di routine e riti che sono l'espressione dell'agire tradizionale (Regalia, 2009). L'auspicio non può che invocare una propensione all'innovazione senza auspicare un modello univoco, ma piuttosto rafforzare un sindacato moderno che deve sapersi confrontare con una pluralità di problemi e bisogni (Carrieri, 2012).

I diversi e significativi mutamenti del quadro sociale e delle logiche e delle dinamiche che hanno caratterizzato gli ultimi anni le organizzazioni sindacali e le coalizioni sociali, ci permettono di interrogarci su quali siano le prospettive dei cambiamenti organizzativi nelle organizzazioni di rappresentanza.

4. Le peculiarità organizzative del sindacato

Affrontare il tema dei cambiamenti organizzativi nei sindacati comporta la presa in carico di un numero considerevole di sfaccettature e di considerazioni estremamente diversificate. Di seguito saranno passate in rassegna le diverse opzioni teoriche che, direttamente ed indirettamente, è possibile prendere a riferimento per verificare se esistono realmente i presupposti per tentare innovazioni organizzative nei sindacati (Braga, 2010).

Un aspetto molto delicato riguarda una criticità sempre presente nelle organizzazioni di rappresentanza (dalle indagini proposte in questa sede è possibile mettere in evidenza il punto di vista organizzativo della Cgil), ovvero lo scarto tra i cambiamenti formali e quelli praticati e, dunque, le resistenze che determinano questo scarto. Dall'analisi delle ricerche analizzate emerge che non mancano resistenze, pigrizie e consuetudini nel gruppo dirigente del sindacato, aspetti che impediscono processi innovativi perché gli stessi spaventano ma anche perché frutto di diverse letture interne dell'attuale fase politica. Non è una presa d'atto scontata perché un sindacato – ed in particolar modo 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.

La ricerca di percorsi di innovazione sul versante organizzativo non rimanda a un tracciato lineare, fatto di soluzioni assodate e definite, ma passa attraverso il filtro della *mission* di quei sindacati che si ispirano a modelli confederali che devono esclusivamente assumere il concetto di organizzazione a partire da una lettura in chiave politica. Questa opzione conferma che la concezione identitaria dell'organizzazione risulta una priorità che necessita di un filtro particolare verso gli specialismi; mentre è necessario un giusto mix tra politica e competenze tecniche.

Per esempio nell'ultima Conferenza d'Organizzazione della Cgil tenutasi nel settembre del 2015⁷ le innovazioni immaginate e progettate, proprio perché funzionali al modo in cui

⁷ La Cgil a settembre del 2015 ha celebrato la quinta Conferenza d'Organizzazione elaborando proposte per presumibili scelte da realizzare successivamente alla stessa sul versante dell'azione organizzativa. Già dalla prima conferenza di Organizzazione della Cgil (1954) emerse la convinzione che l'attenzione verso i temi e le scelte organizzative dovesse essere necessaria e che eventi come quelli delle Conferenze dedicate all'organizzazione

un'organizzazione valoriale vive i cambiamenti del contesto sociale esterno, hanno prodotto la centralità dell'insediamento organizzativo nei diversi e frammentati luoghi di lavoro che richiede pratiche di relazione e comunicazione completamente differenti rispetto al passato.

Nel documento finale di questa Conferenza viene ribadita la necessità di stabilire criteri organizzativi con i quali selezionare i dirigenti sindacali e, dunque, la necessità di evitare la tendenza all'autoreferenzialità. È ovvio che questo paradosso “tra il dire e fare” non esclude questo pericolo ma si ritiene che per le organizzazioni a democrazia diffusa, in quanto latrici di anticorpi, è possibile contrastare questi comportamenti (Trentin, 1994). Questa interpretazione rischia di perpetuare codici di comportamento dei sindacalisti dissimili da quei pilastri sui quali si erano costruite le identità collettive 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.

Questa impostazione ha subito una frattura che ha messo in crisi le identità collettive e i sindacati hanno vissuto (e stanno vivendo) 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. Una 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, dimostrando una capacità di saper trasformare le proprie peculiari caratteristiche (politiche, identitarie e valoriali) con i tempi necessari per metabolizzare le trasformazioni del contesto sociale. Confermando per questa

avrebbero dovuto aiutare la Cgil a segnare svolte storiche. La Conferenza del 1954, contrassegnata da un periodo caratterizzato dalla guerra fredda, dalle scissioni sindacali di CISL e UIL e dalla lotta alla legge truffa, decise la costituzione delle sezioni sindacali nei luoghi di lavoro, introducendo temi tipici della democrazia d'organizzazione. Così come la Conferenza del 1993, che aveva come tema centrale la riflessione del sindacato dei diritti, sul piano organizzativo si preoccupò della riorganizzazione delle Camere del lavoro e dei servizi. A distanza di otto anni dall'ultima Conferenza, quella celebrata nel 2015, ha visto maturata fortemente la necessità di riflettere sulla centralità del lavoro e del territorio tenuto conto della crisi economica, sociale e politica più grave della storia contemporanea e della necessità di leggere lo stato della crisi anche in termini organizzativistici.

via che 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 (Braga e Carrieri, 2001).

Molti dei fenomeni indagati intorno al funzionamento delle organizzazioni sindacali presentano sovrapposizioni evidenti, come nel caso dei dilemmi relativi all'uso delle competenze, ovvero sul conflitto latente tra quadri politici generali ed apparati tecnici.

Alcune definizioni concettuali adottate teoricamente in questi anni sullo studio delle associazioni di rappresentanza permangono, si arricchiscono ma tendono ad assomigliarsi. Tutte, comunque, mettono in evidenza la difficoltà di collocare i sindacati all'interno delle tipologie standard proprie delle teorie organizzative richiamando la necessità di arricchire la riflessione con nuove categorie interpretative che sappiano cogliere la natura complessa di queste organizzazioni (Zan, 1992).

L'attenzione ai cambiamenti organizzativi delle organizzazioni sindacali conferma la convinzione della presenza di dilemmi non sciolti, di combinazioni e conciliazioni di comportamenti spesso assai contrastanti, di potenziali conflitti tra presupposti normativi e prassi concretamente adottate. I sindacati e le altre forme di azione collettiva (come ad esempio le coalizioni sociali) devono necessariamente interagire tra di loro, pur con i necessari distinguere; infatti i primi sono caratterizzati da complesse strutture decisionali formali, mentre i movimenti sociali e NGO sono guidati ed animati da attivisti militanti. È vero che l'origine dei sindacati è proprio di movimenti sociali, ma è anche vero che con il tempo si sono istituzionalizzati, assumendo la contraddizione tra mobilitazione e routinizzazione dell'azione collettiva (Mills, 1948).

Le coalizioni sociali possono essere assimilate ad un cartello di organizzazioni che stabiliscono alleanze, che vivono o muoiono in base alla presenza di una gestione efficace dei dirigenti delle diverse organizzazioni, che sono in grado di costruire ponti fra organizzazioni di diverso tipo, che sanno ideare e portare avanti campagne strategiche e che riscuotono maggiore successo quando lavorano su tematiche che nutrono interessi strategici diretti dei propri partner organizzativi e contemporaneamente si connettono ad interessi pubblici o al bene comune. Ciò che conta è che gli interessi della singola organizzazione si

aprano a tematiche di interesse pubblico quando la coalizione è in grado di negoziare un interesse comune a diverse organizzazioni, quando le loro istanze sono rivendicazioni declinate in termini positivi ed hanno piani a lungo termine in grado di esercitare una pressione politica piuttosto che dover solo reagire al ciclo mediatico (Dorigatti, 2015).

Con queste caratteristiche è possibile dedurre quali sono i processi organizzativi costituiti dalle azioni dei partecipanti volte a pervenire ad una mutua comprensione della propria realtà e alla realizzazione di una attività di *mapping* che permetta ad essi di avere un orientamento all'interno di ciò che loro medesimi hanno costruito (Weick, 1997). Una visione, dunque, delle organizzazioni considerate nei loro aspetti ideativi e simbolici oltre che economici e materiali.

Con questa chiave di lettura le coalizioni sociali, nel rappresentare per i sindacati un'opportunità per fornire strumenti per esercitare un'influenza politica, un controllo sulle pratiche del lavoro, possono determinare un'inversione di tendenza rispetto all'isolamento sociale e un nuovo disegno della capacità di radicamento.

Lo stato dell'arte delle riflessioni teoriche degli studi organizzativi sul sindacato ci conferma che queste organizzazioni risultano essere vecchie e in crisi – e quello che è peggio non se ne accorgono – riescono ancora a sopravvivere. Le modificazioni organizzative del sistema della rappresentanza preannunciate non si sono quasi del tutto realizzate, connotando questo sistema come “arcaico e antistorico” ma, ciò nonostante, se messe in campo determinate condizioni culturali i cambiamenti organizzativi potranno realizzarsi se fortemente voluti.

La gestione dei cambiamenti organizzativi continua a muoversi facendo ricorso a piccoli cambiamenti, seppure all'interno di routine e riti che sono l'espressione dell'agire tradizionale; mentre il dilemma che si propone è se diffidare di questi micro cambiamenti, che non producono modificazioni sostanziali, o se spingere verso cambiamenti organizzativi che tengano conto delle attuali caratteristiche della rappresentanza sociale e dalla esigenza di allargarla a nuove figure lavorative. Che le associazioni sindacali siano di fronte a una necessità di cambiamento e di innovazione significativa ne è la riprova che le scelte operate dentro queste organizzazioni non sono riconducibili ai soli moventi individuali ma sono

caratterizzate da un tasso elevato di densità sociale e dalla necessità di presidiare contemporaneamente più spazi d'azione.

L'analisi delle peculiarità e delle problematicità di studio delle organizzazioni di rappresentanza conferma il dato che il sindacato possiede caratteristiche proprie che rendono peculiare il suo studio. La complessità dell'oggetto di osservazione deve 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, così come sono emerse dalle nuove esperienze di campagne di *organizing*.

Persistono miopie organizzative, tipiche delle grandi organizzazioni complesse, che contengono trappole evidenti dovute alla mancata rilevazione dei segnali di cambiamento sia micro sia macro. Bisogna continuare ad interrogarsi su quali siano i meccanismi che producono la miopia in grandi organizzazioni, come i sindacati. Particolare attenzione deve essere 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.

I problemi organizzativi del sindacato non sono risolvibili con un semplice *benchmarking*, magari mutuando modelli e strutture dal mondo delle imprese commerciali. Non bisogna perdere di vista la specificità della peculiarità dei sindacati che hanno dei dilemmi consolidati: incapacità a generare innovazione intenzionale e difficoltà a produrre un cambiamento, incrementale o radicale, seppur necessario. Non aiuta addebitare alla miopia organizzativa la causa del mancato cambiamento; questo può realizzarsi a condizione che si conoscano a fondo gli specifici problemi di un'organizzazione complessa come il sindacato. Solo con una profonda consapevolezza delle criticità organizzative esistenti è possibile avviare percorsi di cambiamento intenzionale, non limitandosi a prendere atto delle pur importanti proprie miopie (Catino, 2009).

Nella riflessione organizzativa sui sindacati non bisogna trascurare quelle che possono essere le ricadute organizzative nel sindacato alla luce del ruolo dei servizi; la loro crescita è strettamente correlata al tema dei cambiamenti organizzativi del sindacato (Feltrin, 2011). In questo caso la complessità organizzativa mostra la necessità che i servizi individuali, per

essere incrementati, necessitano di una modifica di come è stata interpretata sino ad ora la logica della rappresentanza, ovvero la stessa deve trasformarsi divenendo idonea ad assumere ed interpretare le svariate ed inedite istanze individuali, per questa via determinare la costruzione di una nuova identità collettiva. 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 ad una riconfigurazione dei pesi e dei rapporti fra categorie e servizi all'interno del sindacato. Ciò porta ad una complessità delle relazioni tra rappresentanza, proselitismo e offerta dei servizi (Salvato, 2001).

Bibliografia

- Ambra M.C. (2015). Come cambiano i modelli di rappresentanza verso i lavoratori atipici e giovani. *Cambiamenti organizzativi nei sindacati. Quaderni Rassegna Sindacale – Lavori*, XVI, 3: 165.
- Ajello A.M., Meghnagi S., a cura di (1998). *La competenza tra flessibilità e specializzazione. Il lavoro in contesti sociali e produttivi diversi*. Milano: FrancoAngeli.
- Argyris C., Schon D. (1998). *Apprendimento Organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*. Milano: Guerini e Associati.
- Armano E., Murgia A., a cura di (2012). *Mappe della precarietà. Spazi, rappresentazioni, esperienze e critica delle politiche del lavoro che cambia*. Bologna: I libri di Emil.
- Armano E., Murgia A., a cura di (2014). *Generazione precaria. Nuovi lavori e processi di soggettivazione*. Bologna: I libri di Emil.
- Barnard C. (1970). *The Functions of the Executive*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Berger P., Luckmann T. (1997). *La realtà come costruzione sociale*. Bologna: il Mulino.
- Bonazzi G. (2005). *Come studiare le organizzazioni?* Bologna: il Mulino.
- Braga A. (2007). *Rapporto tra i giovani e la Cgil: Il sindacalista come classe dirigente*.

Report finale, documento interno dell'ISF, Istituto Superiore per la Formazione della Cgil nazionale.

- Braga A. (2010). Le innovazioni del sindacato in chiave futura: trasformazioni organizzative intenzionali o micro adattamenti? *Quaderni di Rassegna Sindacale – Lavori*, XI, 3: 63.
- Braga A. (2014). *Un percorso di approfondimento per i sindacalisti del pubblico impiego. La nuova riforma della Pubblica Amministrazione e centralità del lavoro pubblico*. Roma: Ediesse.
- Braga A. (2015). I presupposti per le innovazioni organizzative nei sindacati. In *Cambiamenti organizzativi nei sindacati. Quaderni Rassegna Sindacale – Lavori*, XVI, 3: 7.
- Braga A. (2016). *Nuove tendenze nel rapporto tra rappresentanza sindacale e rappresentanza politica*. In F. Mores, E. Valtulina, a cura di, *Sindacato, politica, autonomia*. Roma: Ediesse.
- Braga A., Cevoli M., Meghnagi S. (2005). *Sindacalisti in transizione. Identità, valori, strategie*. Roma: Ediesse.
- Braga A., Carrieri M. (2001). *Delegati a Milano. Il “capitale sociale” del sindacato nel cuore padano*. Roma: Donzelli.
- Cantaro A. (2014). Partiti e sindacati nella crisi. *Quaderni di Rassegna Sindacale - Lavori*, XV, 2: 71.
- Carrieri M. (2003). *Sindacato in bilico. Ricette contro il declino*. Roma: Donzelli.
- Carrieri M. (2012). *I sindacati. Tra le conquiste del passato e il futuro da costruire*. Bologna: il Mulino.
- Carrieri M. (2014). Le rappresentanze sociali nell'era neo-liberista. Organizzare la democrazia per organizzare la rappresentanza. *Quaderni di Rassegna Sindacale - Lavori*, XV, 2: 141.
- Carrieri M., Persano E. (2012). Qualità del lavoro e soddisfazione lavorativa nel lavoro che cambia. *Sociologia del Lavoro*, 127: 116. DOI: 10.3280/SL2012-127008.
- Carrieri M., Treu T., a cura di (2013). *Verso nuove relazioni industriali*. Bologna: il Mulino.
- Carrieri M., Feltrin P. (2016). *Al bivio. Lavoro, sindacato e rappresentanza nell'Italia*

d'oggi. Interventi. Roma: Donzelli.

- Carrieri M., Persano E. (2010). Il difficile cambiamento. I sindacati tra innovazioni tentate ed esiti oscillanti. *Quaderni di Rassegna Sindacale – Lavori*, XI, 3: 95.
- Carrieri M., Donolo C. (1986). *Il mestiere politico del sindacato.* Roma: Editori Riuniti.
- Catino M. (2009). *Miopia organizzativa.* Bologna: il Mulino.
- Cella G.P. (2002). *Il sindacato.* Roma-Bari: Laterza.
- Cerri M. e Soli V. (2009). *I mestieri del sindacalista. Tra rappresentazione oggettiva e ridefinizione professionale.* Roma: Ediesse.
- Cevoli M. (2002). *Nuove identità di lavoro. Tra mercati, organizzazioni, rappresentanza.* Roma: Ediesse.
- Crozier M. e Friedberg E. (1978). *Attore sociale e sistema.* Milano: Etas Libri.
- Di Nunzio D., Brunetti A., Mancini C. (2015). Le frontiere dell'azione sindacale nella frammentazione del lavoro. *Cambiamenti organizzativi nei sindacati. Quaderni Rassegna Sindacale – Lavori*, XVI, 3: 143.
- Donolo C., a cura di (2012). *L'arte di governare. Processi e transizioni.* Roma: Donzelli.
- Dorigatti L. (2015). Sindacati e alleanze sociali. Riflessioni a partire dalla campagna «Fight for \$15!». *Cambiamenti organizzativi nei sindacati. Quaderni Rassegna Sindacale – Lavori*, XVI, 3: 125.
- Emery F.E., Trist E. L. (1974). Sistemi socio-tecnici. In A. Fabris, F. Martino, a cura di, *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni.* Milano: Etas Libri.
- Engeström Y., Tuomi-Grohn T. (2003). *Between School and Work: New Perspectives on Transfer and Boundary Crossing.* Amsterdam: Elsevier.
- Farro A. (2014). Conflitti sistemici e movimenti collettivi del XXI secolo. *Conflitti nel XXI secolo. Quaderni Rassegna Sindacale – Lavori*, XV, 3: 35.
- Feltrin P. (2011). Interessi in gioco. Organizzazione, rappresentanza, pressioni: tra volti della “politica degli interessi”. *Quaderni Rassegna Sindacale – Lavori*, XII, 4: 227.
- Ferrante M., Zan S. (1994). *Il fenomeno organizzativo.* Roma: Carocci.
- Galli C. (2015). Lavoro e politica: tra sindacato e partito. *Quaderni Rassegna Sindacale – Lavori*, XVI, 3: 57.

- Gherardi S. (2000). La pratica quale concetto fondante di un rinnovamento dello studio dell'apprendimento organizzativo. *Studi Organizzativi*, 1, 1: 55.
- Girotti F. (2007). *Amministrazioni pubbliche. Un'introduzione*. Roma: Carocci.
- Gross E., Etzioni A. (1987). *Organizzazioni e Società*. Bologna: il Mulino.
- Hyman R. (2015). L'austeritarismo e l'Europa: quali vie per resistergli? *Quaderni Rassegna Sindacale – Lavori*, XVI, 3: 65.
- Lanzara G.F. (1993). *Capacità negativa: competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni*. Bologna: il Mulino.
- Lanzara G.F., Gualmini E., Tagliavia C. (1993). *Il funzionamento delle strutture territoriali della Cgil. Ires Materiali*, Roma: Ediesse.
- Lanzara G.F., Ciborra C. (1999). *Labirinti dell'innovazione*. Milano: Rizzoli.
- Manghi B. (1977). *Declinare crescendo: note critiche dall'interno del sindacato*. Bologna: il Mulino.
- Meghnagi S., a cura di (1999). *La competenza professionale del sindacalista. Il caso degli organizzatori*. Supplemento a *Rassegna sindacale. Settimanale di politica ed economia sociale*, n. 35. Roma: EditCoop.
- Mills C.W. (1948). *The New Men of Power*. New York: Harcourt, Brace.
- Montedoro C., Pepe D., a cura di (2007). *La riflessività nella formazione: modelli e metodi*. Soveria Mannelli: Rubettino.
- Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M.L. (2013). *Tempi moderni*. Bologna: il Mulino.
- Pepe A. (2003). *Il valore del lavoro nella società italiana. Viaggio nei centenari della Cgil*. Roma: Ediesse.
- Pepe A. (2008). Il lavoro, l'Europa, il programma: tre domande alla sinistra politica. *Italianieuropei*, 4. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://www.italianieuropei.it/it/la-rivista/archivio-della-rivista/item/1102-il-lavoro-l-europa-il-programma-tre-domande-alla-sinistra-politica.html> (30/11/2017).
- Pfeffer J., Salancik G. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Pizzorno A. (1974-1975). Fra azione di classe e sistemi corporativi; osservazioni comparate

sulle rappresentanze del lavoro nei paesi capitalistici avanzati. *Fondazione G. Feltrinelli. Annali*, 16: 949.

Regalia, I. (2005). Più rappresentanza che democrazia per il sindacato. Un nodo difficile da affrontare. *Quaderni di Rassegna Sindacale - Lavori*, VI, 1: 9.

Regalia I. (2009). *Quale rappresentanza. Dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*. Roma: Ediesse.

Rigaudiat J. (1993). *Réduire les temps de travail*. Paris: Syros.

Sabella G. (2015). *Da Torino a Roma: attacco al sindacato. La crisi dei corpi intermedi e il futuro della rappresentanza*. Milano: Guerini e Associati.

Salvato M. (2008). Nuova domanda di rappresentanza e tutela: Quali cambiamenti organizzativi del sindacato? *Quaderni di Rassegna Sindacale – Lavori*, IX, 1: 53.

Salvato M. (2001). La responsabilità sociale del sindacato, con particolare riferimento ai servizi. In A. Grandori, a cura di, *Responsabilità e trasparenza nelle organizzazioni sindacali*. Milano: Egea.

Scaratti G., Stoppini L., Zucchermaglio C. (2009). *Autori di ambienti organizzativi: costruire le proprie pratiche lavorative*. Roma: Carocci.

Schein E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership, a Dynamic View*. San Francisco: Jossey Bass.

Sciolla L. (2010). *Sociologia dei fenomeni culturali*. Bologna: il Mulino.

Selznick P. (1984). *La leadership nelle organizzazioni: un'interpretazione sociologica*. Milano: FrancoAngeli.

Signori C. (1991). Le risorse umane del sindacato. *Quaderni IRES Toscana*, 2: 7.

Simon H.A. (1945). *Administrative Behaviour*. New York: Macmillan.

Simon H.A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69, 4: 493.

Strati A. (1995). L'approccio simbolico allo studio delle organizzazioni. *Rivista trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, 1: 49.

Tattersall A. (2015). Il potere delle coalizioni sociali fra sindacati e comunità. *Quaderni Rassegna Sindacale – Lavori*, XVI, 3: 111.

- Touraine A. (1988). *Il ritorno dell'attore sociale*. Roma: Editori Riuniti.
- Trentini G., Bellotto M., a cura di (2009). *Culture organizzative e formazione*. Milano: FrancoAngeli.
- Trentin B. (1994). *La città del lavoro*. Milano: Feltrinelli.
- Treu T. (2013). Le istituzioni del lavoro nell'Europa della crisi. *Giornale Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 140: 597. DOI: 10.3280/GDL2013-140006.
- Tusini S. (2006). *La ricerca come relazione. L'intervista nelle scienze sociali*. Milano: FrancoAngeli.
- Vygotskij L.S. (1990). *Pensiero e linguaggio*. Roma-Bari: Laterza.
- Zan S. (1988). *Logiche di azione organizzativa*. Bologna: il Mulino.
- Zan S. (1992). *Organizzazione e Rappresentanza*. Roma: Nuova Italia Scientifica.
- Zan S. (2011). *Le organizzazioni complesse. Logiche d'azione dei sistemi a legame debole*. Roma: Carocci.
- Zucchermaglio C., Alby F. (2000). Imparare volando: pratiche di lavoro e socializzazione organizzativa. *Scuola Democratica*, 1-2: 219.
- Weber M. (2001). L'oggettività conoscitiva della scienza sociale e della politica sociale. In *Saggi sul metodo delle scienze storico-sociali*. Roma-Ivrea: Edizioni di Comunità.
- Weick K.E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Elements. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1: 1.
- Weick K.E. (1997). *Senso e significato nell'organizzazione*. Milano: Raffaello Cortina.
- Wenger E. (2006). *Comunità di pratica. Apprendimento significativo e identità*. Milano: Raffaello Cortina.