

# INDICE

<b>ABSTRACT</b>	4
<b>INTRODUZIONE</b>	5

## **PRIMA PARTE**

### **CAPITOLO UNO: “sindacato e globalizzazione”**

<i>1.1 La globalizzazione e i suoi effetti</i>	8
<i>1.2 Storia del sindacato</i>	13
<i>1.2.1 Cosa fa e cosa offre il sindacato</i>	18
<i>1.2.2 Il sindacato oggi</i>	23

### **CAPITOLO DUE: “la cultura organizzativa”**

<i>2.1 Teorie a confronto</i>	28
<i>2.2 Culture forti v/s Culture deboli</i>	31

### **CAPITOLO TRE: “dalla cultura della rappresentanza ad una logica di cultura di welfare sociale”**

<i>3.1 Lo stato di salute della “rappresentanza” in Italia</i>	36
<i>3.2 La cultura della rappresentanza e le sue declinazioni nel sindacato italiano</i>	37
<i>3.3 Verso una nuova forma di rappresentanza: la cultura del welfare sociale</i>	42
<i>3.3.1 Il difficile cammino verso il welfare: vittorie e fallimenti</i>	43

3.3.2 <i>Un esempio di ricerca</i>	46
3.3.3 <i>Un nuovo sistema d'offerta derivante dal welfare dei servizi</i>	49
3.3.4 <i>I servizi nel sistema di offerta sindacale: una quantificazione</i>	53
3.3.5 <i>I "problemi" della cultura del welfare</i>	55

## **CAPITOLO QUATTRO: "cambiamento e resistenze"**

4.1 <i>Concezioni a confronto</i>	56
4.2 <i>Modalità di resistenze al cambiamento</i>	60
4.3 <i>I tre passi del processo di cambiamento culturale nel sindacato italiano</i>	62
4.4 <i>Monitorare e stabilizzare il cambiamento</i>	64
4.5 <i>Vantaggi e svantaggi generati dal cambiamento</i>	64

## **SECONDA PARTE**

### **CAPITOLO CINQUE : "storia della Cisl"**

5.1 <i>Breve storia della Cisl</i>	66
5.2 <i>Organigramma</i>	67
5.3 <i>La nascita della Cisl dei Laghi</i>	69

<b>CAPITOLO SEI: “progetto Cisl”</b>	
6.1 <i>Presentazione progetto: premessa e obiettivi</i>	71
6.2 <i>Metodologia</i>	74
6.3 <i>Analisi dei dati</i>	80
6.4 <i>Risultati applicativi</i>	82
6.5 <i>Riflessioni conclusive</i>	121
<b>DISCUSSIONE e CONCLUSIONE: “modalità e strumenti in sostegno alla cultura del welfare sociale”</b>	133
<b>RINGRAZIMENTI</b>	152
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	154
<b>SITOGRAFIA</b>	168

## ABSTRACT

Il presente elaborato ha come oggetto il cambio di cultura all'interno delle organizzazioni sindacali. Nello specifico il focus è il passaggio dalla cultura della rappresentanza alla cultura di welfare sociale. Oggi il sindacato italiano sta perdendo sempre di più la sua capacità di "rappresentanza" a causa degli effetti derivanti dalla globalizzazione. Si pone quindi per il sindacato la necessità di cambiare la propria cultura: la direzione che sembra essere la più adeguata è quella del welfare sociale. Inizialmente il focus sarà su concetti prevalentemente teorici quali la cultura organizzativa, di rappresentanza e di welfare, i tentativi, le sfide e le difficoltà che il sindacato sta attraversando in questo cambiamento culturale. Un caso reale è in seguito descritto ed esaminato per fornire un supporto empirico alle teorie: l'accorpamento territoriale della Cisl dei Laghi. Una buona riuscita di questo processo può permettere al sindacato di sopravvivere e adattarsi alle sfide future. Verranno infine illustrati gli strumenti e le modalità a sostegno del processo di cambiamento.

The main topic of this paper is the cultural change in trade union organizations. In particular, the focus is on the transition from the representational culture to the social welfare culture. Today the Italian trade union is losing its capacity for representation because of the globalization effects. Trade union must change its culture: the most appropriate direction can be found in social welfare. Firstly, the focus will be on theoretical concepts like organizational culture, representation and welfare, attempts, challenges and difficulties that the union trade is going through during this cultural change. A real case is subsequently described and tested to provide an empirical support to theories: the territorial unification of "Cisl dei Laghi". A successful outcome of this process can allow the union survival and adaptation to future challenges. Finally, a discussion about the tools and methods useful to support cultural changes is presented.

## INTRODUZIONE

Il presente elaborato, dal titolo “ *Il passaggio dalla cultura della rappresentanza alla cultura del welfare sociale nel sindacato: il caso Cisl Dei Laghi*”, ha come obiettivo cardine quello di spiegare, attraverso la letteratura, i casi esemplificativi ed un progetto ad hoc, il difficile tentativo di cambiamento culturale all’interno delle associazioni sindacali in particolare nella Cisl. Nello specifico, questo elaborato ha come assunto un problema fondamentale delle associazioni sindacali in questi anni che consiste nell’incapacità, sempre più marcata ed evidente, di rappresentare al meglio i lavoratori, dovuta ad alcuni effetti della globalizzazione. Negli ultimi anni infatti, con l’avvento del “mercato globale” e la conseguente articolazione del lavoro, i bisogni delle persone sono sempre più sfaccettati e individuali. A partire dalle nuove figure emergenti quali le donne, gli immigrati e i lavoratori atipici, si stanno sempre più creando bisogni nuovi e diversi e di conseguenza problemi che non riguardano più solamente la categoria di appartenenza lavorativa ma il singolo individuo. A questo problema va aggiunta un’ulteriore riflessione: negli anni passati il lavoratore si iscriveva al sindacato non appena entrava nel mondo del lavoro in quanto si sentiva tutelato, ci credeva, condivideva gli ideali di un determinato sindacato e ne condivideva la storia. Oggi tuttavia non è più così, l’attività sindacale sta perdendo sempre più la sua rappresentanza, i suoi ideali e di conseguenza i lavoratori tendono a rivolgersi ai servizi sindacali solo nel momento del bisogno per poi allontanarsene appena il problema viene risolto. Questo problema, aggiunto a una sempre più evidente riorganizzazione del lavoro, sta portando le organizzazioni sindacali a ripensarsi e a rinnovarsi per “stare al passo con i tempi”.

A questo proposito, il presente elaborato si articolerà in due parti suddivise in sei diversi capitoli: in generale la prima parte sarà di natura teorica e si affronteranno i concetti chiave del presente elaborato mentre la seconda parte sarà dedicata al “progetto Cisl” in cui si vedranno applicati i concetti teorici illustrati nella prima parte.

Per quanto riguarda la prima parte, ed in particolare il primo capitolo, l'obiettivo sarà quello di inquadrare storicamente e contestualmente il problema oggetto della presente tesi così da avere delle basi teoriche a livello economico, sociale e psicologico del contesto di riferimento sia relativamente al mercato del lavoro sia rispetto alla nascita e agli sviluppi delle organizzazioni sindacali.

Il secondo capitolo ha come focus la cultura organizzativa così da avere delle basi teoriche rispetto all'oggetto della presente tesi. In particolare si andranno a delineare e confrontare le diverse teorie presenti in letteratura rispetto alla cultura, fornendo un quadro completo ed interessante dell'oggetto di riferimento.

Successivamente, il terzo capitolo, che rappresenta il cuore del presente elaborato, verterà più precisamente sul passaggio del cambiamento culturale all'interno delle organizzazioni sindacali: in particolare verranno illustrati i concetti di "cultura della rappresentanza" e di "cultura del welfare sociale" per poi cercare di comprendere le cause, gli antecedenti, gli effetti e vantaggi/svantaggi che queste due culture hanno sul sindacato italiano.

Infine, nel quarto capitolo verrà proposto un affondo sul concetto di "cambiamento e resistenza" proprio perché il presupposto del passaggio da una cultura organizzativa ad un'altra, si fonda sul concetto sia di cambiamento (a diversi livelli) sia di resistenze dato che, rispetto a quasi tutte le organizzazioni, il sindacato forse è quella più resistente al cambiamento essendo animato da ideali tra cui il conservatorismo.

Per quanto riguarda più nello specifico la seconda parte della presente tesi, il tema principale consiste in un progetto di riorganizzazione territoriale della Cisl di Varese con quella di Como che, fondendosi, daranno vita alla "Cisl Dei Laghi".

Nel dettaglio, il capitolo cinque affronterà a livello teorico la storia della Cisl ed in particolare la nascita della Cisl Dei Laghi così da avere una panoramica contestuale di riferimento.

Il capitolo sei infine consiste nel progetto vero e proprio in cui verranno illustrati premessa e obiettivi del progetto, metodologie di lavoro, analisi dei dati, i principali risultati applicativi ed infine alcune riflessioni conclusive rispetto all'intero progetto facendo un focus sulle culture dette in precedenza.

La presente tesi prosegue con una discussione generale in cui verranno prese in esame le principali modalità e strumenti in sostegno alla nuova cultura del welfare sociale che sempre più si sta impadronendo di tutte le associazioni sindacali in Italia ma anche nel resto d'Europa. Nello specifico il focus verterà sulle dimensioni della creatività e dell'innovazione, mentre per quanto riguarda gli strumenti utili al cambiamento culturale saranno illustrati sia la formazione sia la dimensione comunicativa/emozionale.

Infine verrà fornita una conclusione che riprenderà tutto il lavoro svolto cercando di fare una sintesi dei principali risultati individuati attraverso quattro nodi critici utili per riflessioni e apporti operativi futuri.

## **PRIMA PARTE**

### **CAPITOLO 1**

#### **“Sindacato e globalizzazione”**

##### ***1.1 La globalizzazione e i suoi effetti***

Con il termine globalizzazione ci si riferisce ad *“un fenomeno di progressiva crescita delle relazioni e degli scambi a livello mondiale ed in diversi ambiti che porta verso una convergenza economica e culturale tra i paesi del mondo. Questo termine viene utilizzato a partire dagli anni 1990, per indicare un insieme assai ampio di fenomeni, connessi con la crescita dell’integrazione economica, sociale e culturale tra le diverse aree del mondo”* (enciclopedia Treccani).

La globalizzazione è un fenomeno reale e recente che riguarda la progressiva apertura dei mercati nazionali.

Per quanto riguarda la sfera economica, la globalizzazione è un fenomeno di unificazione dei mercati a livello mondiale, consentito dalla diffusione delle innovazioni tecnologiche, specie nel campo della telematica, che hanno spinto verso modelli di consumo e di produzione più uniformi e convergenti. Da un lato, si assiste, infatti, a una progressiva e irreversibile omogeneità nei bisogni e a una conseguente scomparsa delle tradizionali differenze tra i gusti dei consumatori a livello nazionale o regionale; dall’altro, le imprese sono maggiormente in grado di sfruttare rilevanti economie di scala nella produzione, distribuzione e marketing dei prodotti, specie dei beni di consumo standardizzati, e di praticare politiche di bassi prezzi per penetrare in tutti i mercati. L’impresa che opera in un mercato globale, pertanto, vende lo stesso bene in tutto il mondo e adotta strategie uniformi, a differenza dell’impresa multinazionale, il cui obiettivo è invece quello di assecondare la varietà delle condizioni presenti nei paesi in cui opera (enciclopedia treccani).

Gli effetti della globalizzazione sono molteplici e su diversi piani: la formazione di un mercato finanziario globale, l'aumento della produzione e diffusione delle nuove tecnologie per lo scambio di beni e servizi, una maggiore competitività economica, lo sviluppo dell'informazione, una crescente omogeneità culturale e la perdita di rilevanza del sistema nazionale come punto di riferimento nello scenario economico e politico nel nuovo contesto globale.

L'affermarsi della tecnologia permette oggi di dire che il mondo è caratterizzato da una "economia globale". L'economia globale ha dato alle imprese la possibilità di produrre e vendere beni e servizi in tutto il mondo, di sviluppare alleanze e partenariati su scala planetaria, di dislocare le fasi della produzione su paesi diversi, di diversificare la propria "presenza" tra paesi e "marche". Prima della recente globalizzazione, erano gli USA che dominavano l'economia globale. Negli anni recenti, tuttavia, la quota degli USA sull'economia globale si è ridotta considerevolmente (è oggi circa un quarto): tale trend continuerà nel futuro, dato che molti paesi di nuova industrializzazione continuano a crescere ad un tasso più rapido di quello americano.

Un vantaggio della globalizzazione è l'opportunità per imprese piccole di espandersi globalmente in modo molto rapido, grazie alla più ampia base di domanda e offerta. Alcuni sostengono che la globalizzazione è anche fattore di cooperazione internazionale e pace: se due paesi dipendono dal rispettivo successo economico, un conflitto diviene meno probabile. Tale argomento, tuttavia, manca di convincente sostegno empirico. Tra gli aspetti negativi dell'economia globale, viene spesso citato quello della violazione dei diritti umani e dello sfruttamento da parte del capitale globale: vi sono imprese che riescono ad avere un potere e un'influenza maggiore di quelli di un paese, che utilizzano manodopera a bassissimo costo ai limiti dello sfruttamento che riescono ad influenzare governi e politiche a loro vantaggio (un caso spesso citato è quello delle imprese farmaceutiche). La globalizzazione ha creato nuove opportunità, mercati di nicchia, disponibilità di prodotti, ma richiede di stare al passo per mantenersi competitivi. Con la sempre crescente economia globale e l'ampia

diffusione di Internet, le persone e le imprese si stanno rendendo conto che spesso competono con altre persone di altri paesi, non con i loro pari e concittadini, per ottenere contratti e fare affari (T.Levitt).

La forma di globalizzazione più immediata è quella economica, che presenta sia caratteristiche positive legate alle potenzialità del mercato globale, sia caratteristiche negative connesse alle disparità ed alle instabilità finanziarie. Lo strumento dell'economica globalizzata sono le multinazionali, grandi imprese che organizzano la produzione in almeno due paesi diversi. Gli effetti della globalizzazione, secondo alcuni studiosi, possono esercitare effetti positivi sull'economia mondiale sotto il profilo sia dell'efficienza sia dello sviluppo: in particolare, la liberalizzazione e la crescita degli scambi commerciali potrebbero stimolare un afflusso degli investimenti verso le aree meno dotate di capitali e favorire una tendenziale riduzione del divario economico fra i paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo. Altri sostengono, invece, che, dati gli squilibri e le forti differenze (economiche, tecnologiche, culturali, politiche) esistenti tra i diversi paesi, nonché la presenza di condizioni di mercato diverse e concorrenziali, gli eventuali effetti positivi dei processi di globalizzazione non si distribuiscono in modo uniforme: in particolare, per i paesi in via di sviluppo tali processi possono comportare conseguenze anche molto sfavorevoli, mentre negli stessi paesi sviluppati si verifica un contrasto tra i settori sociali che traggono vantaggio dai processi di globalizzazione e quelli che invece ne sono danneggiati (Bhagwati, Jagdish, 2004).

Sul piano culturale invece, tra i principali aspetti della globalizzazione figurano i fenomeni connessi con il progressivo abbattimento delle barriere spaziali fra le nazioni indotto dallo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Anche se la diffusione di tali tecnologie è estremamente squilibrata, la crescita delle reti di comunicazione è continua ed esercita effetti rilevanti sull'evoluzione dei rapporti tra i popoli. Effetti analoghi esercita il fenomeno migratorio. La presenza in numerosi stati di comunità di immigrati che, grazie anche ai vantaggi offerti dalle nuove tecnologie, mantengono relazioni con

i paesi d'origine e con i propri connazionali emigrati in altri stati, contribuisce allo sviluppo delle interconnessioni sociali, economiche e politiche su scala mondiale. Queste comunità introducono nei luoghi di immigrazione le proprie specificità culturali, interagiscono con la popolazione locale e con le altre comunità di immigrati, contribuiscono a modificare l'identità delle nazioni in cui risiedono (Z. Bauman, O. Pesce, 2002).

La globalizzazione ha portato a dei cambiamenti significativi della società. Ci sono almeno tre tendenze interessanti: l'evoluzione demografica, l'ampiezza dei nuclei familiari e l'immigrazione. I movimenti demografici in Italia, come in molte altre società europee, indicano la presenza contemporanea di due nuove tendenze: l'aumento delle persone molto anziane e la diminuzione del tasso di natalità. Le famiglie stanno diventando molto piccole (meno di due figli per ogni nucleo) e instabili a causa dell'aumento dei divorzi e delle separazioni. Ciò significa che continua a crescere il numero dei nuclei monoparentali e la mobilità della famiglia non è stata mai così alta come adesso. L'immigrazione è cresciuta negli ultimi anni e rimarrà così sotto nuove forme come quella di clandestini e rifugiati politici.

L'Europa assisterà a nuove ondate migratorie e quindi di conseguenza le società diventeranno più eterogenee che mai.

Tutte queste tendenze indicano che i gruppi vulnerabili sono aumentati e che le cose continueranno probabilmente nello stesso modo. La crisi socio-economica ha portato altri problemi, come la disoccupazione, l'aggravio della sicurezza sociale, un peggioramento del sistema educativo e della situazione degli alloggi.

La disoccupazione e i fenomeni ad essa collegati, quali il lavoro a tempo parziale o i programmi sostitutivi per risolverla, hanno portato ad una diminuzione del reddito ed a una riduzione dei consumi e hanno colpito in particolare la parte più debole della forza lavoro. Alcuni sono disoccupati da sempre, altri non hanno più

alcuna idea di cosa significhi lavorare e altri ancora si sono disorientati completamente.

Le spese per la sicurezza sociale, in particolare le provvidenze per la disoccupazione e l'assistenza sanitaria, stanno crescendo molto rapidamente. Il sistema educativo è stato posto sotto accusa a causa degli evidenti squilibri col mercato del lavoro.

E' quindi possibile affermare che la crisi è sopravvenuta in un momento di aspettative crescenti. Non solo i cittadini in genere ma anche gli utenti dei servizi si erano abituati ad un migliore tenore di vita. In specie i giovani si sono trovati male perché non riescono ad affermare la propria indipendenza e la propria autonomia.

I cambiamenti di fondo citati premono tutti in direzione di un aumento della domanda di provvidenze e di aiuti proprio nel momento in cui le risorse diminuiscono.

Gli immigrati sono venuti in questo paese per fare lavori non qualificati, che sono proprio quelli che sono scomparsi. Si sono trovati senza lavoro, ma sempre più è diventata visibile la loro emarginazione rispetto alle altre istituzioni, quali gli alloggi, l'istruzione e la cultura. Nelle grandi città gli italiani vivono in quartieri dove c'è un'alta concentrazione di immigrati e sono nelle condizioni di privazione pari almeno a quella degli immigrati stessi. Le loro reazioni e conseguentemente la tensione sociale, esprimono il timore di essere sopraffatti da questi o addirittura di essere discriminati all'inverso visti i tentativi che si fanno per integrare gli immigrati.

La disoccupazione di lunga durata ed in particolare quella dei giovani è causa di gravi preoccupazioni. Gli uffici pubblici per l'impiego, che dovrebbero essere responsabili della formazione e del collocamento, indirizzano la loro azione esclusivamente a favore di disoccupati che hanno buone possibilità di trovare lavoro, mentre si disinteressano della formazione di quelli che rappresentano un rischio. Le famiglie monoparentali di tipo nuovo, formate da donne divorziate con figli minori, sono diventate un fenomeno visibile nella società. La povertà

generazionale è stata evidenziata da molti tipi di movimenti sociali. Nuovi problemi umani sono venuti alla luce, come la violenza (in famiglia, verso le donne, verso i bambini) e le sue vittime, l'abuso sessuale, il suicidio, la droga... Infine con il federalismo si vuole ancor più determinare le differenze geografiche concernenti la disparità di situazioni fra nord e sud.

Di fronte a questo scenario certamente non incoraggiante, era quanto mai scontato che i bisogni e le richieste dovessero essere in continua crescita nel corso degli ultimi dieci anni. Essi diventeranno sempre più evidenti se non si esce in fretta dalla crisi economica.

Ad oggi le organizzazioni si trovano ad operare in un ambiente instabile, dinamico e incerto. I trend e le condizioni che si manifestano nell'ambiente sono in continua evoluzione e cambiamento, all'interno di tutti i settori ambientali (Hatch, 2013, pag. 78).

I settori che hanno registrato negli ultimi anni i cambiamenti più importanti sono quello culturale, sociale, economico e tecnologico.

In un ambiente globalizzato quindi, a che livello e in quali condizioni si trovano le organizzazioni sindacali?

## ***1.2 Storia del sindacato***

Prima di entrare più nel merito dell'attività sindacale e delle mutazioni ad essa connesse, è importante collocare storicamente il sindacato cercando di comprendere le forme con cui nasce, i suoi sviluppi e gli ideali che persegue.

La parola sindacato deriva dal greco Sin (insieme) e Dikè (giustizia) e quindi significa "insieme per la giustizia". Il sindacato è perciò un'organizzazione privata ispirata alla giustizia sociale, che rappresenta i lavoratori e ne tutela gli interessi collettivi e individuali. La sua nascita affonda le radici in un tempo lontano, antecedente all'unità di Italia. Le prime associazioni di lavoratori furono le *società*

*di mutuo soccorso*, queste erano improntate sulla solidarietà tra i soci, ma non erano composte solo da lavoratori. Avevano come scopo l'assistenza e la devoluzione di sussidi in denaro per affrontare i periodi di disoccupazione, di malattia, di infortunio e di vecchiaia. Tutti i soci versavano quindi una quota che serviva per corrispondere i sussidi. Nell'ottocento, infatti, non esistevano la malattia pagata, il servizio sanitario nazionale e neppure le pensioni statali. Tra le attività del mutuo soccorso vi erano poi l'istruzione e l'educazione, dal momento che la frequenza scolastica a quel tempo non era obbligatoria e la maggioranza della popolazione era analfabeta. Contemporaneamente si sviluppavano le *società cooperative*, ossia dei soggetti economici aventi lo scopo di consentire alle classi popolari l'accesso ai beni primari di consumo; le cooperative promosse dai liberali, dai borghesi illuminati e dai mazziniani trovarono un vasto consenso e contribuirono alla emancipazione dei lavoratori. Negli ultimi decenni del XIX secolo crebbe il proletariato industriale e, complici il diffondersi delle idee socialiste e la creazione del partito dei lavoratori italiani, nacquero le *leghe di resistenza*. Le leghe erano espressione dei soli lavoratori e avevano un programma politico e rivendicativo che si contrapponeva agli interessi dei datori di lavoro. La principale novità introdotta da queste formazioni di classe fu lo strumento rivendicativo dello sciopero, ovvero l'astensione dal lavoro contro il "padrone" per rivendicare aumenti di salario e diritti e per denunciare lo sfruttamento (Migliucci, 2013). Nell'ottocento, infatti, le paghe erano basse, gli orari di lavoro lunghi, gli incidenti mortali frequenti e la disoccupazione molto alta. Sull'onda degli scioperi nacquero molte delle leghe di mestiere tra le quali la lega dei muratori e la lega dei metallurgici, sorte a Milano alla fine degli anni novanta dell'ottocento. Sul declinare del secolo comparvero le *Camere del lavoro*, strutture territoriali che avevano lo scopo di mediare tra lavoratori e datori di lavoro, e di gestire il collocamento. Le più antiche furono quelle di Milano, Torino e Piacenza fondate nel 1891 sulla scorta dell'esperienza francese delle Bourses du Travail. La prima sede della camera del lavoro di Milano fu ospitata al Castello Sforzesco nel cuore della città. Le principali attività delle camere del lavoro furono, inizialmente, il collocamento, l'istruzione e l'assistenza e il fine ultimo consisteva nel

miglioramento delle condizioni dei lavoratori da raggiungersi non attraverso lo sciopero ma con l'arbitrato, ossia la risoluzione delle controversie con la mediazione di un soggetto terzo e sopra le parti. Con gradualità i compiti delle camere del lavoro mutarono, invece, nella tutela degli interessi generali dei lavoratori e nel compito di coordinamento e direzione della resistenza. Parallelemente alle camere del lavoro si svilupparono le *federazioni di mestiere*, che raggruppavano i lavoratori divisi in settori: vi era la federazione del libro, quella dei tipografi, dei postali, degli operai edili, dei lavoratori delle ferrovie, dei panettieri... Nel 1901 nacquero due tra le più importanti federazioni quella degli operai metallurgici, la Fiom, e quella dei lavoratori della terra, la Federterra. Il 1° ottobre 1906 dietro proposta della Fiom nacque a Milano la *Confederazione generale del lavoro (CGdL)* che riuniva le strutture orizzontali territoriali, ovvero le camere del lavoro, e le strutture verticali, cioè le federazioni di categoria. Tuttavia la politica riformista della confederazione, improntata sulla contrattazione collettiva e sull'utilizzo moderato dello sciopero, portò presto allo scontro e alla scissione della componente rivoluzionaria con la creazione dell'*Unione sindacale italiana (Usi)*. Tra i diritti conquistati in quegli anni dal movimento dei lavoratori si possono ricordare le otto ore lavorative e l'esenzione dal lavoro notturno delle donne e dei bambini. Nel corso della prima guerra mondiale lo stile di vita dei lavoratori subì un calo repentino, gli uomini erano al fronte, le donne lavoravano in casa e fuori casa, i viveri scarseggiavano. Nel dopoguerra l'aumento dei prezzi dei beni di prima necessità portò a moti contro il caro-vita, occupazioni delle terre da parte dei braccianti e tensioni sociali nelle fabbriche, agitazioni senza precedenti che furono ricordate come il biennio rosso (1919-1920). Le leghe rosse, d'ispirazione socialista, e le leghe bianche, d'impronta cattolica, gestirono le lotte nelle campagne, mentre nelle industrie del nord si diffusero i *primi consigli di fabbrica* eletti da tutti i lavoratori, sull'esempio dei Soviet russi. La Confederazione generale del Lavoro tenne in quegli anni un profilo moderato e mise fine alle occupazioni in cambio di aumenti salariali. Nel 1919 la Fiom firmava il primo contratto nazionale. Nel contempo si sviluppava il fenomeno delle *squadre fasciste* che, con l'appoggio degli agrari nelle campagne e

dei ceti medi e impiegatizi nelle città, soffocava le rivolte. Bersagli della violenza fascista furono i luoghi simbolo della classe lavoratrice: le camere del lavoro, le case del popolo, le cooperative, le leghe, i circoli di partito e le amministrazioni socialiste; morirono per mano delle cosiddette “squadre” decine di sindacalisti, braccianti, militanti di partito e lavoratori. Mentre il potere fascista cresceva e si diffondeva per il Paese, nel gennaio 1921 nasceva a Livorno, per scissione dal Psi, il Partito comunista italiano, che contava tra i suoi dirigenti nomi illustri quali Antonio Gramsci, Palmiro Togliatti, Teresa Noce e Umberto Terracini. Per contrastare l'avanzata fascista, le forze sindacali (CGdL, Usi, Uil, Federazioni dei Ferrovieri e dei Marittimi) e quelle politiche (comunisti, socialisti e repubblicani) diedero vita, senza successo, *all'Alleanza del Lavoro*. L'avvento del fascismo portò alla soppressione delle libertà collettive e allo scioglimento nel 1925 delle camere del lavoro e dei sindacati liberi; la rappresentanza dei lavoratori fu affidata al *sindacato di Stato*, unico titolare a firmare contratti; e furono abolite le commissioni interne, formalizzate tra le due guerre quali rappresentanti degli iscritti al sindacato nella fabbrica. La CGdL si auto-sciolse nel 1927 in seguito all'abolizione da parte del regime delle altre organizzazioni sindacali (Cil, Usi, Uil). Le relazioni industriali furono da quel momento gestite dalle corporazioni, che rappresentavano pariteticamente lavoratori e datori di lavoro. La guerra d'Etiopia e l'ingresso dell'Italia nella seconda guerra mondiale, nel giugno 1940, portò all'aumento dei prezzi, a ingiustizie sociali e a ristrettezze economiche. La conflittualità operaia riemerse nel marzo 1943 con un'ondata di scioperi che dalla Fiat di Torino si propagarono in tutto il Piemonte e in Lombardia. Nel settembre dello stesso anno iniziò la resistenza armata. Nel marzo del 1944 altri scioperi, ma stavolta di natura marcatamente antifascista, bloccarono la produzione a Milano, a Torino, a Savona e a La Spezia. Agli scioperi nelle fabbriche si affiancarono le azioni dei gruppi d'azione patriottica nelle città. La reazione fu imponente: migliaia di lavoratori vennero deportati a Mauthausen. Nel giugno 1944 nacque la *Cgil unitaria* con il patto di Roma firmato da Giuseppe Di Vittorio (per i comunisti), Achille Grandi (per i democristiani) e Emilio Canevari (per i socialisti). Il patto prevedeva una sola Confederazione, una federazione per ogni

categoria articolata localmente e una camera del lavoro per ogni territorio. Nel 1948 fu approvata la nuova Costituzione, nata dall'accordo antifascista con l'intenzione di differenziarsi apertamente dallo Stato autoritario fascista; la Repubblica Italiana venne fondata; sul Lavoro (art.1), che è tutelato in tutte le sue forme e applicazioni (art. 36); sull'uguaglianza di tutti i cittadini senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali (art.3). La Costituzione garantisce, poi, il diritto al lavoro (art. 5) e i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo sia nelle formazioni sociali (art.2). Stabilisce che i lavoratori abbiano “*una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità*” del loro lavoro e “*in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa*” (art. 36). Prescrive parità retributiva per uomini e donne a parità di lavoro e tutela la maternità come funzione sociale. I costituenti memori delle leggi liberticide approvate durante il ventennio fascista dedicarono, infine, due articoli alla libertà sindacale e al diritto di sciopero (artt. 39, 40). Il clima di concordia antifascista andò via via incrinandosi per via della divisione del mondo in due blocchi di influenza e per la strategica posizione della penisola quale cerniera tra l'est e l'ovest del continente. Nel 1947 comunisti e socialisti furono esclusi dal governo e anche i rapporti tra le diverse componenti politiche della Cgil unitaria iniziano a incrinarsi. Nel luglio 1948 le tensioni furono ulteriormente aggravate dall'attentato a Palmiro Togliatti, segretario del Pci, poiché la Cgil assunse la direzione degli scioperi spontanei e delle manifestazioni che si svilupparono in tutt'Italia al diffondersi della notizia. Nel settembre dello stesso anno la componente democristiana fondava la *Libera Cgil* che nel 1950 sarebbe diventata la *Cisl* (Confederazione italiana sindacati lavoratori), guidata da Giulio Pastore. Sempre nel 1950 una parte dei socialisti diede vita alla Uil (Unione italiana del Lavoro) e in richiamo alla tradizione fascista si costituiva la *Cisnal* (Confederazione italiana sindacati nazionali dei lavoratori). Il movimento sindacale conquistò negli anni alcuni importanti diritti che oggi sembrano scontati: il congedo di maternità pagato, il divieto di licenziamento senza giusta causa, il diritto alle ferie e al riposo, le pensioni, il diritto di poter scioperare senza essere licenziati, il diritto alla casa. Molte furono i

momenti di rivendicazione dei diritti e uno dei più importanti fu il biennio 1968-1969, attraversato da manifestazioni operaie e occupazioni delle fabbriche che si saldarono con la protesta studentesca portando al miglioramento della condizione economica dei lavoratori dell'industria. Sull'onda di quegli eventi nel maggio 1970 fu approvato il cosiddetto *Statuto dei lavoratori* (legge n. 300) che concesse ai lavoratori la libertà di opinione, i diritti sindacali, la tutela della salute, il diritto allo studio, stabilì il reintegro nel posto di lavoro in caso di licenziamento senza giusta causa, riconobbe formalmente le rappresentanze sindacali aziendali (Rsa) e represses l'eventuale condotta antisindacale dei datori di lavoro (Migliucci, 2013).

Ad oggi tuttavia si può pensare all'evoluzione del sindacato come un "declinare crescendo". Nessuno nega l'affanno del sindacalismo oggi: perdita di prestigio sociale (Ricolfi, 2015; Di Vico, 2015), sfiducia nei leader assimilati alla "casta" dei politici da talk show (Livadiotti, 2008), calo dei tassi di sindacalizzazione (Feltrin, 2005, 2010), merger territoriali e di categorie, minore ruolo nelle arene contrattuali e politico-sociali (Ichino, 2005) e così via. Tutti gli indicatori sono convergenti nell'indicare il fenomeno sindacale come in declino. Tuttavia, se si volge lo sguardo al "sindacato come organizzazione" e lo si osserva con gli strumenti delle discipline del settore, buona parte delle misure di solito adoperate per valutare lo stato di salute di un'azienda, per quanto particolarissima come può esserlo il sindacato, hanno il segno positivo. Questa dimensione organizzativa del sindacato, nonostante sia spesso evocata, continua ad essere poco studiata.

### ***1.2.1 Cosa fa e cosa offre il sindacato***

Le tendenze del mercato del lavoro e della sindacalizzazione mettono in luce dinamiche territoriali e settoriali altamente differenziate, come pure molto altalenanti sono le performance delle singole organizzazioni sindacali a seconda dei territori e dei settori. Si tratta di spie dell'insufficienza delle dinamiche strutturali, le più citate dalla letteratura di settore e dai sindacalisti, nel dare completamente conto del fenomeno della sindacalizzazione. I volumi e i trend delle adesioni sono condizionati anche da fattori endogeni, direttamente

controllabili dal sindacato. Sotto il profilo analitico si possono distinguere due macro dimensioni: da un lato la dimensione politica, relativa alle strategie sindacali (centralizzazione/decentralizzazione della contrattazione; atteggiamento antagonista/cooperativo; e così via); dall'altro la dimensione organizzativa, che trova la sua esplicitazione nel sistema di offerta che il sindacato propone agli iscritti e ai non iscritti in cambio di un sistema di prezzi. In questo ambito acquistano rilievo particolare i cosiddetti "servizi": essi contrastano il declino delle entrate da tesseramento fornendo ai sindacati un canale di finanziamento aggiuntivo di sempre maggiore rilievo; offrono motivazioni strumentali, non ideologiche, per quella parte di iscrizioni al sindacato che non dipendono dall'offerta di beni di identità e contrattuali; ma anche, infine, assolvono sempre di più ad un ruolo strategico fino ad oggi poco o male messo a fuoco (Feltrin, 2015). Per capire cosa fa oggi il sindacato, è stato scelto di prendere come riferimento una riflessione proposta da Schmitter, Streeck, 1981 cercando di riadattarla al momento storico attuale da Feltrin, 2007.

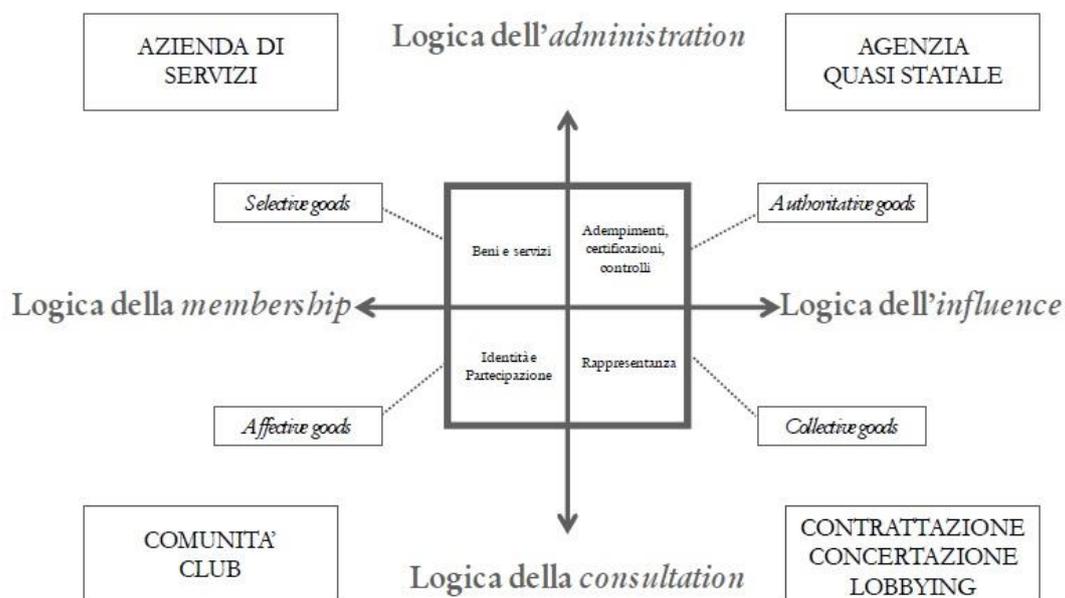


Fig.1 Rielaborazione da Schmitter, Streeck, 1981

La figura 1 rappresenta graficamente il modello di interpretazione delle associazioni di rappresentanza degli interessi proposto da Schmitter e Streeck e parzialmente riadattato all'attualità da Feltrin, 2007.

Il modello, originariamente formulato in riferimento alle associazioni datoriali, può essere proficuamente applicato ai sindacati dei lavoratori. Come è noto, un sindacato non esaurisce le sue funzioni nella tutela degli interessi contrattuali dei lavoratori, anche se le relazioni industriali costituiscono la sua arena elettiva. Gli autori individuano quattro logiche di azione: la prima è la logica della *membership*, tesa ad espandere la base associativa, che muove il sindacato alla ricerca della massima inclusività; la seconda è la logica della *consultation*, attraverso cui si rielaborano gli obiettivi espressi dalla propria base associativa, attraverso un meccanismo partecipativo in grado di produrre strategie condivise, consenso interno, ridefinizione dei confini dell'identità collettiva; la terza è la logica dell'*influence*, che si sviluppa sul piano negoziale e istituzionale, volta a tradurre la forza associativa, misurata attraverso le adesioni e la rappresentatività, in risultati collettivi; ed infine c'è la logica dell'*administration*, interna alla "macchina organizzativa", tesa a riprodurre e salvaguardare l'organizzazione, anche attraverso una precisa gestione amministrativa del tesseramento, la produzione di incentivi selettivi per favorire le adesioni, la realizzazione di servizi a pagamento (Feltrin, 2015).

Secondo questo modello, un'associazione di rappresentanza offre ai propri associati e rappresentati quattro tipi di beni: per quanto riguarda la partecipazione/appartenenza, vengono offerti beni affettivi e d'identità; per quanto riguarda il contratto, ci si riferisce a beni collettivi e di rappresentanza; per quanto concerne le tutele pubbliche si prediligono beni autoritativi e welfare, ed infine, per quanto riguarda i servizi ai soci/rappresentati sono erogati beni selettivi a carattere individuali. Queste in sintesi sono le logiche d'azione e i corrispettivi risultati concreti erogati di un'organizzazione complessa che è chiamata ad essere al contempo "comunità" (all'incrocio di membership e consultation); "movimento" (all'incrocio di consultation e influence); "agenzia" quasi pubblica,

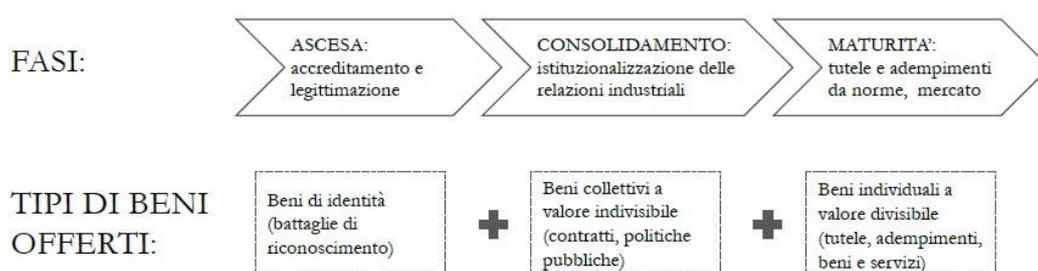
(all'incrocio di influence e administration) e “azienda” di servizi (all'incrocio di administration e membership).

Specificando ulteriormente il modello sul versante delle arene e delle aree di intervento è possibile distinguere diversi livelli/aree d'interesse e d'intervento:

- *la comunità*: intesa come luogo di costruzione delle identità collettive, con il sindacato impegnato ad alimentare tra i suoi aderenti il senso d'appartenenza ad una comunità elettiva. È stato uno dei principali ruoli del sindacato nel novecento, e si è venuto affievolendo con l'attenuazione delle connotazioni ideologiche negli ultimi decenni del secolo scorso,
- *la contrattazione*: riguarda le attività relative alla regolazione negoziale del rapporto di lavoro, e ha come interlocutori le imprese e le loro associazioni di rappresentanza, più la concertazione e il lobbying che comprendono tutte le attività del sindacato sul piano politico-istituzionale, in cui i primi interlocutori sono il governo e le istituzioni pubbliche. Oltre alla concertazione, vi è lo scambio politico (Pizzorno, 1977), entro cui possono essere ricomprese altre forme di azione politica rilevanti per il sindacato (gli scioperi politici, il lobbying parlamentare, il sostegno elettorale),
- *l'agenzia*: costituisce il diretto portato della capacità di trasformare in attività remunerative il rapporto con lo stato, grazie alla possibilità di svolgere una serie di attività su delega delle pubbliche amministrazioni. Attraverso la concertazione e il lobbying i sindacati ottengono in cambio della loro moderazione la “licenza” (più o meno) esclusiva ad operare in nome e per conto dello stato attraverso un rapporto, appunto, di agenzia,
- *l'azienda di servizi*: la cui gamma si sta allargando e specializzando negli ultimi anni, riguarda la produzione di incentivi selettivi materiali per gli iscritti oppure di servizi a pagamento per iscritti e non iscritti, il più delle volte in competizione con altri attori associativi o privati che operano in questi mercati (Feltrin, 2014).

La prospettiva storica pone in evidenza il declino dell'identità politica quale bene di scambio connesso all'adesione sindacale. Questo declino sembra, almeno in parte, trascinare con sé anche la componente dell'identità associativa: tuttavia qui la dialettica è resa più complessa dalla pluralità di livelli di cui è costituito il sindacato confederale, al contempo sigla unitaria e insieme di categorie, queste ultime relativamente autonome anche sul piano della strumentazione simbolica (valga su tutti il caso della FIOM). La compresenza, che in taluni casi assume tratti di concorrenza, di più soggetti in grado di competere sul mercato delle identità collettive evidenzia un elemento di complessità organizzativa, con evidenti ripercussioni anche sul piano della coerenza dell'immagine associativa.

Un'altra modalità per affrontare il tema dell'evoluzione dell'offerta è quello di stilizzare il ciclo di vita di un'organizzazione sindacale (Feltrin, 2012).



*Fig.2 Ciclo di vita dell'organizzazione sindacale ed evoluzione del sistema d'offerta di Feltrin, 2012*

Come mostra la figura sopra, in una prima fase il sindacato conduce le cosiddette "battaglie per il riconoscimento" (Pizzorno, 1977), ricerca la legittimazione delle controparti e il suo sistema di offerta è limitato a beni di identità, pochi servizi, pochi beni collettivi di tipo contrattuale; nella seconda fase, l'offerta di beni collettivi di tipo contrattuale e da "scambio politico" egemonizza il sistema di offerta sindacale in parallelo con il processo di istituzionalizzazione di un vero e proprio sistema di relazioni industriali. Nella terza fase, il declino del peso politico del sindacato viene compensato dalla capacità di offrire beni individuali indispensabili alle proprie constituency.

Quindi, è davvero possibile “declinare crescendo”, e non è detto che si tratti di una cosa negativa, anzi dal punto di vista economico si tratta quasi sempre di un passaggio migliorativo, semplicemente si è entrati in una fase successiva del ciclo di vita associativo. La difficoltà principale consiste, semmai, come per gli anziani, nel farsi una ragione dello scorrere del tempo.

Le direttrici del nuovo sviluppo sindacale hanno a che fare da un lato con il modo in cui il sindacato opera sul territorio; dall’altro con il modo in cui il sindacato esercita il proprio ruolo nei luoghi di lavoro. Sul primo versante l’approccio basato sulla nuova centralità dei servizi rappresenta probabilmente, a livello europeo, il principale modello con cui i sindacati si propongono di contribuire alla tutela e al benessere dei lavoratori nella terza fase del ciclo di vita delle organizzazioni sindacali. Come si è visto, i tassi di sindacalizzazione dei paesi europei evidenziano come la rappresentatività del sindacato sia più forte laddove esso amplia la propria missione, estendendo il suo ruolo ai momenti, alle funzioni e ai servizi che regolano l’accesso al (ciò che viene prima) e l’uscita dal (il dopo) lavoro. La loro importanza è connessa al fatto di riguardare temi e momenti cruciali nella vita di ogni lavoratore. In questo senso il modello svedese è paradigmatico (Steinmo, 2013). Alla base del suo successo vi è un chiaro scambio che sancisce la rinuncia, da parte del sindacato, ad esercitare ruoli di contropotere sui luoghi di lavoro, in cambio di solide garanzie per quanto riguarda: la gestione del mercato del lavoro, le indennità di disoccupazione e la formazione professionale (sistema ghent); la politica dei redditi, regolata con la partecipazione del sindacato tramite stabili accordi concertativi; un welfare fortemente egualitario e redistributivo ed infine la partecipazione alle scelte strategiche delle aziende.

### ***1.2.2. Il sindacato oggi***

Nell’immaginario comune tuttavia, il sindacato è spesso protagonista di critiche ed ha una visione per lo più negativa. Le critiche ai sindacati però, spesso si trasformano in accuse che appunto aggravano l’atmosfera di scarsa simpatia che li

circonda. Alcune di queste critiche (o accuse) sono comprensibili e giustificabili anche da chi apprezza, e comprende, non solo la natura dei sindacati ma anche il ruolo storico da essi svolto. Altre, fondate o meno che siano, svelano una incomprensione di questa natura e di questo ruolo, e come tali tendono a proporre non tanto una correzione o un adeguamento dei sindacati e del loro ruolo quanto, più semplicemente, la loro scomparsa o un loro drastico ridimensionamento.

Queste critiche, è giusto ricordare che vengono da lontano ma che sono riproposte periodicamente, quando il contesto politico, economico, sociale sembra alimentarle con rinnovato vigore.

Una prima critica, forse la più diffusa e ricorrente, si traduce in una *accusa di conservatorismo*, secondo la quale i sindacati sarebbero in modo irrimediabile portati a perseguire scelte di conservazione, di protezione, di difesa di situazioni talvolta indifendibili. Non è un' accusa nuova; la rappresentanza e la tutela del lavoro richiedono sempre dei tratti difensivi, di conservazione. Chi non accetta questo semplicemente non accetta il ruolo dei sindacati. Di certo i sindacati, in questa epoca, non possono essere solo questo, e sono costretti a misurarsi con l'innovazione e la disponibilità al cambiamento.

La seconda critica, connessa alla precedente, è formulata come *accusa di inefficienza*, rammentando i numerosi ostacoli frapposti dai sindacati alla mobilità del lavoro, alla flessibilità dei salari e del lavoro, ecc. Anche in questo caso coloro che formulano quest'accusa di fatto negano il ruolo della azione sindacale, che deve certo imparare a convivere con il mercato, ma in competizione con molti dei suoi criteri di regolazione.

Una terza critica, avanzata in svariati contesti nazionali, ma che ha mostrato una vitalità importante nel caso italiano, riguarda la disponibilità dei sindacati ad utilizzare in modo distorto, al puro fine di preservare e di potenziare le proprie prerogative, le opportunità e le risorse (uomini, servizi, concessioni, ecc.) che i

sistemi politici, in forme varie, mettono a loro disposizione. Si potrebbe definirla come *accusa di opportunismo*.

Altre critiche sono invece avanzate anche da chi non nutre necessariamente intenti di ridimensionamento o di esclusione nei confronti dei sindacati. Su queste critiche i rappresentanti sindacali sono chiamati a riflettere con maggiore attenzione. Una critica, piuttosto diffusa, si traduce in una *accusa di discriminazione*. Seconda tale accusa l'azione sindacale sarebbe rivolta a proteggere solo i lavoratori *interni*, abbandonando nei fatti la difesa dei lavoratori più lontani dal centro della rappresentanza (come gli atipici). Un'altra critica, forse la più adesiva alla natura e alla storia dei movimenti sindacali, può essere espressa sotto la forma di una *accusa di inaridimento* della offerta di rappresentanza. Il termine metaforico rende bene l'attenuarsi se non la scomparsa di quel qualcosa di più (socialità, mutualità, solidarietà, ecc.) che in tempi passati veniva offerto assieme alla rappresentanza degli interessi.

Per quanto riguarda la storia del sindacato infine, è possibile porre degli obiettivi per il futuro. Le trasformazioni alle quali è stato fatto cenno, rappresentano altrettante sfide per le associazioni di rappresentanza in generale, e per il sindacato in particolare. La crisi del terreno elettivo dell'azione sindacale spinge a muoversi in più direzioni, che riguardano:

- i baricentri dell'organizzazione sindacale, in modo da adattare al mutato contesto,
- le relazioni industriali, ovvero il ruolo e la funzione del sindacato in azienda e sul territorio,
- l'erogazione di tutele e servizi, nuovi e consolidati, ai lavoratori. Si tratta di direttrici d'intervento che richiedono cambiamenti organizzativi importanti. Al contempo la dimensione organizzativa è a sua volta sottoposta a sfide e sollecitazioni. La situazione di crisi economica aggrava i vincoli di budget delle associazioni e spinge a riforme tendenti alla "sobrietà organizzativa", alla massima efficienza e quindi

all'eliminazione delle spese inutili. Tale rigore è anche funzionale a una difesa della legittimità delle associazioni, che devono evitare di apparire di fronte all'opinione pubblica come parte della "casta" politica e dei suoi sprechi (Clandermans, 1986)

Ad oggi, il sindacato italiano, inteso come somma delle tre confederazioni Cgil, Cisl, Uil occupa direttamente intorno ai 23-27.000 addetti (tempo pieno equivalenti), una minoranza in ruoli politici, la maggioranza in ruoli tecnici, di staff, o nei servizi: si tratta quasi sicuramente di un numero stimato per difetto, ma che con ogni probabilità, non è mai stato raggiunto prima in passato.

*“Un'organizzazione che è abituata ad analizzarsi esclusivamente in quanto soggetto politico, e a non vedere quanta parte delle sue risorse organizzative e del suo lavoro quotidiano sia 'oltre' la linea politica e non abbia con essa che scarsissimi rapporti, rischia di non riflettere su una parte decisiva di se stessa e quindi di trasformarsi, di crescere o diminuire, in modo non consapevole”* (Carbognin, Castegnaro, 1980, vol.1, p.337).

## CAPITOLO 2 “

### “La cultura organizzativa”

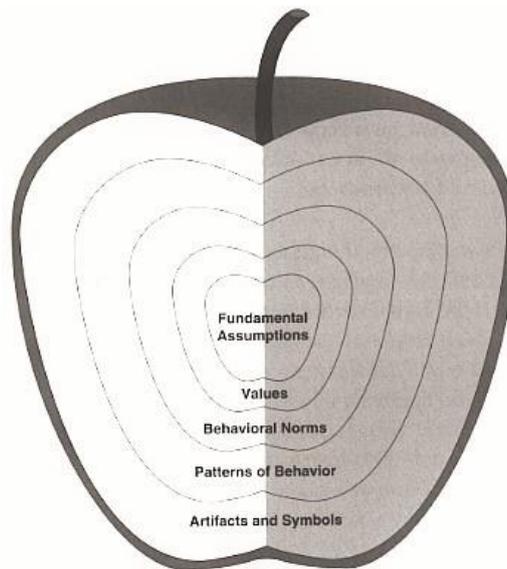
La letteratura sulla cultura organizzativa è rilevante per questo elaborato e più in generale per la gestione pubblica della scienza. Dato che oggi ci si trova di fronte ad un ambiente in rapida evoluzione, approfondimenti continui di efficienza organizzativa si rendono necessari. Ogni organizzazione oggi sta seriamente ripensando a quello che fa e a come possono definire al meglio e realizzare i loro obiettivi. Una volta che gli obiettivi sono definiti, risulta necessario affrontare il tipo di cultura organizzativa migliore per far progredire tali obiettivi e garantire la corretta attuazione delle modifiche necessarie (Baker, 2002).

Il concetto di cultura organizzativa fin dalle sue origini, era caratterizzata dal prevalere di ricerche organizzative formali, quantitative. L'enfasi sulla cultura organizzativa negli anni più recenti tuttavia, ha spostato l'attenzione dagli aspetti funzionali e tecnici (il cosiddetto lato duro) di gestione che potrebbero essere più facilmente quantificabili ed empiricamente analizzabili, agli aspetti relazionali e simbolici (lato morbido) di gestione che ha richiesto studi in profondità, qualitativi della vita organizzativa. Questa attenzione al qualitativo e agli aspetti simbolici delle organizzazioni ha stimolato ad oggi una vasta letteratura.

Sebbene il concetto di cultura organizzativa è stato reso popolare nei primi anni 1980, le sue radici si possono far risalire alle prime “relazioni umane” delle organizzazioni che hanno avuto origine nel 1940. I rapporti umani a livello teorico includevano aspetti non materiali, informali, interpersonali, l'aspetto morale della cooperazione e l'impegno. Il punto di vista delle relazioni umane traeva la sua ispirazione dall'ancora prima lavoro antropologico e sociologico sulla cultura associata a gruppi e società (Baker, 2012).

## 2.1 Teorie a confronto

Molte definizioni di cultura organizzativa soprattutto agli albori di questi studi, si focalizzano sulla distinzione tra cultura “forte” e cultura “debole”. Nel corso degli anni alcuni studiosi iniziarono a dare rilievo a componenti cognitive, credenze e valori mentre altri allargano il concetto di cultura includendo comportamenti e artefatti, portando così ad una distinzione comune tra i livelli nascosti della cultura organizzativa e quelli invece visibili (Kotter e Heskett 1992). In contrasto con la distinzione tra i livelli visibili e nascosti, alcuni teorici più recenti invece distinguono livelli multipli di cultura organizzativa. Schein (1985), uno dei maggiori esperti del settore, ha identificato alcuni livelli come illustra la seguente figura (Baker, 2002).



*Fig.3 Levels of Organizational Culture (Adapted from Schein 1980; Schein 1985)*

Nella visione di Schein, i presupposti fondamentali costituiscono il nucleo più importante della cultura organizzativa. Di conseguenza, egli offre la seguente definizione formale della cultura organizzativa:

*“Un modello di assunti di base condivisi che il gruppo ha appreso al fine di risolvere i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, che ha*

*funzionato abbastanza bene per essere considerato valido e, di conseguenza, essere insegnato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi” (Shein 1992, 12).*

Questo esempio di teoria suggerisce una tendenza generale verso la gestione in modo più esplicito di ciò che prima era considerato in gran parte ingestibile.

Così come ci sono diversi punti di vista su ciò che la cultura organizzativa è, ci sono punti di vista diversi su come funziona. Denison (1990) individua quattro visioni di base della cultura organizzativa che possono essere tradotti in quattro ipotesi distinte:

- *ipotesi della consistenza*: l'idea che una prospettiva comune, credenze condivise e valori comuni tra i partecipanti organizzativi saranno utili per migliorare il coordinamento interno e promuovere il significato e trasferire un senso di identificazione dei suoi membri;
- *ipotesi missione*: un senso condiviso di scopo, la direzione e la strategia saranno in grado di coordinare e stimolare i membri dell'organizzazione verso obiettivi collettivi;
- *coinvolgimento / partecipazione*: c'è l'idea che il coinvolgimento e la partecipazione contribuiranno a conferire un senso di responsabilità e, di conseguenza, l'impegno organizzativo e la fedeltà;
- *adattabilità*: le norme e le credenze che migliorano la capacità di un'organizzazione di ricevere, interpretare e tradurre i segnali provenienti dall'ambiente in cambiamenti organizzativi e comportamenti interni, promuoveranno la sopravvivenza, la crescita e lo sviluppo dell'organizzazione (Denison, 1990).

Queste ipotesi si concentrano su diversi aspetti della cultura ma ancora più importante, essi sottolineano diverse funzioni. Le prime due ipotesi tendono ad incoraggiare / promuovere la stabilità; le altre due permettono il cambiamento e la capacità di adattamento. La prima e la terza ipotesi vedono la cultura come

elemento per concentrarsi sulle dinamiche organizzative interne; la seconda e la quarta vedono la cultura come elemento utile per affrontare il rapporto dell'organizzazione con il suo ambiente esterno.

La figura seguente riassume le ipotesi di Denison:

	<b>Stability/ Control</b>	<b>Change/ Flexibility</b>
<b>Internal</b>	Consistency	Involvement
<b>External</b>	Mission	Adaptability

*Fig. 4 “riassunto delle quattro ipotesi di Denison”*

Queste ipotesi sulla cultura organizzativa corrispondono a stretto contatto per Cameron e Quinn (1999):

	<b>Stability/ Control</b>	<b>Flexibility/ discretion</b>
<b>Internal focus/ integration</b>	Hierarchy	Clan
<b>External focus/ Differentiation</b>	Market	Adhocracy

*Fig.5 Illustrazione teoria di Handy (handy, 1995)*

Handy (1995), noto per la sua caratterizzazione di quattro tipi dominanti di leader come corrispondenti a dei della mitologia greca, distingue anche quattro tipi principali di culture organizzative che corrispondono a forme organizzative diverse. Egli afferma che le culture organizzative chiaramente distinguibili danno origine a quattro tipi di leader, che egli caratterizza come: Zeus, Apollo, Atena e Dioniso. Queste culture sono associati con le organizzazioni che hanno gli attributi congruenti attraverso più dimensioni tecnico / funzionali. Un approccio per incorporare una maggiore complessità culturale è quello di

riconoscere che la maggior parte delle organizzazioni oggi avranno alcuni aspetti di tutte queste culture. Questo punto di vista della cultura si concentra sulla necessità di bilanciare e gestire il mix. Il problema con questo punto di vista è che la cultura tende a perdere ogni senso di coerenza. E' difficile vedere la cultura, in questo senso, in grado di fornire significati ai membri dell'organizzazione e motivarli / ispirarli verso comportamenti particolari.

Vi è un approccio alternativo alla complessità culturale che evita il problema che la cultura non riuscirà a fornire significati e un senso di identificazione aziendale. Questo approccio va oltre al semplice differenziare le culture in termini di orientamento tecnico / funzionale. Piuttosto che vedere il ruolo della cultura organizzativa come bilanciamento e, quindi, di diventare un complicato mix di tipologie culturali, le organizzazioni sono viste come un composto di molteplici, differenziati orientamenti culturali diretti che portano le persone a pensare e a comportarsi come un membro dell'organizzazione. Questi orientamenti culturali possono includere modi di pensare e di comportarsi tenendo presente diversi items: la diversità, il conflitto, l'innovazione, l'apprendimento organizzativo, knowledge management, società di persone o la costruzione di alleanze, la formazione di rapporto, e la responsabilità d'impresa (Handy, 1995).

## ***2.2 Culture forti v/s culture deboli***

Anche se tutte le organizzazioni hanno la propria cultura, alcune sembrano avere culture forti più profondamente radicate di altre.

Inizialmente, una cultura forte è stata concepita come un insieme coerente di credenze, valori, ipotesi e pratiche abbracciate dalla maggior parte dei membri dell'organizzazione.

L'accento è stato posto su: il grado di coerenza delle credenze, valori, assunzioni, e pratiche in tutti i membri dell'organizzazione e la pervasività (numero) di credenze coerenti. Molti dei primi sostenitori della cultura organizzativa tendevano a ritenere che una forte e pervasiva cultura sia un beneficio per tutte le

organizzazioni in quanto favorirebbe la motivazione, l'impegno, l'identità, la solidarietà e l'uguaglianza, che, a sua volta, faciliterebbe l'integrazione interna e di coordinamento. Alcuni, tuttavia, rilevano che una forte cultura potrebbe però essere più importante per alcuni tipi di organizzazioni rispetto ad altri. Ad esempio, le organizzazioni di volontariato possono avere bisogno di sottolineare la cultura più delle classiche organizzazioni imprenditoriali. Ancora, altri notano potenziali disfunzioni di una cultura forte, al punto di pensare che una cultura forte non sempre sia desiderabile. Ad esempio, una cultura forte associata a numerosi controlli interni, potrebbe agire come una barriera all'adattamento e al cambiamento. Una cultura forte infine potrebbe anche essere un mezzo di manipolazione e cooptazione (Perrow 1979). Si potrebbe inoltre contribuire ad uno spostamento di obiettivi in sotto-obiettivo, il che significherebbe che le norme comportamentali e i modi di fare le cose diventerebbero così importanti da mettere in secondo piano lo scopo generale. (Merton 1957, March e Simon 1958).

La cultura è stata inizialmente vista come un mezzo per rafforzare l'integrazione interna e il coordinamento, ma oggi la stessa cultura ha anche una valenza esterna di adattamento all'ambiente. La visione tradizionale di una cultura forte potrebbe essere in contrasto con la capacità delle organizzazioni di adattarsi e cambiare.

Schein (1992) fa notare che, in effetti, una forte cultura organizzativa è stata generalmente considerata come una forza conservatrice. Tuttavia, in contrasto con l'opinione che una forte cultura organizzativa può essere disfunzionale per le organizzazioni imprenditoriali contemporanee che hanno bisogno di essere orientate al cambiamento, egli sostiene che solo perché una forte cultura organizzativa è abbastanza stabile, non significa che l'organizzazione sarà resistente ai cambiamenti. E' possibile che il contenuto di una cultura forte sia orientato al cambiamento. Egli suggerisce che la cultura delle organizzazioni moderne deve essere forte ma limitata, differenziando assunti fondamentali che sono fondamentali (vitale per la sopravvivenza e il successo organizzativo) da tutto il resto che è solo rilevante (auspicabile ma non obbligatorio). Le

organizzazioni di oggi, caratterizzate da rapida evoluzione e adattamento all'ambiente e una diversità della forza lavoro interna, hanno bisogno di una forte cultura organizzativa che al contempo sia però flessibile e non rigida.

Daniel, Denison, Aneil e Mishra(2012) invece, propongono un modello di cultura organizzativa influenzata da quattro fattori che, attraverso uno studio preliminare, hanno capito essere dei predittori correlati positivamente con la cultura. I quattro tratti individuati sono: il coinvolgimento, la capacità di adattamento, la consistenza e la missione. I risultati della ricerca preliminare mostrano appunto il supporto per il valore predittivo dei tratti. Nello specifico si è concluso che due dei tratti, il coinvolgimento e la capacità di adattamento, sono indicatori di flessibilità, apertura, e reattività, e sono quindi forti predittori di crescita. Gli altri due tratti, la consistenza e la missione, risultano invece indicatori di integrazione, direzione e visione, e sembrano essere migliori predittori di redditività. Ognuno dei quattro tratti risulta essere anche predittore significativo di altri criteri di efficacia come la qualità, la soddisfazione dei dipendenti, e le prestazioni complessive. Questa teoria suggerisce che la cultura può essere studiato come parte integrante del processo di adattamento delle organizzazioni e che i tratti di cultura specifici possono essere predittori utili di prestazioni ed efficacia.

A questo proposito Giddens (1979) e Riley (1983), per esempio, hanno sostenuto che i ricercatori dovrebbero indagare l'impatto della struttura sociale sugli individui, così come al contrario, come gli individui creano quelle strutture. Ogni attore organizzativo deve essere inteso al contempo sia come soggetto sia come agente del sistema (Mead 1934). Si conclude osservando che le strutture sono sia il mezzo sia il risultato dell'interazione. Esse sono il mezzo perché forniscono regole e risorse agli individui e sono l' esito perché esistono regole e risorse solo attraverso il riconoscimento e l' applicazione delle stesse.

Schein (1992) suggerisce infine che la cultura organizzativa è ancora più importante oggi di quanto lo fosse in passato. L'aumento della concorrenza, la

globalizzazione, le fusioni, le acquisizioni, le alleanze e i vari sviluppi della forza lavoro hanno creato un maggior bisogno di:

- coordinamento e l'integrazione tra le unità organizzative al fine di migliorare l'efficienza, la qualità e la velocità di progettazione, produzione e fornitura di prodotti e servizi,
- l'innovazione di prodotto,
- nuove strategie dell'innovazione,
- capacità di introdurre con successo nuove tecnologie, quali le tecnologie dell'informazione,
- una gestione efficace delle unità di lavoro disperse e l'aumento della diversità nella forza lavoro,
- gestione cross-culturale delle imprese globali e / o partnership multinazionali,
- costruzione di meta-culture che fondono aspetti delle culture di organizzazioni distinte prima di un'acquisizione o una fusione,
- facilitazione e sostegno del lavoro di squadra.

Oltre ad una maggiore necessità di adattarsi a questi cambiamenti esterni ed interni, lo studio della cultura organizzativa è diventato più importante perché, per un numero crescente di aziende, l'aspetto intellettuale al contrario dei beni materiali costituisce oggi la principale fonte di valore. Massimizzare il valore dei dipendenti come attività intellettuale richiede una cultura che promuova la loro partecipazione intellettuale e faciliti sia l'apprendimento individuale sia quello organizzativo, la creazione di nuove conoscenze e applicazioni, e la volontà di condividere le conoscenze con gli altri.

Sempre Schein sostiene che la leadership di oggi è essenzialmente la creazione, la gestione, e, a volte la distruzione e la ricostruzione della cultura. In realtà, dice, *"l'unica cosa di importanza che i leader fanno è creare e gestire la cultura"* e *"il talento unico dei leader è la loro capacità di comprendere e lavorare all'interno della cultura"* (Schein 1992: 5). I leader quindi devono essere in grado di valutare

come la cultura sta procedendo e quando e come ha bisogno di essere cambiata. Valutare e migliorare la cultura organizzativa, nonché determinare quando sono necessarie grandi trasformazioni culturali è fondamentale per il successo organizzativo a lungo termine. La gestione efficace della cultura è anche necessaria per garantire che importanti cambiamenti strategici e organizzativi avranno successo.

## CAPITOLO TRE

### **“Dalla cultura della “rappresentanza” ad una logica di cultura di welfare sociale”**

#### ***3.1 Lo stato di salute della rappresentanza in Italia***

Qual è lo stato di salute della rappresentanza nelle organizzazioni collettive? Quali sono le tendenze e le prospettive future? (Campanella, 2014). Gli studi consegnano un quadro europeo problematico o, comunque, in generale trasformazione, avviando processi di ripensamento delle proprie strutture e funzioni nel tentativo di governare complessità e specificità nel contesto di riferimento (Leonardi, 2005).

Rispetto a questa situazione, il contesto italiano denota peculiarità. Questo è reso chiaro se si guarda ai tassi di sindacalizzazione : i sindacati italiani sono gli unici a registrare un rafforzamento associativo nell’ultimo decennio (Carrieri, Treu, 2013, p.200-ss). Sono risultati positivi anche se controbilanciati dal forte conflitto intersindacale. Pur a fronte di un tale quadro, non mancano tuttavia valutazioni pessimistiche. Così è per chi registra una tendenza continuativa nell’incapacità dei sindacati di rappresentare la parte attiva della forza lavoro, specie nel settore privato (Baccaro, Howell, 2013, p.223) con un dimezzamento dei tesserati occupati nell’industria manifatturiera. Il sindacato finisce, in altri termini, per perdere il suo radicamento e il suo peso proprio nel settore considerato come la sua roccaforte, cercando a questo punto di compensare a ciò “*con l’offerta di servizi e con il tentativo di conservare un protagonismo nell’arena politica*” (Militello, 2013, p.408).

La posizione più equilibrata è però probabilmente quella di chi riferisce di un bilancio in “chiaroscuro” per il sindacalismo italiano (Feltrin, 2008). A una valutazione comparativa la performance italiana permane positiva, grazie a una maggior tenuta organizzativa, alla vivacità dei servizi sindacali, alla capillarità dell’insediamento territoriale, alla solidità della struttura patrimoniale e degli

equilibri finanziari. Tuttavia il sindacato perde iscritti nel settore privato. Gli alti tassi di sindacalizzazione derivano allora, piuttosto, dalla tenuta nel pubblico impiego, dalla crescita nel commercio, dall'iscrizione esponenziale degli immigrati.

È dunque logica e doveroso affrontare a questo punto la necessità di un *“rinnovamento strategico e non solo organizzativo del sindacato”* (Carrieri, Treu, 2013, p. 104-114).

Forse è bene in questa fase che il sindacato torni a concentrarsi più su di se, sulla sua visione strategica, riducendo la tendenza a inseguire continuamente le emergenze del momento, senza una particolare idea del futuro. È necessario ricostruire un'identità associativa su fondamenta diverse da quelle puramente ideologiche partendo innanzitutto da una riflessione ponderata sui possibili destinatari dell'azione collettiva investendo energie e risorse su forme di *“reinsediamento”* nei luoghi di lavoro, sia pur con lo sguardo proiettato al territorio (Regalia, 2009).

### ***3.2 La cultura della rappresentanza e le sue declinazioni nel sindacato italiano***

Qualsiasi riflessione sul tema del sindacato nella crisi dovrebbe partire da un interrogativo generale: cosa vuol dire rappresentare il lavoro oggi in occidente, in un contesto di economia più integrata a livello internazionale, con una rilevante tendenza alla delocalizzazione della produzione prevalentemente verso i paesi asiatici, con un'elevata concorrenza dei paesi emergenti sui prodotti, con processi di automazione e informatizzazione capaci di trasformare rapidamente i modi di produrre, di lavorare e, dunque gli stessi mercati del lavoro? In quale misura tali cambiamenti incidono sulle culture sindacali? (Campanella, 2014).

A partire dalla fine degli anni novanta i sindacati hanno dovuto confrontarsi con un processo di riduzione della densità sindacale (Visser, 2006, 2012; Kloosterboer, 2007; Vandaele, Leschke, 2010; Crouch, 2012). Ciononostante i sindacati in alcuni paesi europei e in Italia hanno mostrato una forte resistenza a

cambiare le proprie strategie, continuando a convogliare le proprie risorse principalmente sulla difesa dei lavoratori già rappresentati, ponendo quindi in secondo piano il problema della difficile organizzazione, rappresentanza e tutela dei lavoratori differenti come quelli non standard in particolare i giovani (Accornero, 2005; Gumbrell-McCormick, 2011).

Per quanto riguarda più strettamente la rappresentanza sindacale, questa è stata studiata in letteratura secondo due approcci differenti ma anche complementari delineando due logiche di rappresentanza: in un caso, esaminando la natura dei giochi interni da cui dipenderebbero gli assetti strutturali e comportamentali (Zan, 1992; Streeck, Schmitter, 1999; Voss, Sherman, 2000); nell'altro caso, a partire dalle caratteristiche del contesto o del sistema in cui i sindacati sono inseriti (Bronferbrenner et al., 1998; Baccaro, Hamann, Turner, 2003; Frege, Kelly, 2003). Mentre nel primo filone i sindacati vengono esaminati in quanto organizzazioni, all'interno delle quali singolo individui o gruppi si confrontano, alleandosi o scontrandosi per il controllo delle risorse (Zan, 1992), nel secondo caso lo studio dei sindacati si inserisce all'interno di un percorso di analisi di tipo istituzionale.

Più nello specifico, per quanto riguarda la prima tipologia di logica della rappresentanza, la decisione finale e la scelta delle strategie dipende non solo dal contesto esterno, ma anche dalle logiche di azione interne. In particolare i sindacati, secondo la logica della *membership*, si trovano di fronte alla necessità di conformarsi il più possibile alle caratteristiche individuali dei propri membri, nell'ottica di raggiungere il massimo della rappresentatività. Secondo la logica dell'*influenza*, invece, sono portati a mortificare le differenze per esaltare gli elementi di omogeneità, allo scopo di mostrarsi coesi al proprio interno e rapidamente in grado di prendere le decisioni necessarie alla propria azione politica (Zan, 1992). Dalla scelta tra i due poli dipenderebbe, secondo Zan, anche l'organizzazione più o meno gerarchica del sindacato, poiché nel caso esso prediliga la logica della *membership* tenderà ad essere fortemente democratico al proprio interno, mentre nel secondo caso agendo secondo la logica dell'*influenza*,

tenderà a risultare maggiormente gerarchico. Per quanto riguarda il secondo filone istituzionalista invece, l'aspetto più rilevante è che esso spiega le diverse strategie adottate dai sindacati, principalmente in relazione ai fattori esterni e di contesto.

A seguito di questa introduzione, è possibile far emergere quindi due tipologie di rappresentanza: un modello *categoriale* ed un modello *territoriale*: per quanto riguarda il primo, corrisponde all'organizzazione verticale e su base professionale dei lavoratori e alla fine degli anni novanta i sindacati italiani iniziano a muovere i primi passi nel difficile tentativo di estendere l'area della rappresentanza ai lavoratori con un contratto non standard, ma, alla fine del 2006 questo modello inizia a mostrare tutti i suoi limiti. Infatti la logica categoriale presuppone la differenziazione dei lavoratori in categorie molto stringenti e selettive che trent'anni fa effettivamente funzionavano in quanto la tipologia di lavori era poca e quasi tutti i lavoratori si riconoscevano in un settore. Ad oggi, con l'aumento della segmentazione del mercato, anche le rappresentazioni che i lavoratori hanno della propria categoria lavorativa non è più limpida e delineata come un tempo e anche nel sindacato si cominciano a sovrapporre categorie e servizi. Sono stati fatti molti tentativi al fine di mantenere questo tipo di logica come ad esempio l'accordo tra due diverse categorie nello stesso sindacato per la gestione del tesseramento e la gestione dei percorsi contrattuali necessari al "*raggiungimento dell'effettiva estensione di tutele e diritti, e della ricomposizione del lavoro e della rappresentanza*" (Protocollo organizzativo Nidil-Slc, 2007). Dato che con il tempo ci si è reso conto che questo metodo di rappresentanza era diventato impraticabile, da una logica categoriale apparentemente troppo stringente e rigida, si passa ad una logica territoriale che in realtà rappresenta il "modello delle origini" (Barbadoro, 1982). Il modello territoriale organizza in una stessa struttura territoriale lavoratori che svolgono mestieri diversi, e risulta essere la scelta fondamentale per la difesa dei diritti e delle tutele, e il territorio viene definito luogo delle "*radici storiche, punto da cui ripartire, baricentro, a partire dal quale iniziare a lavorare all'estensione della rappresentanza*" (Ambra, 2013).

A queste due forme di rappresentanza, è possibile fare un esempio su tre modelli di rappresentanza sindacale che prendono origine dai due descritti sopra ma che si declinano in modi differenti. Questo esempio riguarda due confederazioni sindacali (CGIL, Cisl) e il modello americano e ha l'obiettivo di comprendere come e perché uno stesso sindacato possa adottare modelli di rappresentanza diversi e molteplici.

Per questo esempio, a scopo esemplificativo, sono stati presi in considerazione tre intervalli temporali:

- 1998-2007
- 2008-2010
- 2010-2012

Il passaggio da una fase ad un'altra è spiegata dal mutamento nei rapporti tra gli attori collettivi (le diverse federazioni esistenti all'interno di ciascun sindacato confederale), dentro e tra i sindacati, nelle diverse arene nazionali in cui hanno agito, e come esito di processi di acquisizione o perdita di potere.

La prima fase (1998-2007), coincide con il periodo nel quale gli attori sindacali delle tre confederazioni principali (CGIL, Cisl e Uil) hanno puntato il modello "*categoriale/federale*" (le categorie sono distinte non in base al settore economico in cui operano ma sulla base del tipo di contratto con cui sono occupati).

La seconda fase (2008-2010) corrisponde a un periodo molto breve, ma denso di cambiamenti e la GCIL prima di tutte cambia modello di rappresentanza in favore di un "*modello territoriale*".

Infine, la terza fase (2010-2012) si apre con la sperimentazione sempre da parte della CGIL di un nuovo terzo modello di rappresentanza chiamato "*modello dell'organizing*" mutuato dall'esperienza americana.

In particolare Cisl e Uil che inizialmente non credono molto nella rappresentatività data dai servizi a causa degli innumerevoli tagli da parte dello stato, iniziano a prevedere e gradualmente attuare una serie di accorpamenti delle sedi territoriali.

Si può quindi affermare che nella prima fase tutti e tre i sindacati confederali italiani adottano un modello di rappresentanza di tipo categoriale/federale ed il tipo di strategia risulta essere di *mantenimento*. Nella seconda fase si osservano alcuni cambiamenti nelle strategie di CGIL e Cisl: Cisl ad esempio per far fronte alla diminuzione degli iscritti decide di accorpare i territori e tale decisione può essere intesa come una strategia di tipo *difensivo* ovvero attuata per ridurre le perdite e tale strategia si riduce infatti nel mantenimento da parte della Cisl di un modello categoriale/federale per la rappresentanza. Nella terza fase infine, per la Cisl (e anche la Uil) risulta esserci, attraverso l'accorpamento e l'erogazione di alcuni servizi, una logica di rappresentanza di tipo *innovativo/difensivo* mentre per la CGIL, con l'adozione del modello dell'organizing, la logica adottata di rappresentanza è di tipo *innovativo/offensivo*.

Altre possibili strategie degli attori sindacali in grado di generare un cambiamento di tipo trasformativo e non di pura conservazione, sembrerebbe consistere nell'accorpamento tra categorie in crescita oppure attraverso la creazione di coalizioni più ampie tra varie categorie esistenti in una nuova federazione.

Una strategia innovativa di questo tipo è stata ad esempio adottata negli Stati Uniti allo scopo di arrestare il decennale declino dei sindacati americani e rivitalizzarli (Coppola, 2013). Ci si riferisce in particolare alla creazione nel 2005 della federazione “*Change to Win*” costituita da diverse categorie di lavoratori nel settore dei servizi.

Infine, un altro tipo di strategia di rappresentanza che merita attenzione è quella intrapresa nel maggio del 2014 dalla Cisl, con la decisione di accorpare due grandi categorie (Felsa e Fisascat) in una nuova grande Federazione Italiana sindacati del

terziario: la Fist. Tuttavia anche in questo caso, vista la tendenza alla riduzione del numero di iscritti in Felsa, tale scelta non sembra del tutto assimilabile alla strategia offensiva attuata dai sindacati americani, ma pare piuttosto indirizzarsi verso il tentativo di “limitare i danni”. Tale strategia quindi potrebbe rivelarsi più come una scelta di mantenimento degli assetti esistenti, piuttosto che il tentativo di innovare i modelli di organizzazione e rappresentanza, aumentare il numero di iscritti e avviare il passaggio verso una logica della membership, praticata attraverso l’attivazione della base e la partecipazione dal basso.

### ***3.3 Verso una nuova forma di rappresentanza: la cultura del welfare sociale***

Nonostante i segnali di ripresa in alcuni paesi durante la seconda metà degli anni novanta fino ai giorni nostri, vi è stato un ampio accordo per quanto riguarda la caratterizzazione "*tempi difficili per il sindacalismo.*"

L'analisi delle cause includono l'espansione del neoliberismo, la globalizzazione, la concorrenza internazionale (Beck, 2000; Coyle e Quah, 2002; In piedi, 1999); nuove tecnologie, nuovi modi di organizzazione del lavoro (Castells, 2001); e le variazioni nei rapporti di lavoro (Alonso, 1999; Castel, 2001; Polavieja e Richards, 2001). In questo scenario i cambiamenti significativi e le innovazioni sono tra i principali obiettivi dei sindacati (Bronfenbrenner e Juravich, 1998; Delaney et al., 1996); Tali cambiamenti hanno un duplice obiettivo: in primo luogo, la sopravvivenza dei sindacati come organizzazioni, e in secondo luogo, il consolidamento e l'aumento della sua capacità di influenzare i rapporti di lavoro e le condizioni di lavoro dei lavoratori (Heery, 2005). Nella letteratura, il “comportamento organizzativo” e la “cultura organizzativa” si presentano come due dei principali fattori di cambiamento organizzativo e di efficacia (Alvesson, 2002; Ashkanasy e Jackson, 2001; Denison, 2001; Michela e Burke, 2000; Sathe e Davidson, 2000; Schein, 1992; Zammuto et al., 2000).

### ***3.3.1 Il difficile cammino verso il welfare: vittorie e fallimenti***

Risulta utile a questo punto fare un affondo per comprendere meglio quali sono stati i “*driver*” che hanno guidato il sindacato nel passaggio da una logica di rappresentanza ad un bisogno di welfare. Quali sono state quindi le sfide che negli ultimi anni il sindacato ha dovuto affrontare? Innanzitutto il welfare state “all’italiana” è al centro, da almeno vent’anni, del dibattito e del conflitto politico, culturale e sindacale sottolineando la necessità di una riequilibratura del sistema di welfare, sia in termini funzionali (per coprire e tutelare un paniere più ampio di rischi sociali) sia distributivi (e cioè, rispetto a ciascun rischio, il grado e l’ampiezza della copertura sociale) (Ferrara, Fargion, Jessoula, 2012).

A partire dal dopoguerra, il ruolo delle organizzazioni sindacali nell’estensione delle tutele sociali e nel sostegno dei lavoratori inclusi nel mercato del lavoro si è sviluppato in una fase espansiva e di ricostruzione del tessuto produttivo e sociale italiano.

Il passaggio cruciale vissuto dal movimento sindacale, a partire dai luoghi di lavoro per rivolgersi al territorio, si può collocare tra la fine degli anni sessanta e i primi anni settanta (Colombo, Regalia, 2011: pp. 19-24) sul diritto alla casa, sulle tariffe dei servizi pubblici, sulle riforme della scuola e del sistema sanitario nazionale, sul diritto all’istruzione e alla formazione (150 ore) hanno rappresentato le cornici più ampie entro le quali si è realizzato, in epoca fordista, l’impegno sindacale sui temi di un welfare adeguato al pieno sviluppo delle forze produttive del lavoro dipendente. Se sul piano dell’agenda negoziale ciò ha consentito un allargamento delle tematiche trattate, dall’altra parte ha aperto la riflessione sui temi dell’insediamento sindacale e del dialogo sociale sul territorio. In questa fase si intrecciano fortemente, senza soluzione di continuità, la dimensione del “sindacato-movimento” con quelle del “sindacato-attore” della contrattazione collettiva e della rappresentanza sociale. Questo sviluppo, tuttavia, avvenne solo in alcune aree del paese (in particolare nel triangolo industriale e

nella Val padana), coinvolgendo selettivamente aziende medio-grandi, in particolare dei settori centrali dell'industria metalmeccanica.

Anche la fase di passaggio agli anni ottanta, di crisi e stagnazione, da un punto di vista macroeconomico è stata caratterizzata dal radicamento tra i nuovi soggetti del territorio (donne, giovani, precari), e l'emersione di nuovi bisogni del lavoratore. Nello specifico a causa della globalizzazione, della crisi e della successiva ancora in atto riconfigurazione del mercato globale, i bisogni che un tempo animavano in modo collettivo i lavoratori (i bisogni erano pochi e uguali per ogni categoria collettiva quindi la rappresentanza era più semplice), oggi sono sempre più frammentati ed individuali: con l'avvento di nuove categorie del lavoro (donne, immigrati, atipici) i bisogni diventano singoli, mirati al singolo lavoratore che desidera risolverlo nel più breve tempo possibile. Ovviamente il sindacato in questo senso è al collasso in quanto non è più in grado di dare una rappresentanza totale ai lavoratori e allo stesso tempo non è ancora attrezzato per far fronte a una così ampia categoria di bisogni differenti che hanno i lavoratori. A questo proposito un problema ulteriore consiste nel fatto che i lavoratori, se prima si iscrivevano al sindacato non appena entravano in fabbrica perché alla base c'erano degli ideali, dei valori riconosciuti e accettati da tutti, adesso la tendenza è quella di iscriversi alle unità sindacali solo nel momento dei bisogno per avere un aiuto nell'affrontare il singolo problema e per poi abbandonare immediatamente il sindacato. Questo processo di entrata/uscita veloce dal sindacato ha chiaramente portato ad una riduzione degli iscritti stabili ed a un aumento degli "iscritti occasionali".

Inoltre, vi è una cornice strutturale da tenere in considerazione nella fase critica del sistema produttivo, nel corso degli anni settanta. La crisi petrolifera, la caduta progressiva di produttività, i primi segni di fragilizzazione sociale ed esclusione (le "due società", evocate nella definizione di Asor Rosa, 1977) insieme alla necessità di innovare il sistema industriale italiano hanno reso più complessa una strategia di diritti e conquiste sociali centrata in prevalenza sulla dimensione

contrattuale, legata al conflitto industriale e ai soggetti centrali del mercato del lavoro.

La contrattazione sui temi del welfare in questa prima fase, e dei diritti di cittadinanza si andava istituzionalmente orientando sul livello nazionale, sulla contrattazione di categoria, sugli accordi interconfederali e sui patti “tripartiti” (governo, rappresentanze delle imprese, sindacati). Non si concretizzò allora la possibilità, in sostanza, di un quadro istituzionale pronto a recepire l’evoluzione dell’azione sindacale nel sociale in raccordo con la dimensione territoriale, in una fase pur così ricca del protagonismo sociale e politico in Italia.

Gli anni ottanta sono stati segnati, sotto il profilo negoziale, dalle grandi riconversioni e ristrutturazioni industriali di molti settori (il tessile, la metalmeccanica, la chimica ecc.) e dall’estensione della dispersione produttiva. Inoltre, la crisi del conflitto centrato sulla regolazione salariale si è accompagnata al progressivo smagliarsi del tessuto di rappresentanza del lavoro. (Castel, 1995). Peraltro, la stessa regolazione del mercato del lavoro e la “politica dei redditi” strutturata nel decennio precedente su basi concertative o di “scambio politico” (Pizzorno, 1977) muovevano verso la deregolamentazione, mettendo sotto pressione le capacità di rappresentanza generale del sindacato.

Con il tempo ci si è resi conto che era necessario un riconoscimento rispetto all’aprire *“il nostro sindacato a rapporti di collaborazione, e, in alcuni casi, anche di federazione, con le associazioni che partecipano da tempo e a volte anche molto prima di noi a questa grande battaglia per i diritti in progresso; dalle associazioni femminili ai movimenti ecologisti, alle associazioni degli studenti e dei ricercatori, alle associazioni dei lavoratori immigrati, alle associazioni dei cittadini portatori di handicap, alle associazioni volontarie di utenti, prima di tutto nei settori della salute e della prevenzione”* (Trentin, 1989:pp.XI-XII).

Ad oggi quindi, il sindacato è sempre più convinto che sia necessario un rinnovamento sia di carattere tecnico che strutturale al fine di arrivare ad intercettare i bisogni dei lavoratori rispondendo nel miglior modo possibile. La strada, anzi, l'unica strada possibile è il welfare, l'apertura quindi del sindacato al mondo assistenziale e dei servizi.

### **3.3.2 Un esempio di ricerca**

A tal proposito, in Spagna nel 2012, è stata condotta una ricerca allo scopo di capire quali sono i movimenti (interni ed esterni) che stanno portando il sindacato ad innovarsi. A tale scopo sono stati utilizzati strumenti quali: l'analisi del discorso rivolta ai leader sindacali e dei focus group (Inigo, Crego, Dauder, Domínguez, 2012).

Il contenuto generale delle discussioni di gruppo era incentrato sull'efficienza dei dirigenti sindacali nell'affrontare le sfide poste dal contesto del lavoro attuale per quanto riguarda il bisogno di cambiamento e di innovazione, e quindi sono stati affrontati temi come l'efficienza del leader, il futuro immediato del sindacato, le implicazioni della cultura organizzativa per la vitalità e il successo delle iniziative, nonché le pressioni interne per il cambiamento.

Attraverso le sessioni di gruppo, la necessità di un cambiamento nelle organizzazioni sindacali appare sempre come una domanda pressante che non può essere messa fuori. Questo viene percepito come una condizione indispensabile per la sopravvivenza del sindacato come organizzazione e per la partecipazione alle richieste dei lavoratori, in particolare i lavoratori che, date le loro condizioni di lavoro, hanno un maggior bisogno di questa attenzione (donne, giovani ed immigrati).

*(...) “La globalizzazione ... è davvero qualcosa di simile ... per quanto riguarda le conquiste storiche del movimento sindacale, stiamo andando indietro ... un'analisi profonda sicuramente deve essere effettuata o la battaglia sarà persa ... e non siamo inoltre in grado di articolare efficienti strategie di rinnovamento”.*

(...) *“Qual è la nostra sfida oggi? A mio parere, ci sono tre gruppi: i giovani, le donne e gli immigrati ... l'unione non dà una sufficiente risposta alla situazione delle donne e degli immigrati nel mondo del lavoro. In questo momento, il sindacato è passata da essere un sindacato che ha rappresentato un mondo industriale ... per un mondo in cui la maggioranza dei lavoratori sono dedicati ai servizi. Credo che [il sindacato] non ha ancora del tutto assimilato questo problema”*.

Per riassumere i risultati di questo studio, i leader sindacali riconoscono la necessità ad affrontare sfide importanti nel quadro di un mercato in continua evoluzione del lavoro, in cui si inseriscono nuovi rapporti di lavoro, la globalizzazione, e attualmente, anche la crisi economica. In questo contesto due strategie sono state identificate nel discorso dei dirigenti sindacali. La prima, con l'obiettivo di rafforzare il legame tra l'unione sindacale e la società, promuove una modernizzazione delle strutture, procedure di lavoro, e dei servizi offerti a nuovi tipi di lavoratori e specifici gruppi (cioè giovani lavoratori, donne, immigrati). La seconda strategia, preoccupati per la perdita di influenza dei sindacati in un contesto economico e ideologico ostile, mira a rafforzare i sindacati tradizionali che lavorano in base a identità di classe; e allo stesso tempo cerca di garantire ai sindacati sociali una certa influenza operando in ambito istituzionale e proponendo un nuovo welfare (Inigo, Crego, Dauder, Domínguez, 2012).

Questa ricerca per far capire che non solo in Italia ma anche in Spagna (luogo della ricerca) e in tutta Europa, si comincia a sentire l'esigenza di un rinnovamento, di una necessità di “svecchiamento” del sindacato in favore di una ri-configurazione verso i servizi.

Il tema fondamentale in cui i sindacati stanno dibattendo appunto, riguarda la riflessione rispetto alla necessità di una drastica revisione del sistema: la confederalità *“non può più essere espressa compiutamente solo a livello centralizzato-nazionale, ma deve necessariamente decentrarsi nel territorio, là*

*dove le persone non solo lavorano ma anche vivono. È lì che le differenze si incontrano, si possono rappresentare e coalizzarle in un progetto solidale, contrattando efficacemente per difendere le loro condizioni e chance di vita”* (Farina, 2012, p. 60) e per fare questo bisogna aprire le porte ad una nuova forma di sindacato non basato più soltanto sulla pura contrattazione e rappresentanza dei lavoratori, ma aperto a nuove forme di servizi utili per rispondere in modo efficace ai nuovi bisogni delle persone.

L’approccio basato sulla nuova centralità dei servizi rappresenta probabilmente, a livello europeo, il principale strumento attraverso cui i sindacati hanno affrontato la diffusa tendenza alla contrazione delle adesioni (Feltrin, Maset, 2007; Leonardi, 2005), anche se ai dirigenti sindacali piace poco parlarne e gli studiosi di relazioni sindacali paiono quasi infastiditi dal tema. L’analisi dei tassi di sindacalizzazione europei evidenzia in particolare come la rappresentatività dei sindacati sia più forte laddove essi compensano il declino del ruolo negoziale occupandosi della fornitura di servizi individuali ai lavoratori e/o alle persone di reddito medio-basso relativi a: ingresso e uscita dal lavoro (modello Ghent), vertenze di lavoro individuali e collettive di fronte ad un giudice, formazione professionale, erogazione della pensione e della disoccupazione, edilizia popolare, credito mutualistico, adempimenti fiscali, tutela del consumatore, tempo libero, ecc. (Feltrin, 2015). La possibilità di espandere tale ruolo passa attraverso la disponibilità di meccanismi semiautomatici di adesione al sindacato grazie ad un qualche monopolio nell’erogazione di servizi di adempimento di obbligazioni verso la pubblica amministrazione. Ma ciascun paese presenta una propria caratterizzazione del sistema di offerta: in Italia l’esempio più noto, anche perché non lo si trova in altre esperienze internazionali, è quello dei servizi di assistenza fiscale, che hanno rappresentato, nel corso degli anni 90’, un’importante incentivo per la tenuta dei tassi di sindacalizzazione e per gli equilibri finanziari delle organizzazioni sindacali.

Tuttavia difficilmente il sindacato è pensato come un “*fornitore di servizi*” e il tema dei servizi costituisce un aspetto pochissimo frequentato dagli autori che si

occupano di sindacato. Mentre per quanto riguarda le associazioni di rappresentanza datoriali la riflessione sul ruolo dei servizi appare tutto sommato consolidata, anche in considerazione della diversa salienza che gli incentivi materiali rivestono come leva per l'adesione delle imprese, lo stesso non vale per i sindacati dei lavoratori. Eppure, nel 1980, il bilancio della ricerca condotta dal gruppo coordinato da Guido Romagnoli, steso da Maurizio Carbognin e Alessandro Castegnaro (1980), *“Conclusioni. La sindacalizzazione tra ideologia e pratica”* affermava in modo inequivocabile il rilievo delle tutele individuali e dei servizi come fulcro del successo dell'azione sindacale. Anche in questo caso si trattava di un contributo che sollevava dilemmi e nodi per molti versi ancora sorprendentemente attuali, come quando affermava che *“il sindacato non organizza i lavoratori solo per promuovere la loro autotutela collettiva; anzi, in alcune situazioni il sindacato è prevalentemente occupato a fornire servizi, informazioni, assistenza e comunque benefici di tipo individuale”* (Castagnaro, 1980, pp. 330-331), oppure quando metteva in luce il peso determinante per favorire la sindacalizzazione di quelle che vengono chiamate le *“facilitazioni istituzionali”*. Sulla scorta delle serie storiche di lungo periodo (1950-1977) veniva inoltre proposta un'analisi delle determinanti della sindacalizzazione che incorporava la dimensione delle cosiddette *“facilitazioni istituzionali”*, dove le dinamiche del tesseramento venivano valutate e pesate anche come prodotto dei servizi resi disponibili dal sindacato in regime di quasi monopolio, nel suo ruolo di agente intermediario delle pratiche (previdenziali, fiscali, ecc.) che intercorrono tra cittadino e Stato. A dispetto della evidente crescita del ruolo dei servizi nella sindacalizzazione, il filone di ricerca non è stato tuttavia approfondito nei decenni successivi, tranne rare e sporadiche eccezioni.

### ***3.3.3 Un nuovo sistema d'offerta derivante dal welfare dei servizi***

Le trasformazioni del welfare e le evoluzioni intervenute nel sistema produttivo e occupazionale e nelle relazioni industriali hanno prodotto importanti mutamenti e stratificazioni nel sistema d'offerta sindacale. Con il concetto di sistema d'offerta

il piano d'analisi si sposta da “*cosa fa il sindacato*” al “*cosa offre il sindacato*”. Sotto questo profilo, sono possibili più classificazioni.

Una prima tipologia di classificazione fa riferimento alla “*natura dei beni offerti*” come mostrato in figura n.6

Tipi di beni offerti		
Beni d'identità	Beni a fruizione collettiva	Beni a fruizione individuale
Identità politica	Contratti nazionali di lavoro	Tutela giuridica/contrattuale
Identità associativa e partecipazione	Contratti di secondo livello	Ingresso/uscita dal mercato del lavoro
Identità di categoria	Legislazione sul lavoro	Formazione professionale
Identità professionale	Sicurezza sul lavoro	Immigrati
(...)	Welfare contrattuale	Adempimenti fiscali
	Concertazione centrale	Tutela cittadini / consumatori
	Concertazione periferica	Tempo libero
	Sanità	Beni e servizi di mercato
	Assistenza	(...)
	Previdenza	
	Fisco	
	(...)	

Fig.6 Il sistema di offerta: una classificazione dei beni offerti (Feltrin, 2015).

Questi beni, nati in concomitanza con l'avvento del welfare nei sindacati, possono essere distinti in: beni di identità, beni collettivi e beni individuali.

Nel caso dei *beni di identità*, essi sono anche definibili “a valore simbolico” dell'associazionismo sindacale. L'identità può fare riferimento a dimensioni diverse e riguardare l'identità professionale, l'identità associativa, l'identità politica.

Per quanto riguarda i *beni collettivi*, essi sono a valore indivisibile, come il contratto nazionale e aziendale, oppure una politica fiscale o un provvedimento previdenziale.

Infine, i *beni individuali* sono invece a valore divisibile, come nel caso di una pratica pensionistica o la compilazione della dichiarazione dei redditi.

A loro volta queste dimensioni possono essere o meno compresenti nell'organizzazione sindacale, nella sua narrazione, nella sua mission esplicita. A seconda del tipo di organizzazione sindacale, del segmento socio-occupazionale di riferimento e del periodo storico i beni di identità assumono maggiore o minore valore in quanto leve all'adesione e si modifica peso e significato associato a ciascuna componente identitaria.

La prospettiva storica pone in evidenza il declino dell'identità politica quale bene di scambio connesso all'adesione sindacale. Questo declino sembra, almeno in parte, trascinare con sé anche la componente dell'identità associativa: tuttavia qui la dialettica è resa più complessa dalla pluralità di livelli di cui è costituito il sindacato confederale, al contempo sigla unitaria e insieme di categorie, queste ultime relativamente autonome anche sul piano della strumentazione simbolica. La compresenza, che in taluni casi assume tratti di concorrenza, di più soggetti in grado di competere sul mercato delle identità collettive evidenzia un elemento di complessità organizzativa, con evidenti ripercussioni anche sul piano della coerenza dell'immagine associativa.

Il piano dei beni collettivi a valore indivisibile individua l'insieme dell'offerta disposta dalle organizzazioni sindacali in virtù della loro stessa esistenza e del loro ruolo di soggetti legittimati e rappresentativi nell'ambito del sistema di welfare. L'operato complessivo del sindacato nell'arena politica istituzionale e sul piano delle relazioni industriali produce tali beni collettivi, che costituiscono pilastri fondamentali dei sistemi di welfare, parte integrante della strumentazione sui cui tali sistemi di welfare si basano. Tra questi beni si possono elencare: i contratti di primo e secondo livello; le leggi o le disposizioni normative che attengono le condizioni di lavoro; gli strumenti della bilateralità; la possibilità di esercitare il lobbying (Feltrin, 2015).

I risultati ottenuti attraverso l'azione collettiva danno luogo, a volte in modo involontario, ad un'altra tipologia di beni, la cui fruizione non è automatica e collettiva ma individuale e spesso "on demand", quella dei beni individuali a valore divisibile. Questa tipologia di beni comprende: l'assistenza individuale (da legge/contratto); la tutela individuale; i servizi adempimentali; i servizi derivanti dalla bilateralità; i servizi connessi ad entrata e uscita dal mercato del lavoro; i servizi connessi alla valorizzazione delle carriere; i servizi connessi al secondo pilastro previdenziale; le attività di tempo libero. La fruizione di alcuni di questi beni è subordinata all'adesione sindacale. Ciò vale ad esempio per il servizio vertenze, dove l'iscrizione al sindacato costituisce un prerequisito del mandato di rappresentanza legale. Altri servizi non sono riservati agli iscritti ma chi è in possesso della tessera sindacale dispone di agevolazioni (sconti, gratuità). Infine, nel caso soprattutto dei servizi derivanti dalla bilateralità o dalla contrattazione integrativa (welfare contrattuale, previdenza, ecc.), la possibilità di beneficiare individualmente del bene è legata al fatto di appartenere al segmento occupazionale coperto da uno specifico ente bilaterale (Feltrin, 2015).

I servizi pesano in tutti i sistemi sindacali occidentali. Ciascun paese ha un modello suo proprio, strettamente intrecciato alla storia del sindacato e frutto delle evoluzioni maturate nell'ambito della lobbying e delle relazioni istituzionali del sindacato, prima che nel mercato. Il tratto comune più importante riguarda probabilmente la funzione di assistenza e tutela, che, pur in forme diverse il sindacato esercita pressoché ovunque nei diversi paesi occidentali. In Italia, l'attività di assistenza e tutela è gestita dal patronato ed è mirata al conseguimento di prestazioni previdenziali, sanitarie e di carattere socio-assistenziale, incluse quelle in materia di emigrazione e immigrazione. Per legge, l'attività del patronato è rivolta a tutti i cittadini. Ed è qui probabilmente il tratto originale e distintivo del sistema italiano. Negli altri paesi infatti, Belgio, Francia, Regno Unito, Germania, Svezia e U.S.A., i servizi di assistenza e tutela, e più in generale i servizi a fruizione individuale, sono infatti tendenzialmente riservati agli iscritti.

Ma quali sono questi servizi? In tutti i paesi sopra citati il sindacato esercita una funzione di assistenza e tutela del lavoratore riguardo alle questioni e alle controversie in ambito lavorativo, compresa l'assistenza giuridica nei confronti della controparte datoriale (in Italia assicurata dall'ufficio vertenze). Nei paesi europei il sindacato estende la sua funzione di tutela del lavoratore alle possibili controversie con gli enti di protezione sociale. Questi ruoli vengono esercitati in forme diverse: in Francia, ad esempio, il sindacato è parte costitutiva dell'organo di risoluzione delle vertenze, sia quelle che riguardano lavoratore e datore di lavoro, sia quelle che riguardano lavoratore e enti del sistema di welfare.

L'offerta e il ruolo del sindacato come agente del welfare si rafforza notevolmente laddove esso partecipa direttamente alla gestione ed erogazione dei sussidi di disoccupazione. È il caso ad esempio di Belgio e Svezia. In questi casi, definiti "closed shops", la scelta di adesione al sindacato, e il relativo costo, si configura innanzitutto in termini di investimento assicurativo, contro il rischio associato alla perdita del lavoro e del reddito. La partecipazione diretta del sindacato al sistema di protezione sociale implica peraltro un maggior ruolo dello stesso nell'ambito delle politiche attive del lavoro (orientamento, incrocio domanda offerta di lavoro, supporto alla riqualificazione delle competenze) in una logica di corresponsabilizzazione. Ancora, abbastanza diffuso è il ruolo del sindacato nell'ambito dei servizi di previdenza complementare, con forme che vanno dalla gestione diretta in via esclusiva di fondi e assicurazioni (è il caso della Svezia) alla partecipazione a istituti previdenziali e assicurativi di natura integrativa (Regno Unito, Belgio). Il sistema di offerta di servizi dei sindacati si estende poi in numerosi paesi a ricoprire servizi meno centrali al *welfare to work* e più aperti alla concorrenza di mercato. Questa tipologia di servizi assume comunque ovunque un carattere accessorio, di completamento dell'offerta (Feltrin, 2008).

### ***3.3.4 I servizi nel sistema di offerta sindacale: una quantificazione***

Dalla descrizione delle tipologie di beni e servizi di cui alle pagine precedenti, emerge una specificità dei servizi di natura sindacale, quella di porsi al crocevia

tra “Stato”, “contratto” e “mercato”. I beni disposti dalle organizzazioni sindacali originano direttamente o indirettamente da disposizioni normative, facilitazioni istituzionali, ottenute via lobbying e volte ad agevolare e regolare l’esercizio di ruolo nel sistema di welfare da parte del sindacato.

Ma le facilitazioni istituzionali non agiscono soltanto sul versante dei servizi: alcuni di esse costituiscono e hanno costituito storicamente meccanismi diretti di impulso alla sindacalizzazione.

La configurazione dei servizi sindacali nell’esperienza nazionale assume, nel confronto con quella di altre realtà europee, una forte specificità, la cui evoluzione appare fortemente condizionata dal peso crescente assunto dalla componente dei pensionati negli ultimi decenni. La funzione del patronato sindacale, ad esempio, che ha in Italia uno degli esempi più sviluppati e universalistici, è rivolta in buona misura ad un target in uscita dal mercato del lavoro, e si esplica prevalentemente attraverso il supporto alla definizione delle pratiche di pensionamento. Il ruolo dei servizi sindacali (patronato, ufficio vertenze) assume inoltre un peso significativo in alcuni momenti critici della vita del lavoratore, connessi al rischio di disoccupazione e/o alla perdita di reddito. Sono questi soprattutto i casi in cui si accende una relazione diretta, volta alla tutela giuridica e/o all’espletamento delle pratiche di accesso all’indennità di disoccupazione (Feltrin, 2015).

Un capitolo a parte è quello che riguarda le strutture e i servizi della bilateralità, che intervengono con prestazioni centrali alla logica del welfare to work. L’arena della bilateralità ha costituito per decenni un pilastro secondario del welfare nazionale, fatta eccezione per l’esperienza del settore edile e per le pratiche maturate in ambito artigiano, limitatamente ad alcuni territori.

### ***3.3.5 I “problemi” della cultura del welfare***

Il modello dei servizi a cui tutti i sindacati tendono, ha però in sé due problemi fondamentali.

Se da una parte il welfare permette al sindacato di diversificare le fonti da cui provengono le risorse economiche necessarie all'organizzazione, e dall'altra configura la possibilità tramite questa via di estendere il numero degli iscritti, tuttavia fa emergere un modello sindacale più propenso alla tutela individuale rispetto a quella collettiva.

Adottando tale approccio il sindacato accetta di far leva su un'adesione individualistica e strumentale che non risponde in modo adeguato al problema della ricomposizione dei rapporti di forza e all'azione collettiva per il miglioramento delle condizioni di lavoro, in particolare tra i più deboli (atipici, donne, immigrati). Inoltre, tale modello lascia aperti due quesiti cruciali: se, e in che misura, l'offerta di servizi individuali si traduca anche in sindacalizzazione dei lavoratori non iscritti al sindacato (dal momento che ogni cittadino che usufruisce dei servizi offerti è libero di iscriversi o meno ai sindacati); quanto sia lungimirante investire su un approccio che aumenta la dipendenza (economica) dei sindacati dalla disponibilità di fondi pubblici, in un momento in cui, tra l'altro, tali fondi vengono ridotti (Gall, Fiorito, 2012, p.190).

Anche diversi studiosi stranieri infine, ritengono che il modello dei servizi sarebbe efficace nei periodi caratterizzati da una sostenuta crescita economica e da una meno vigorosa opposizione da parte dei datori di lavoro.

## CAPITOLO 4

### “Cambiamento e resistenze”

Affinché il sindacato si svecchi e passi da una logica di rappresentanza ad una di servizi è necessario un cambiamento che molto spesso, soprattutto in queste realtà così conservatrici e allo stesso tempo radicate alle origini e agli ideali diventa faticoso e ostico. A partire dagli anni novanta e durante il corso dell'ultimo ventennio in Italia sono state realizzate diverse riforme del mercato del lavoro che hanno inciso sulle nuove particolari condizioni di accesso al mercato del lavoro rendendo più flessibili i contratti in entrata. Ciò ha comportato una trasformazione del mercato del lavoro italiano, in direzione di una maggiore fluidità e flessibilità, anche se al costo di un peggioramento della sicurezza dei lavoratori in generale e delle condizioni di lavoro di alcuni segmenti specifici, in particolare i giovani e i nuovi entrati. A questo proposito, e a questo punto dell'elaborato si rende necessario aprire una parentesi sul tema del cambiamento.

#### *4.1 Concezioni a confronto*

Guardando alla letteratura ci sono diverse posizioni rispetto a questo tema.

Secondo Pierson il cambiamento delle istituzioni va esaminato ponendo attenzione alle interazioni strategiche tra attori razionali, ma è altrettanto importante porre tale analisi nella giusta sequenza spazio-temporale, evitando l'errore di soffermarsi soltanto sulle dinamiche che tendono a rafforzare l'esistente, attraverso un processo di auto-rafforzamento.

Anche secondo Streeck e Thelen, nel loro contributo al dibattito sul cambiamento istituzionale in *Institutional change in advanced political economies* (2005), sottolineano la tendenza in letteratura a trascurare il cambiamento come esito di piccoli successivi aggiustamenti gradualmente e incrementali.

Secondo Deeg (2005), si renderebbe necessario esaminare in che modo gli attori coltivano il cambiamento all'interno del contesto esistente di vincoli e opportunità, lavorando intorno agli elementi che essi non possono cambiare, mentre tentano di utilizzarne altri in modi nuovi (Streeck, Thelen, 2005: p. 19). Secondo Streeck e Thelen (ivi: p. 7) il cosiddetto "*conservative bias*" ovvero la tendenza a propendere per la conservazione dell'esistente, dipenderebbe dall'assenza di strumenti analitici adeguati. Secondo tale approccio è possibile esaminare non soltanto i cambiamenti come esito di dinamiche dovute alla spinta di fattori esterni, ma anche come trasformazione generata dall'interno. Vengono individuati cinque tipi di cambiamento graduale:

- displacement (spostamento),
- layering (sovrapposizione),
- drift (deriva),
- conversion (conversione),
- exhaustion (esaurimento).

Quello che non forniscono è un modello generale del cambiamento, e in particolare quello che comprende sia fattori esogeni sia fattori endogeni di cambiamento. Gli autori si concentrano in particolare sull'analisi di quelle proprietà delle istituzioni che rendono possibile il cambiamento, in modo da comprendere fonti e varietà di cambiamenti istituzionali interni, ovvero come e perché alcune proprietà delle istituzioni permettano agli attori di comportarsi in modo da facilitare e promuovere il cambiamento, quali tipi di strategie possano nascere in certi tipi di ambienti istituzionale e quali caratteristiche delle stesse istituzioni le rendano più o meno vulnerabili a particolari strategie di cambiamento.

In breve secondo gli autori il cambiamento culturale si verifica quando di fronte a problemi legati all'interpretazione delle regole e al rafforzamento dell'assetto esistente, si aprono nuovi spazi che permettono agli attori di implementare le regole esistenti in modi nuovi (Mahoney, Thelen, 2010: p. 4). Una importante

fonte di cambiamento è data dall'equilibrio dei poteri e da modificazioni e riaggiustamenti nelle relazioni di forza.

Nella letteratura organizzativa inoltre, la nozione di resistenza viene continuamente evocata, ma, nel contempo, la problematicità concettuale e interpretativa diventa sempre più palese. Le ricerche aprono generalmente con l'affermazione che *il “mondo” (il settore economico di riferimento, le tecnologie, l'ambiente sociale, il contesto istituzionale e così via) sta cambiando, che la sopravvivenza dipende dalla loro capacità di adattarsi ai mutamenti, e che l'impegno principale di coloro che guidano le organizzazioni riguarda la “gestione” del cambiamento*. A prescindere dal tipo di cambiamento, sono le persone a decretarne il successo. Ecco perché è necessario che i manager che si apprestano a guidare un programma di cambiamento imparino a riconoscere i segnali di reazioni negative (di resistenza, per l'appunto) in sé stessi e nei propri collaboratori. Inoltre si sottolinea come in contesti caratterizzati da forte persistenza, se non addirittura di inerzia come le organizzazioni sindacali, diventa critico riuscire a “controbilanciare” la resistenza, possibilmente mediante azioni capaci di “prevenirne” l'insorgenza. Qualora ciò non fosse possibile, occorrono risposte mirate per “vincere” questa ed altre forme di comportamenti “devianti” (Siymon, 2005).

A distanza di oltre mezzo secolo dal modello “scongelo-ricongelamento” di Kurt Lewin (1951) ha ancora senso utilizzare una metafora funzionalista per rappresentare il cambiamento pianificato?

La cultura e il potere inoltre, contribuiscono a mantenere stabili i modelli di comportamento esistenti e, in questo senso, possono rinforzare in modo significativo le barriere al cambiamento tecnologico nelle organizzazioni (Piderit, 2000). In un recente studio dedicato al settore pubblico, Vann (2004) propone il concetto di “*scontro di linguaggi*” (clashing grammars) a proposito del confronto, che spesso assume connotati conflittuali, tra culture diverse. Negli studi che pongono il potere al centro della riflessione sugli effetti del cambiamento

tecnologico l'attenzione dei ricercatori privilegia il rapporto tra il potere e le attività di progettazione, sviluppo e uso delle tecnologie (Koop e Grant, 1993). In diverse ricerche la resistenza si configura come un tipo di azione tesa a impedire cambiamenti nella struttura di potere esistente. In altri casi, la resistenza è spiegata essenzialmente in termini di conflitto tra soggetti (singoli o collettivi) portatori di particolari interessi.

Negli ultimi tempi un gruppo di autori, numericamente abbastanza ristretto, ma certamente molto attivo nel dibattito, ha assunto posizioni fortemente critiche verso le visioni "a senso unico" veicolate attraverso la letteratura dominante, in particolare quella di stampo positivista. Questi ricercatori, che si riconoscono nella corrente denominata "*critical management studies*" (Alvesson e Willmott, 1992), si distinguono per il loro tentativo di demistificare e sfidare la retorica dominante sul cambiamento tecnologico. Secondo un esponente del filone critical (Manki, 2003: 57) la resistenza non è qualcosa che esiste semplicemente "là fuori". Piuttosto essa, analogamente al potere, è un'entità socialmente costruita che, in quanto tale, deve essere interpretata". In un articolo polemicamente intitolato: "*The fetish of change*", Grey (2003) sottolinea come la letteratura predominante attribuisce alla resistenza il duplice ruolo di fattore esplicativo dei casi in cui la fase di implementazione è riuscita soltanto in parte, e di principale ostacolo nel processo di implementazione medesimo. Inoltre, continua Gray, "*considerare la resistenza come una risposta difensiva a un cambiamento necessario è illusorio, perché equivale a ritenere che il management sia onnisciente*". Ma, si chiede l'autore, se il vero problema riguarda un'implementazione inadeguata, perché non si vuole ammettere che chi pratica una forma di resistenza possa essere consapevole di ciò che sostiene, e quindi non stia semplicemente difendendo il proprio tornaconto? Anche sulla diffusa convinzione secondo cui la comunicazione e il coinvolgimento rappresenterebbero i mezzi migliori per superare le difficoltà di implementazione l'opinione di Grey non è meno radicale: egli, infatti, nega la possibilità che l'uso di queste leve per ottenere il consenso su un programma destinato a incidere sulla

vita lavorativa delle persone sia neutro rispetto agli interessi in gioco (Grey, 2003).

Altre due concezioni sulle resistenze sono di impronta meccanicistica ed organicistica. La visione riconducibile all'idea positivista di stampo *meccanicistico* vede la tecnologia come un elemento predeterminato rispetto alle scelte organizzative. La resistenza è considerata un elemento di disturbo, un effetto disfunzionale, o comunque una fonte di problemi e incertezze che devono essere possibilmente prevenuti perché interferisce sul disegno razionale dell'organizzazione. L'addestramento e la formazione sono ritenuti i mezzi "ideali" per garantire l'accettazione della tecnologia. In altri casi, invece, può essere sufficiente modificare alcune caratteristiche degli artefatti per rimuovere o mitigare le cause. Secondo una logica positivista di stampo *organicistico* invece, le scelte organizzative rispondono a vincoli tecnologici ed ambientali. Analogamente agli organismi biologici, le organizzazioni necessitano, per sopravvivere, di mantenere un equilibrio interno mediante apposite strutture e meccanismi di funzionamento che hanno lo scopo di neutralizzare interferenze esterne non desiderate. La differenza principale rispetto alla logica meccanicistica riguarda il riconoscimento di un limite alla razionalità organizzativa ma, al tempo stesso, quest'ultima viene inquadrata in modo molto preciso: essa è razionalità funzionale. La resistenza è, quindi, un segnale di squilibrio che interessa una parte del "sistema". Essa rappresenta un mancato o parziale adattamento dell'organizzazione agli artefatti tecnici. La formazione, l'addestramento e il coinvolgimento attivo permettono di attuare la migliore integrazione tra le persone e le tecnologie.

#### ***4.2 Modalità di resistenze al cambiamento***

A questo punto diventa interessante illustrare più nello specifico il cambiamento, le resistenze e le modalità per superarle affinché si verifichi concretamente un cambiamento all'interno di un'organizzazione sindacale.

Cambiare non è mai facile, né a livello dei singoli né a livello collettivo. Molti progetti di cambiamento organizzativo falliscono per una serie di concause: insufficiente convinzione della direzione, sopraggiunte gravi difficoltà competitive, limiti strutturali del progetto, insufficienti risorse e tempo a disposizione, scarsa motivazione e mediocrità dei soggetti coinvolti, resistenze insuperabili da parte di taluni collaboratori “chiave” e, soprattutto all’interno dei sindacati, una resistenza dovuta alla volontà di conservare piuttosto che innovare. Soffermandosi su questo ultimo aspetto, quasi tutte le persone che si sentono “minacciate” (nel loro ruolo o nelle relazioni) tendono a “resistere” perché percepiscono il cambiamento come una perdita di controllo sulle loro attività abituali, sul loro ruolo in azienda, sul reddito, sulle abitudini di vita e di lavoro.

La resistenza può essere generata da debolezze culturali, insicurezze psicologiche o incertezze di ruolo negli individui singoli, da reazioni collettive in certi gruppi e/o da situazioni trasversali che possono generare anche “strane e inedite alleanze”. Naturalmente non sempre si tratta di “vera e consapevole resistenza” ma spesso prevalentemente di differenti sensibilità, competenze e motivazioni. Colui che guida il cambiamento all’interno del sindacato deve perciò cercare non solo gli alleati “attivi” ma anche sforzarsi di ridurre l’area “grigia” degli incerti, facendogli apprezzare il progetto per evitare che diventino alleati indiretti dei resistenti (o addirittura leader negativi). In generale la resistenza al cambiamento può essere:

- **passiva** (disinteresse verso i nuovi obiettivi),
- **attiva** (opposizione sorda o esplicita, fino alla leadership negativa).

Le modalità della resistenza sono invece diverse:

- **rifiuto** (“*abbiamo sempre fatto così... non c’è nulla che non si possa sistemare con qualche piccola modifica*”),
- **rinvio** (“*ora abbiamo altri impegni, lo faremo domani*”),

- **indecisione** (“*dobbiamo rifletterci ancora un po'*”),
- **mancate applicazioni** (ci si ferma ad analizzare eccessivamente ogni nuovo aspetto, sino alla paralisi da analisi),
- **sabotaggio nascosto** (“*occhio non vede, cuore non duole*”),
- **regressione** (“*scordiamoci queste idee balorde e rimettiamoci al lavoro*”),
- **leadership negativa** (qualcuno in azienda raccoglie i mugugni e se ne fa pubblicamente portatore contro il management).

Occorre allora che coloro che stanno alla guida del cambiamento, in modo specifico all'interno del sindacato, analizzino le differenti motivazioni che generano le eventuali resistenze al cambiamento.

Infine, ci sono però anche le resistenze del vertice: persone che sono al fianco del fautore del cambiamento che credono di poter continuare ad operare come prima pretendendo che il cambiamento riguardi solo ad esempio le categorie e i servizi e non la direzione. Queste persone normalmente cercano alibi nella delega e non intendono cambiare veramente.

Il fautore del cambiamento deve perciò spesso sostenere un doppio lavoro: verso il team coinvolto e, parallelamente, anche verso chi gli sta affianco. *Ma quali sono gli strumenti? Come concretamente può favorire il cambiamento?* Una delle modalità descritte in letteratura e molto spesso applicate sia in contesti sindacali ma anche in qualsivoglia azienda consiste nell'illustrare altri casi di successo, fornendo strumenti interpretativi nuovi, aiutando nella delega ragionata, facendo 'toccare' e valorizzando via via i risultati ottenuti nella propria organizzazione.

#### ***4.3 I tre passi del processo di cambiamento culturale nel sindacato italiano***

1. *L'audit preliminare*: un preliminare audit è ovviamente sempre indispensabile per conoscere e calibrare con il capo gli obiettivi possibili. Prima coinvolgendo tutto il “changing team” cui presentare il progetto e quindi intervistando uno a uno gli attori chiedendo loro di stilare l'elenco dei punti forti/deboli e delle criticità organizzative e

relazionali. L'audit preliminare permette di comprendere il livello di ansietà nell'organizzazione, di conoscere ruoli ed opinioni dei singoli e individuare gli 'alleati' del progetto, di proporre case studies positivi (come si può fare), di individuare eventuali soluzioni di riserva ecc. E' necessario ricordare che accanto ad ogni organigramma esiste un sociogramma che indica lo stato nascosto delle relazioni, che si scopre via via e di cui occorre tener conto.

2. *La fase operativa.* Nel corso della successiva fase operativa il capo e tutto il team devono seguire un percorso ordinato:

- eliminare i surplus di ansietà nelle relazioni all'interno del sindacato o dell'organizzazione in generale,
- esaminare gli eventuali tentativi falliti in precedenza ed eventualmente modificarli,
- favorire i processi di identificazione e stimolare l'assunzione di un linguaggio comune di rappresentazione della realtà,
- nell'indicare gli obiettivi prioritari del progetto, esplicitare la parte prescrittiva e la parte discrezionale dei compiti affidati,
- delineare un percorso fatto di piccoli, concreti passi quotidiani (es. utilizzare d'ora in poi in modo diverso certi strumenti gestionali, evitare certi errori di comunicazione ecc). Il cambiamento deve partire dai contenuti: se si è pragmaticamente d'accordo su questi, anche le relazioni possono migliorare,
- considerare che un progetto di cambiamento ben gestito attiva nuove reti diffuse di responsabilità verso il basso (empowerment del front line) che vanno oltre le funzioni, per facilitare la snellezza decisionale.

A questo proposito va ricordato che l'empowerment dei collaboratori comporta nuova delega ragionata delle responsabilità, capacità di assunzione dei rischi da parte del personale e attivazione di un ciclo virtuoso fiducia/risultati. E

naturalmente resta importante che il change leader riesca a mantenere il progetto “KISS”: *Keep It Simple and Short* (rendere le cose semplici e brevi).

Nei processi di cambiamento la logica strategica prevede che l'intervento si adatti al singolo problema, autocorreggendosi in base agli esiti. E' una logica razionale e probabilistica: si parte da un obiettivo probabile e lo si cerca in base alle possibilità.

Alle persone nuove o giovani senza esperienza interne al sindacato (se convinti e 'umili') occorre affidare inizialmente obiettivi limitati ma potenzialmente innovativi.

#### ***4.4 Monitorare e stabilizzare il cambiamento***

Registrare e riconoscere anche le piccole vittorie è indispensabile. Perciò occorre misurare i passi compiuti e rendere stabili queste conquiste affinché le persone si convincano non solo che si può fare ma che lo stanno già facendo e che il cambiamento dà i primi frutti. Così le nuove modalità riducono alcune conflittualità precedenti e le persone sono più self confident nei compiti dedicati, spesso tentano strade nuove autonomamente e generano nuove soluzioni inaspettate.

#### ***4.5 Vantaggi e svantaggi generati dal cambiamento***

Come ricorda R. Moss Kanter (2014): *“proteggersi dall'incertezza del cambiamento fornendo alle imprese un'identità coerente, generando prospettive a lungo termine”*. Verso i collaboratori la trasmissione dei valori istituzionali *“può evocare emozioni positive, stimolare la motivazione e promuovere l'autoregolamentazione”*. Perciò occorre *“trattare i dipendenti come professionisti in grado di autodeterminarsi, che coordinano e integrano le attività attraverso l'autoorganizzazione e la generazione di nuove idee”*.

Naturalmente cambiare ha delle conseguenze: i tempi di certe attività abituali possono allungarsi, ci sono inevitabili costi diretti e indiretti, i capi devono affrontare un'organizzazione diversa da prima e adeguare lo stile di leadership, si trovano delle sorprese e a volte si devono assumere decisioni sgradevoli verso singole persone che si consideravano intoccabili.

È noto che le motivazioni al cambiamento sono molto diversificate e che, a volte, si ricevono delusioni. Ma resta l'unica strada per affrontare la competizione nella società globale della conoscenza, dell'innovazione utile e della leadership diffusa.

## CAPITOLO CINQUE

### “Storia della Cisl”

#### *5.1 Breve storia della Cisl*

Autonomia, solidarietà, uguaglianza e contrattazione sono da sempre i valori ispiratori dell'azione sindacale della Cisl, un'organizzazione la cui natura e il cui scopo è quello di essere strumento di liberazione e di giustizia quotidiana per i lavoratori e per la società. La continua ricerca di autonomia da partiti politici, forze economiche, istituzioni pubbliche o private, ha portato la Cisl a costruire una cultura sindacale legata alla concretezza dei problemi del mondo del lavoro e all'elaborazione di proposte di politica sindacale misurate su questa realtà. La solidarietà è il valore alla base dello sviluppo delle esperienze associative dei lavoratori e per la Cisl deve quindi costituire il presupposto di qualsiasi progetto ed azione sindacale. Il valore dell'uguaglianza per la Cisl è mutato con i cambiamenti sociali che hanno interessato l'Italia in questi ultimi decenni. Tramite la contrattazione collettiva la Cisl ritiene possibile migliorare le condizioni economiche, professionali e sociali dei lavoratori. Infatti, la forza del sindacato risiede nella sua capacità di contrattare tutti gli aspetti del lavoro e i problemi ad esso connessi. Per questo, nel corso degli anni, l'esperienza della contrattazione sindacale si è notevolmente arricchita, passando da semplice tutela dei lavoratori a negoziazione della politica economica di una nazione ([www.cisl.it](http://www.cisl.it)).

Per quanto riguarda la storia della Cisl, è possibile far risalire la sua nascita al 30 Aprile 1950 e trae le sue origini nella “libera CGIL”. Ma come si è giunti a questa nascita? Prima del fascismo, tra il 1918 e il 1926 esisteva una Confederazione Italiana dei Lavoratori (Cil) appartenente al movimento cattolico. Il nome “Libera CGIL” fu mantenuto tale per quasi due anni a sottolineare da parte dei fondatori, la differenza con la CGIL da cui si era appena scissa. L'area laica e riformista costituita da repubblicani, socialisti e socialdemocratici si scisse anch'essa dalla

CGIL il 17 maggio 1949 dando vita alla FIL. Da canto loro gli americani spingevano per un'unione della LCGIL con la FIL, nel tentativo di creare un unico sindacato moderato e di stampo cattolico che sarebbe dovuto essere un'antagonista della CGIL. Infine, il 19 gennaio 1950, con il congresso di Napoli, la FIN si scisse dalla LCIGL e questa decisione determinò un'altra spaccatura dato che solamente la dirigenza della FIL confluì nella LCGIL mentre la base formò la UIL. Il 30 aprile 1950 la LCGIL assunse il nome che ancora oggi conserva di Cisl ([www.cisl.it](http://www.cisl.it)).

## ***5.2 Organigramma della Cisl***

La Cisl oggi, ha una duplice struttura organizzativa articolata su vari livelli territoriali. Da una parte ci sono le strutture di categoria (chiamate anche strutture "verticali"), che organizzano i lavoratori addetti a produzioni simili (ad esempio chimici, metalmeccanici, bancari, trasporti, enti locali); dall'altra una struttura organizzativa intercategoriale (confederazione o struttura "orizzontale") a cui sono affiliate tutte le categorie. I livelli in cui sono articolate le strutture organizzative sono quattro: il luogo di lavoro (Sas/Rsa), la Regione, il territorio e il livello nazionale. L'attuale struttura organizzativa della Cisl è composta a livello verticale da 19 Federazioni e, a livello orizzontale, da 21 Unioni sindacali regionali (Usr) articolate in Unioni sindacali territoriali (Ust). L'ultimo Congresso Confederale ha introdotto una nuova articolazione orizzontale: la USI (Unione Sindacale Interregionale). Le Unioni sindacali territoriali possono articolarsi in Unioni zonali e/o comunali.

*Il luogo del lavoro:* questo ambito è la base di tutta la struttura organizzativa. Il sindacato è presente nei luoghi di lavoro con le rappresentanze sindacali unitarie (Rsu) in gran parte (due terzi) elette direttamente dai lavoratori ed in parte (un terzo) da esponenti designati dalle organizzazioni sindacali che stipulano i contratti collettivi di lavoro, secondo regole democratiche concordate tra sindacati

dei lavoratori e associazioni imprenditoriali. Le Rsu sono titolari dei diritti sindacali relativi alla gestione dei permessi, delle assemblee dei lavoratori, delle affissioni e dei rapporti con la controparte aziendale. Le Rsu sono inoltre titolari della contrattazione aziendale, con il concorso ed il sostegno dei sindacati di categoria, secondo le modalità definite dal contratto collettivo nazionale di lavoro. È volontà della Cisl che vengano costituite, oltre le Rsu, le Sas (Sezioni aziendali sindacali) che devono rappresentare la Cisl in tutti i luoghi di lavoro e svolgere la funzione di primo momento aggregativo e di visibilità associativa dell'essere Cisl.

*La regione:* il livello regionale raccoglie tutti i comprensori situati nella stessa regione geografica. Anche in questo ambito ogni struttura regionale, o Unione Sindacale regionale, raccoglie tutti i sindacati di categoria presenti nella regione.

*Il territorio:* il territorio raccoglie i lavoratori che svolgono la loro attività in un'area ben delimitata geograficamente da alcune caratteristiche: amministrative, produttive, economiche, sociali. Il livello territoriale è la base della struttura orizzontale del sindacato. Ogni territorio, denominato Unione sindacale territoriale (Ust), raccoglie le organizzazioni di categoria presenti nella zona di competenza. Il territorio può essere suddiviso in Unioni zonali ed in Unioni comunali, secondo criteri di decentramento basati su caratteristiche amministrative e sociali omogenee presenti nella regione.

*Il livello nazionale:* la Confederazione nazionale raccoglie al suo interno tutte le Organizzazioni regionali e le Federazioni nazionali di categoria. Gli organismi vengono eletti di norma ogni quattro anni dai congressi, che si tengono ai vari livelli organizzativi. I congressi consentono, attraverso regole democratiche, la partecipazione di ogni lavoratore iscritto alla formazione delle scelte politiche dell'organizzazione e all'elezione dei componenti degli organismi che dovranno garantire l'attuazione di tali scelte ([www.cisldeilaghi.it](http://www.cisldeilaghi.it)).

### ***5.3 La nascita della Cisl dei Laghi***

La Cisl ha intrapreso un percorso di riforma organizzativa che ha previsto l'accorpamento di determinate realtà sindacali territoriali. Il processo è stato stabilito dal livello nazionale che ha fornito le direttive alle realtà territoriali. La ragione principale che ha portato alla decisione di realizzare gli accorpamenti, oltre alla difficoltà economica, in un'ottica di spending review, riguarda la necessità per il sindacato di saper rispondere a bisogni sempre più complessi della società.

Nel 2013, a seguito del Congresso del 19 e 20 marzo, è avvenuta la fusione tra i territori di Como e Varese, segnando la nascita della Cisl dei Laghi, che costituisce ad oggi una realtà di 130mila iscritti, ponendosi come uno dei bacini territoriali tra i più ampi d'Italia. La creazione di un'unica forza sindacale derivante dall'unione di Como e Varese dovrebbe rispondere alla necessità attuale di ottenere strutture organizzative più agili, che sappiano far circolare le informazioni e prendere le decisioni in maniera più agevole e veloce, per poter rispondere al meglio e in modo più tempestivo alle richieste della società e adeguarsi al costante cambiamento in atto nel mondo del lavoro. L'obiettivo guida dell'accorpamento deve essere dunque identificato nella necessità di creare una relazione di rete più stretta con il territorio, per rispondere a domande sempre più complesse. Si punta infatti ad unire le forze dei due territori al fine di liberare risorse e aumentare il radicamento del sindacato sul territorio.

L'accorpamento di Como e Varese dovrebbe infatti consentire di creare una struttura più agevole e fluida per potersi muovere in questa direzione. A fine gennaio 2013 si sono tenuti i congressi che hanno eletto i nuovi responsabili di categoria; a marzo, invece, il congresso delle UST di Como e Varese ha segnato la nascita di un nuovo territorio sindacale, con un nuovo segretario e un nuovo direttivo. La via seguita è stata quella di rendere le strutture di vertice più snelle e tessere una rete sociale più fitta. Nel concreto, si opera in vista di fornire agli iscritti più servizi e maggiori tutele.

Si può in sintesi parlare di una svolta storica per il sindacato: da un lato sono avvenuti degli accorpamenti territoriali, dall'altro è avvenuto un rinnovamento della mission sindacale in un contesto totalmente mutato e segnato da nuove istanze sociali. Tali cambiamenti avvengono nella consapevolezza maturata dal sindacato della necessità di ascolto e vicinanza di cui le persone hanno bisogno. La Cisl non può dunque rimanere uguale a se stessa e non può prescindere dall'adattarsi ai continui mutamenti della società.

## SECONDA PARTE

### CAPITOLO SEI

#### “progetto Cisl”

##### *6.1 Presentazione progetto: premessa e obiettivi*

*Premessa:* questo progetto riguarda la riorganizzazione in ambito del sindacato Cisl. In particolare il tentativo sarà quello di accompagnare i vari stakeholder coinvolti in un processo di aggregazione territoriale tra Varese e Como costituendo così un unico territorio a livello sindacale che prenderà il nome di “Cisl Dei Laghi”. L’esperienza di accorpamento interno, nell’ambito Cisl, in particolare per quanto riguarda la realtà di Como e Varese, costituisce grande rilevanza nel contesto di un progetto più ampio definibile come “progetto di riorganizzazione”. In gioco infatti, vi è una modalità di riconfigurazione organizzativa che interessa da un lato aspetti di strutturazione territoriale e dall’altro possibili aggregazioni a livello di categorie (in parte già avviato con riflesso sull’intera organizzazione). Le conseguenze che ne scaturiscono da questo processo sono alcune visibili altre solo intuibili all’interno di una realtà articolata su diversi livelli: potere, livelli di autonomia... tanto da poterla definire come “un’associazione di associazioni”, imposta secondo la logica di un classico modello federale. Nella realtà dei fatti tuttavia, si sta parlando di un modello sindacale da riorganizzare a livello territoriale e successivamente categoriale: a tal proposito l’Assemblea Organizzativa autunnale ha rappresentato un momento peculiare di presa di decisione circa i primi passi da compiere all’interno della riorganizzazione. Grazie a questo momento di riflessione si è deciso di mettere in gioco i “fondamentali” della stessa esperienza Cislina, da rivisitare in modo consapevole da parte di tutti gli attori e protagonisti. Parlare di modifiche organizzative non può essere percepito solo come un mero fatto correlato all’utilizzo delle diverse risorse (umane, tecnologiche, economiche, relazioni istituzionali, ecc.) in quanto pre-esistono dimensioni storiche e culturali che

attengono alla “percezione immateriale”, quali ad esempio le ragioni dell’appartenenza oggi ad una organizzazione radicata sui luoghi di lavoro e nei territori, con un’identità dichiarata, anche se non sempre adeguatamente percepita in particolare dalle nuove generazioni all’interno di Cisl Laghi. Questo significa che accanto al lavoro spiegato in seguito, si possa sviluppare una serie di incontri di ri-visitazione delle parole chiave che costituiscono l’identità in una logica di “descrizione e argomentazione” delle stesse nel rapporto con la realtà territoriale presente. Rispetto alla pluralità e complessità delle dimensioni in gioco (istituzionali, organizzative, professionali, di *mission* e *vision* del sistema), viene avvertita l’esigenza di attivare uno sguardo esperto e approfondito che accompagni i processi avviati favorendo da un lato una riflessione tra i vari stakeholder coinvolti e, dall’altro, promuovendo azioni di trasformazione e adattamento in itinere del processo in atto. Il gruppo dirigente viene fortemente sollecitato a facilitare il buon esito di questa esperienza unica in ambito Cisl. L’interesse conoscitivo si focalizza sui significati e sulle implicazioni che i vari interlocutori organizzativi in gioco attribuiscono all’esperienza avviata (“vedere cosa cambia in sostanza”), individuando nel gruppo di dirigenti il “comitato esecutivo”, il target cioè di riferimento per condividere questo percorso di conoscenza. Tale lavoro tuttavia, prevede un’adesione esplicita delle diverse strutture; pur in presenza di un’interdipendenza politico organizzativa, esistono e si vedono diverse percezioni di mission, oltre che a diverse dinamiche e obiettivi rispetto al percorso di riorganizzazione in atto (servizi e federazioni di categoria). Convenienza e condivisione appaiono come elementi peculiare e preliminari che in qualche modo rendano volontaria e proattiva la partecipazione a questa indagine.

*Obiettivi:* in accordo con la premessa appena citata e soprattutto con i dirigenti Cisl (in particolare con i mittenti di questo progetto: Gerardo Larghi e Fiorenzo Colombo), sono stati elaborati gli obiettivi principali cui questa ricerca tenderà a dare una risposta di senso e concreta utile sia a fini conoscitivi sia operativi. In questo senso, gli obiettivi principali possono essere così schematizzati:

- ri-visitazione della “parole chiave” costituenti l’identità Cisl;
- attivazione di uno sguardo esperto e approfondito che accompagni i processi di cambiamento avviati;
- attuazione di momenti di riflessione ed elaborazione tra i vari stakeholder coinvolti nel cambiamento;
- identificazione di azioni di miglioramento in itinere del percorso in atto;
- cercare di rendere visibili i significati e le implicazioni che i vari interlocutori organizzativi in gioco attribuiscono all’esperienza avviata.

In questo senso si possono delineare tre aree di intervento specifiche, utili per tutta la durata del progetto:

1. Ricognizione del lavoro di relazione (Gherardi,2006) e del lavoro di ri-articolazione (Corbin, Strauss, 1993) che sottende il processo di accorpamento e ristrutturazione territoriale. Non va pensata solo con un’ottica di mera operazione di ingegneria territoriale, ma anche e soprattutto di una trasformazione per quanto progressiva di culture organizzative e di sistemi di attività ad essi connesse. Di qui la necessità di intercettare le forme che tale azione, situata in un certo contesto, assume attraverso sue modalità di espressione.
2. Individuare e analizzare il rapporto tra organizzazioni sindacali e il loro contesto istituzionale, con particolare attenzione alle pressioni culturali interne ed esterne che producono processi e decisioni innovative (Bechky,2011). Si tratta di studiare come tali processi istituzionali sono inabithed (abitati, cfr. Hallet, Ventresca,2006; Binder,2007).
3. Possibilità di evidenziare livelli e modalità di sostenibilità organizzativa (Hemmati,2002), evidenziando differenti e compresenti tipologie e scopi (Roloff,2008; O’Higgins,2010).

A tal proposito l’intento rimane quello di ascoltare e intercettare i bisogni degli interlocutori avvicinando la concreta esperienza delle persone coinvolte e intercettando modalità ricorrenti di attribuzione di senso a eventi, situazioni e attività. A tal fine sembra rilevante evidenziare:

- criticità e contraddizioni;
- interpretazioni e visioni diffuse e condivise rispetto a particolari eventi;
- elementi di valutazione rispetto a costi/benefici attesi.

Questi obiettivi vengono definiti “in progress”, ossia revisionati e ri articolati durante tutto il percorso attraverso incontri stabiliti con la dirigenza e la committenza avvenuti in itinere.

## **6.2 Metodologia**

La committenza, ossia i “mandanti” di tale progetto, è composta da Gerardo Larghi, segretario generale della Cisl Dei Laghi e Fiorenzo Colombo, direttore di Biblio Lavoro. Loro, in accordo con i principali esponenti Cisl hanno chiesto all’Università Cattolica un sostegno al progetto più ampio di riorganizzazione aziendale. La loro domanda di base a cui il progetto tenderà a dare una risposta di senso può essere riassunta in questi termini: “cosa provano, pensano ed esperiscono i dipendenti (tecnici e politici) rispetto al percorso di riorganizzazione? Quali sono i vincoli e quali i punti di forza sempre secondo i dipendenti di questo progetto? Quali invece possono essere le aree da migliorare e gli interventi da attuare a sostegno della forza lavoro?”.

L’ipotesi metodologica alla base prevede l’adozione di un approccio di ricerca-azione che aiuti i dirigenti coinvolti a comprendere gli elementi di complessità in gioco e a prefigurare azioni di miglioramento del processo in corso a partire da snodi critici e di contraddizioni rilevate dal sistema esperto. La prospettiva è di accompagnare il percorso attivando momenti di:

- produzione congiunta di conoscenza;
- riflessione ed elaborazione dell’esperienza;
- individuazione di regolazioni e azioni di trasformazione di alcune pratiche individuate.

Il disegno di ricerca comporta la costituzione di un “advisory commetee”, composto da ricercatori e professori UC (Prof. Silvio Ripamonti, Prof. Giuseppe

Scaratti, Prof.ssa Laura Galuppo e Prof. Aldo Carera) e da referenti Cisl, con il compito di gestire e regolare in itinere attraverso incontri prestabiliti il processo di produzione di conoscenza e di trasformazione avviato.

Il tempo a disposizione per l'intero progetto ha come inizio Settembre 2015 e si concluderà con un'esposizione formale durante il Congresso Ufficiale nel 2017.

***Disegno di ricerca:*** prevede una fase qualitativa avente le seguenti articolazioni:

- *Fase preliminare:* questa fase denominata anche di “progettazione” include momenti di colloqui preliminari con la committenza al fine di ricevere le informazioni necessarie. Nello specifico durante questi colloqui si cercherà di indagare la domanda di ricerca che deriva da un bisogno latente difficile da esplicitare con chiarezza ma che, attraverso il dialogo si proverà a dargli un senso e una sua identità per poterci lavorare. Un'altra area d'indagine riguarda il campionamento e target di riferimento: si discute insieme alla committenza (che conosce molto bene la loro organizzazione e i dipendenti) per decidere con quale target di riferimento si sarebbe dovuto lavorare. In questo modo congiuntamente si è arrivati a decidere di includere nella ricerca almeno un esponente di ogni categoria (appartenente alla segreteria) e almeno un esponente dei vari servizi (Caf, Patronato, Anolf...). Successivamente, dopo quindi il colloquio con la committenza, lo staff di lavoro si è riunito per decidere la metodologia e gli strumenti più idonei per rispondere in modo efficace ed efficiente alla domanda della committenza. Attraverso un dialogo professionale, inizialmente lo staff ha deciso di utilizzare interviste e focus group (questi ultimi non sono mai stati utilizzati perché durante il percorso si è deciso che non erano importanti ed essenziali ai fini di ricerca). Per quanto riguarda le interviste, è stata stilata una bozza mandata poi alla committenza da visionare al fine di ricevere un feedback. Prima di iniziare con le interviste, il 29 Settembre 2015, si è svolto un incontro presso l'istituto alberghiero di Como in cui erano presenti sia il segretario

generale Cisl Dei Laghi sia i rappresentanti delle categorie/servizi. È stato illustrato ai presenti l'idea di progetto che la Cisl ha commissionato al fine di raccogliere un feedback rispetto al coinvolgimento/gradimento che la segreteria delle varie categorie potesse avere. Avendo riscontrato un atteggiamento propositivo, il segretario generale ha deciso di procedere con il progetto.

- *Fase di somministrazione di interviste:* questa fase rappresenta il cuore del progetto. Dopo che allo staff sono pervenuti i nominativi di coloro ritenuti dalla committenza “persone chiave” (cioè persone che hanno uno status importante di riferimento e influenza all'interno di Cisl), è iniziata la somministrazione vera e propria delle interviste. Si tratta di interviste semi-strutturate in cui l'interlocutore è tenuto a rispondere alla domanda ma senza troppi vincoli e con graduale complessità e profondità (logica ad imbuto). La somministrazione ha avuto una durata di quattro mesi e sono state intervistate 23 persone appartenenti alle segreterie delle categorie Cisl e ai servizi.
- *Incontri intermedi:* durante la fase di somministrazione si sono concordate alcune date intermedie con la committenza al fine di esporre i primi risultati ottenuti e avere un feedback rispetto all'andamento del lavoro. Questa fase risulta essere di estrema importanza in quanto permette di ottimizzare e eventualmente ri orientare la struttura delle interviste in base alle esigenze del committente. Durante questi incontri si è avvertita l'esigenza di somministrare ulteriori interviste ad un target diverso a livello di età: infatti era necessario ascoltare anche le nuove generazioni, persone “giovani” dipendenti della Cisl che hanno una visione diversa dell'organizzazione stessa (dovuta all'età, ai valori diversi di riferimento) e sul cambiamento in atto con idee innovative da cui prendere spunto. Alla fine di tutte le interviste è stato effettuato un ulteriore check di verifica con la committenza per permettere: a loro di avere un quadro completo dei contenuti emersi, allo staff di capire invece in che modalità essa voleva ricevere i risultati.

- *Elaborazione dei dati:* per l'elaborazione dei dati è stato necessario l'utilizzo di un software statistico chiamato Nnvivo, il quale ha permesso di riorganizzare i dati secondo dei "code" specifici al fine di semplificare e categorizzare la grande quantità di informazioni che grazie alle interviste si erano generate.
- *Produzione del report:* alla fine, dopo aver analizzato i dati, si è reso necessario riportarli in formato power point alla committenza cercando inoltre di riformularli con un "linguaggio laico" per essere compresi al meglio.

**Strumento:** lo strumento cardine di questo progetto è l'intervista. Essa è di tipo semi strutturato ed è stata somministrata a tutti coloro ritenuti "soggetti chiave" dalla committenza. L'intervista ha la durata di circa 1 ora ed è condotta face to face al fine di coprire le principali macro aree tematiche da componenti dello staff di ricerca. Altri strumenti a supporto sono il "diario di bordo" (strumento che permette di tenere traccia di tutti gli incontri ed episodi avvenuti durante tutto l'arco del tempo dedicato al progetto) e Nnvivo utile per l'analisi dei dati in quanto l'obiettivo di questo programma consiste nel categorizzare secondo etichette tutte le informazioni delle interviste effettuate strutturando e dando ordine alla realtà presente.

Di seguito viene proposta la traccia d'intervista pilota al fine di mettere a fuoco le principali macro aree su cui si è concentrata l'intervista.

- *La riorganizzazione*
  - storia del cambiamento e tappe significative;
  - contenuto del cambiamento (cosa è cambiato dopo l'integrazione a livello di pratiche del lavoro, orari...);
  - motivazione del cambiamento (è chiaro il motivo della riorganizzazione?);
  - attori coinvolti (stakeholder: chi è stato interessato dal cambiamento e come; come sono cambiate le relazioni con gli stakeholder; qual è il giudizio degli stakeholder rispetto al cambiamento) le istituzioni, i clienti

- opportunità e risorse (cosa c'è di interessante in questa nuova configurazione, quali sono i risultati che la nuova configurazione consente di raggiungere);
- rischi e problemi connessi col cambiamento (quali sono i limiti / problemi che si sono evidenziati);
- valutazione complessiva del cambiamento (il giudizio sul nuovo assetto organizzativo).

- *Il ruolo attuale*

- Com'è cambiato il ruolo (attese e posizione organizzativa; cambiamento rispetto alle responsabilità e poteri/pratiche, auto-percezione e percezione dei colleghi);
- lo status, le macchine, i telefonini...

- *Le "nuove" pratiche di lavoro*

- concretamente come è cambiato il modo di lavorare;
- quali sono le pratiche di lavoro maggiormente riconfigurate;
- come stanno lavorando insieme le persone? E come stanno lavorando i nuovi organi, possibile conflitto intra-organizzativo;
- approfondimento sulla relazione con gli stakeholder: come è cambiato in pratica il rapporto con i principali stakeholder (interni e soprattutto esterni)? Le associazioni di categorie, le controparti (gli interlocutori) gli associati e i cittadini, le istituzioni (interlocutori). Sta molto cambiando il rapporto con gli artigiani, gli industriali?.

-

- *I contesti privati sollecitati*

- le implicazioni personali;
- il "balance" vita privata e vita lavorativa;
- la modificazione del ruolo percepito dalla famiglia;
- la modificazione degli orari di lavoro;

- l'implicazione rispetto alle identità di ruolo;
  - questa riorganizzazione ha avuto un impatto sulla tua vita privata.
- *Aspettative rispetto alla riorganizzazioni*
    - come se lo era immaginato;
    - come è stato in realtà;
    - cosa si aspetta dal futuro.
- *Il clima*
    - clima percepito (Che aria si respira tra le persone/tra i gruppi/tra Varese e Como).
- *I quattro nodi (introdotto in seguito)*
    - governance (quale stile di governance è presente oggi e quali sono gli aspetti migliorabili);
    - nodi organizzativi (quali sono i problemi pratici, di natura organizzativa su cui si potrebbe intervenire);
    - stile di leadership (qual è lo stile di leadership attuale, quale quello ideale);
    - sostegno alle persone (quali azioni si possono effettuare per garantire maggiore stabilità e sostegno ai dipendenti Cisl).

**Campione:** E' stato estratto un campione di 23 soggetti, segnalati dai committenti della ricerca. I soggetti intervistati sono stati selezionati in base al ruolo lavorativo ricoperto: parte del campione appartiene al livello tecnico dell'organizzazione, un'altra parte appartiene al livello politico (componenti della segreteria a livello orizzontale – confederazione – e verticale – categorie). Nel campione sono stati inclusi tre giovani lavoratori, al fine di ottenere un punto di vista differente non solo al livello di ruolo e status ma anche a livello generazionale.

Nello specifico il campione è composto da: un segretario generale Fim, un tecnico addetto alla contabilità, un addetto sportello lavoro (segretariato sociale), un addetto sportello segretario sociale, la presidente Anolf, un responsabile ufficio vertenze, un tecnico CED (centro elaborazione dati), un segretario Cisl scuola, un tecnico Fnp, un ex segretario generale Femca, un segretario provinciale Fisascat, il segretario generale aggiunto Cisl Dei Laghi, il segretario generale FNP, un segretario Filca, un responsabile INAS, un coordinatore FNP, la presidente della società del CAF di Busto Arsizio, un addetto Femca di Como, un coordinatore FNP, un componente della segreteria FIM ed infine in progress sono stati aggiunti 3 giovani lavoratori per avere un punto di vista differente.

### ***6.3 Anali dei dati***

A partire dai dati raccolti tramite interviste è stata svolta un'analisi tematica, al fine di identificare, analizzare e descrivere aree tematiche emergenti. Queste aree tematiche sono state individuate grazie a una logica induttiva (bottom-up), mantenendo un forte ancoraggio ai dati. L'analisi è stata infatti guidata dai dati, secondo un processo di codifica mirato a non forzare l'inserimento dei codici in categorie prestabilite (Braun & Clarke, 2006). L'analisi si è mantenuta in prima battuta a livello semantico, con un focus sul significato esplicito degli enunciati. In seguito all'organizzazione e sintesi dei dati, l'analisi è stata approfondita nel tentativo di riconoscere significati più ampi e implicazioni dei dati raccolti, effettuando un passaggio da un livello descrittivo a un livello interpretativo (Braun & Clarke, 2006). L'analisi svolta ha richiesto sei fasi principali di lavoro ed è stata svolta secondo un processo non lineare, ma ricorsivo, con un continuo movimento tra le diverse fasi di analisi. La prima fase di lavoro ha richiesto una familiarizzazione con i dati: le interviste svolte sono state trascritte e in seguito lette più volte al fine di individuare eventuali aree di interesse. In seguito sono stati generati i primi codici analizzando tutti i testi d'intervista nella loro totalità, rivolgendo quindi uguale attenzione ad ogni aspetto del testo, al fine di evitare di perdere eventuali aspetti interessanti non immediatamente visibili o identificabili. Una volta identificati i codici, sono state individuate le possibili aree tematiche

entro le quali accorparli coerentemente. Alcuni codici hanno costituito macro-aree, altri sotto-aree, altri ancora invece sono stati scartati in quanto ritenuti non rilevanti. Le aree tematiche identificate sono state successivamente controllate al fine di ottenere un'alta omogeneità interna (i dati accorpati all'interno di un'area tematica devono infatti risultare significativamente coerenti tra loro) e un' alta omogeneità esterna (deve essere presente una chiara e identificabile distinzione tra le diverse aree tematiche) (Patton, 1990); a tal fine alcune aree sono state accorpate mentre altre ulteriormente differenziate. Sono stati poi assegnati dei nomi alle diverse aree e sotto-aree in base all'insieme di codici da queste raggruppato (Braun & Clarke, 2006). Sono state infine create delle mappe concettuali circa le aree tematiche individuate, con le relative sotto-aree e le relazioni sussistenti tra esse in vista della produzione di un report da consegnare ai committenti della ricerca. Il report è stato strutturato al fine di mostrare le mappe concettuali prodotte, un commento esplicativo di queste ed estratti di intervista particolarmente significativi.

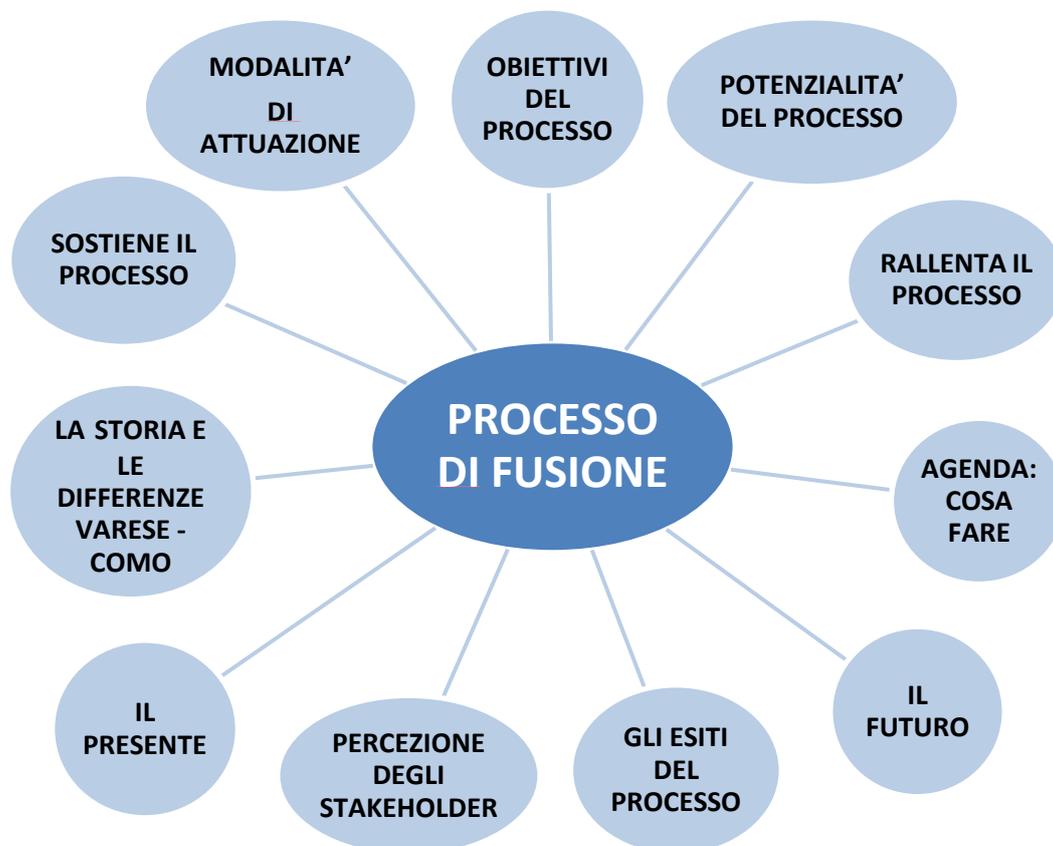
La scelta di effettuare questo tipo di analisi deriva da alcuni vantaggi che questa presenta: anzitutto quest'analisi viene considerata ad alto livello di flessibilità. Infatti l'analisi tematica appartiene a quel gruppo di metodi di analisi indipendenti da una prospettiva teorica ed epistemologica (Braun & Clarke, 2006); per questo può essere utilizzata all'interno di un ampio repertorio di approcci teorici ed epistemologici (Bovatzis, 1998). Grazie a tale libertà teorica, l'analisi tematica risulta essere uno strumento di ricerca flessibile ed efficace, utile al fine di analizzare una mole di dati complessa e dettagliata. L'assenza di linee guida dettagliate da seguire permette al ricercatore di lavorare nel modo ritenuto più funzionale. Inoltre, la facilità e la velocità di apprendimento di tale metodo e dell'effettuazione dell'analisi, la rende una metodologia intuitiva che non presenta particolari ostacoli nell'attuazione (Braun & Clarke, 2006). Un ulteriore vantaggio è rappresentato nella facilità di trasmissione dei risultati al di fuori del team di ricerca e della facilità di lavoro all'interno del team stesso. Risulta inoltre di rilevante vantaggiosità l'efficacia nella creazione di una sintesi di una grande

mole di dati, con la conseguente facilità di evidenziarne elementi chiavi. Infine, risulta vantaggioso da un lato l'efficacia nell'evidenziare somiglianze e differenze nel corpus di dati e dall'altro lato, la capacità di generare interessanti insight non colti durante il processo di raccolta dei dati (Holloway and Todres, 2003).

Nello specifico, l'analisi è stata effettuata grazie al software Nnivo.

#### **6.4 Risultati applicativi**

Di seguito verrà fatta una rassegna dei principali risultati ottenuti tramite l'analisi dei dati derivanti dal progetto. Nello specifico verranno indagate otto macro aree individuate a seguito del tentativo di dare una risposta di senso ai principali obiettivi della ricerca riassunte dalla seguente immagine. Al fine di questa tesi, si rende necessario mantenere come "filo conduttore" il tema della cultura del sindacato e della sua evoluzione verso un welfare sostenibile.



Tenendo presente la mappa che esplica i principali obiettivi e macro aree, viene proposta una rassegna dei principali risultati definibili come “lo stato dell’arte” dopo la fusione tra i due territorio di Como e Varese. Questa rassegna si articola in quattro macro punti ognuno dei quali avente l’obiettivo di indagare e dare una risposta ad ulteriori obiettivi riconducibili a diversi punti di vista.

In primo luogo, l’intento di questo progetto (relativo alla prima parte) consiste nel rispondere alle seguenti domande:

- gli obiettivi percepiti dalla fusione: sono stati compresi da tutti o solo da alcuni? Quali sono i nodi e le criticità rispetto a tale comprensione?
- l’esito della fusione: gli intervistati a che punto pensano sia il processo di fusione? All’inizio, in progress, o quasi concluso? Perché?
- la storia e le differenze tra Varese e Como: quali sono le differenze e le somiglianze tra i due territori? Quali aspetti culturali hanno differenti e quali simili? Che cultura organizzativa hanno sviluppato negli anni? perché?
- percezione del cambiamento da parte degli stakeholder: i clienti “esterni” hanno percepito la fusione?
- modalità di attuazione del processo della fusione: sono chiare le modalità con cui si è deciso di intraprendere questo cambiamento?

**Fig.7 Gli obiettivi della fusione (prima parte)**



Per questo micro obiettivo, l'intento è di rispondere alla domanda circa le motivazioni e gli obiettivi che hanno indirizzato e reso possibile la fusione dei rispettivi territori di Como e Varese. Nello specifico tre sembrano essere le aree emerse dalle interviste: risparmio sui costi, territorializzazione e rappresentanza. In particolare sembra esserci una buona consapevolezza circa gli obiettivi della fusione. Non sembrano esserci dubbi sul duplice obiettivo del cambiamento: da un lato il risparmio sui costi e dall'altro la necessità di favorire un maggiore radicamento sul territorio reso possibile da un numero più consistente di sindacalisti liberi da compiti istituzionali e che quindi possono lasciare le segreterie per recarsi nelle aziende e svolgere a pieno il loro incarico nel miglior modo possibile. Proprio rispetto a quest'ultimo nodo, si incomincia a intravedere un cambio di mentalità rispetto alla cultura organizzativa presente: se prima il sindacato era incentrato su una logica di "cultura di rappresentanza" con il baricentro però al vertice, adesso si può notare un cambio di direzione verso "la periferia". L'intento infatti risulta quello di liberare le risorse al vertice per estenderle su tutto il territorio così da garantire una capillarità maggiore di rappresentanti sindacali su tutto il territorio.

*“L’obiettivo più importante è quello di mettere in sinergia due territori, per razionalizzare i costi di struttura al fine di liberare risorse per la prima linea, quindi poter crescere”*(cit. componente di segreteria).

Dalla maggior parte degli iscritti inoltre, emerge in modo evidente la soddisfazione circa la possibilità che il cambiamento apporti modifiche funzionali a tutti i livelli specialmente a quelli in cui loro stessi sono inseriti. Questa forma di soddisfazione deriva dal fatto che, essendoci stata una fusione tra due territori “difficili” e molto diversi tra loro, sarà possibile fare “rete” cioè intrattenere relazioni più stabili e durature con tutto il team dei due territori e questo porta come diretta conseguenza ad un miglioramento della comunicazione e alla possibilità di avere un maggior numero di spazi a propria disposizione “accorciando le distanze”.

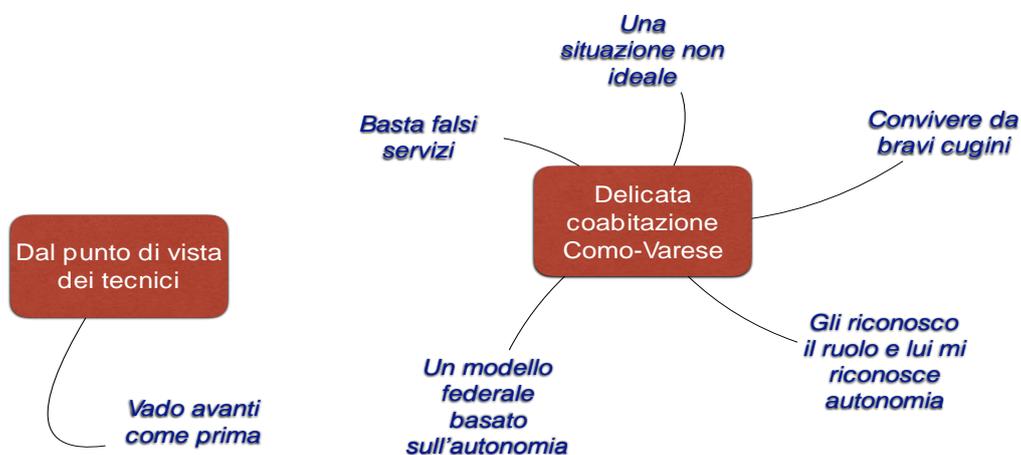
A supporto di questa affermazione alcuni intervistati ritengono che *“è un piacere questa unificazione proprio perché essendoci comunque due province molto ricche nei diversi ambiti, il fatto di unificarsi è positivo in quanto se ciò accade vuol dire che ci saranno anche più uffici, più distaccamenti quindi sarà possibile dislocarsi e raggiungere più in fretta le persone’, c’è un’estensione maggiore sul territorio e di si può fare più rete”*(cit. componente di segreteria).

A seguito di un’attenta analisi dei risultati, emerge pertanto che alcune persone (una minoranza sostanziale) affermano di non aver ben chiare le motivazioni relative alla fusione in atto. Si tratta tuttavia di persone responsabili di attività tecniche e non sindacali molto concentrate nel loro lavoro e sul loro micro obiettivo perdendo quindi in parte una visuale globale che possa permettere di capire e vedere il cambiamento in atto.

*“Chiarissimi sinceramente no. Io parlo a livello contabile – tecnico. Da un lato Como è molto più forte di Varese perché ha il doppio degli iscritti, quindi abbiamo accorpato una situazione a livello di iscritti più piccola, ma che a livello territoriale ha parecchie potenzialità, quindi io ho pensato che mettendoci insieme magari utilizziamo le potenzialità che abbiamo avuto noi per avere tanti iscritti e le sfruttiamo anche di là e diventiamo ancora più grandi”*(cit. tecnico Cisl).

In generale comunque, è possibile affermare che gli obiettivi conoscitivi circa la fusione e il cambiamento sono chiari e le persone assumono uno sguardo positivo in quanto vedono in questa riorganizzazione molte potenzialità come il fare più rete e avere più distaccamenti, semplificare le relazioni sindacali, avere una maggior capacità di rappresentanza ed infine un sostanziale risparmio sui costi.

**Fig.8 Gli obiettivi della fusione (seconda parte)**



Sempre per quanto riguarda gli obiettivi della fusione, un'attenzione particolare è da attribuire all'unificazione dei territori in quanto tale e alle relative conseguenze per tutti i dipendenti Cisl (tecnici e politici). In particolare, è da sottolineare la profonda differenza relativamente a struttura, ideali, storia e modalità di operare che si riscontrano in questi due territori. Nello specifico Como da sempre vanta una storia profonda fatta di ideali molto radicati in cui la maggior parte degli operatori si identificano e lavorano; Varese invece ha una storia differente, più frammentata dal punto di vista dell'integrazione del territorio stesso in quanto in passato ha subito diversi processi di unificazione e allontanamento con altri territori limitrofi quindi se da un lato questo accorpamento per loro non risulta essere particolarmente difficoltoso data l'esperienza passata, dall'altra parte questo potrebbe portare ad ulteriore frammentazione interna.

Per i tecnici ad esempio, sembra essere cambiato poco dopo la fusione. Non viene percepita nessuna modificazione “drammatica” rispetto alla qualità della propria vita lavorativa. Sono inesistenti i cambi di sede tra le persone che sono state intervistate. Viene menzionata solo qualche difficoltà tecnica, marginale, rispetto

al cambiamento dei programmi di lavoro che di conseguenza porta ad un ri-apprendimento delle modalità operative e un “rimettersi in gioco” delle persone implicate.

*“Il mio ruolo non è cambiato, lui va avanti a fare la sua contabilità e io la mia, ma la facciamo su un unico programma”*(cit. tecnico Cisl).

In generale, la coabitazione tra Varese e Como sembra essere un processo ancora aperto, centrato sul modello della convivenza a distanza senza intromissioni troppo forti nella vita lavorativa dei colleghi del territorio vicino. Viene evocata la metafora della “convivenza tra cugini” per segnalare al tempo stesso la consapevolezza di appartenere allo stesso sindacato ma anche che i processi di lavoro e le culture di Varese e Como sono diverse. A supporto di tale affermazione, alcuni intervistati si chiedono quanto sia impossibile che il territorio si fonda completamente dato che Como ha la sua storia e di conseguenza prenderà la sua strada mentre Varese possiede comunque delle differenze territoriali e per questo motivo non sarà possibile essere “gemelli siamesi” però si potrà convivere bene da “bravi cugini” con una base comune e una strada propria fatta di incontri e condivisione di iniziative.

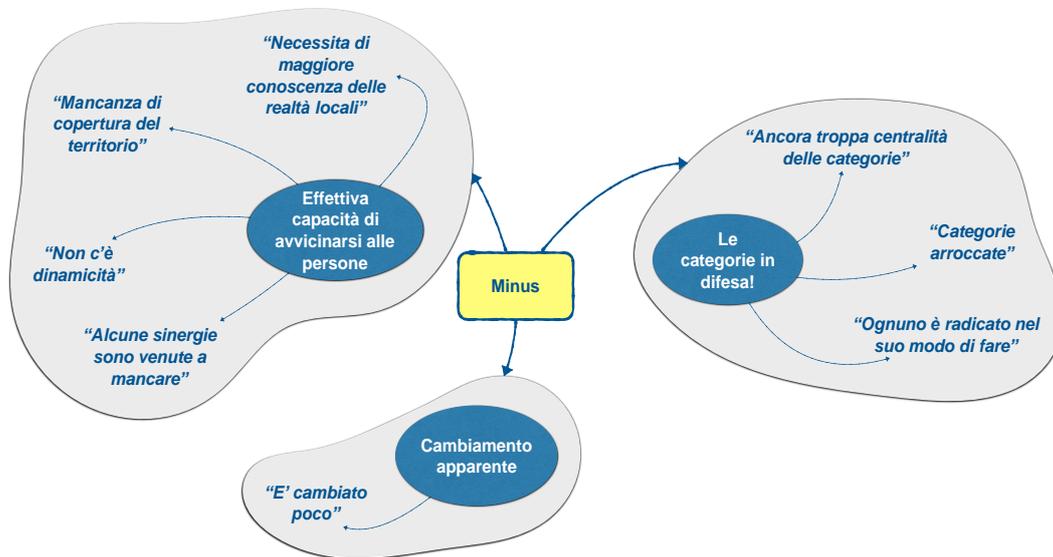
Dall’analisi delle interviste emerge una doppia visione rispetto alla coabitazione Como-Varese: da un lato si intravede una dose di competizione tra i territori che vogliono mantenere comunque un certo grado di autonomia; dall’altro lato invece, la convivenza si fonda su accordi impliciti di non belligeranza, strumentale a conservare i propri vantaggi di posizione. A tal proposito viene menzionato il “modello del federalismo” come possibile via da seguire per terminare il processo di accorpamento.

*“Io sono per lasciare larga autonomia, vengo a Varese comunque due volte alla settimana a fare sportello di consulenza, se bisogna fare qualche iniziativa*

*cerchiamo di farla sul confine così non ci sono problemi*”(cit. addetto servizi Cisl).

Queste affermazioni, “convivenza tra cugini”, “co-abitazione”, “patto di non belligeranza”... fanno emergere una profonda differenza di cultura e di approccio al cambiamento. Infatti per le persone che da anni sono abituate a lavorare con una certa modalità e con alcune persone, risulta difficile inglobare e instaurare rapporti di lavoro con un altro territorio che possiede una sua cultura organizzativa e suoi valori e per questo si crea una resistenza abbastanza marcata che, a detta degli intervistati, sarà necessario del tempo affinché le diversità e i micro conflitti si appianeranno. Questo fa riflettere sulla potenza che la cultura esercita nei luoghi di lavoro: la cultura plasma le persone, le rende “simili” nel contesto lavorativo e differenti da altri contesti e la fusione porta a dover rivisitare e ricreare una nuova cultura che tenga conto dei valori, degli assunti e degli artefatti dei due territori un tempo così lontani ora molto vicini.

**Fig 9 Gli esiti della fusione (prima parte)**



Dall'analisi delle interviste, emergono due posizioni opposte circa gli aspetti positivi e i limiti associati alla fusione.

Tra gli aspetti di limite associati alla fusione in ordine di importanza vengono citate le categorie che sembrano avere assunto una posizione difensiva rispetto al cambiamento. Sembrano infatti essere centrate sulla conservazione della loro centralità ed importanza rispetto alla Cisl. *“Ancora troppa centralità delle categorie... categorie arroccate”* (cit. componente di segreteria).

A tal proposito, alcuni intervistati sottolineano quanto sia importante tra le categorie non aver diffidenza. Secondo loro infatti, esiste ancora una mentalità a “comparti stagni” che limita in quanto all’interno di questo “comparto” è presente di tutto: da voler conservare un privilegio, a voler nascondere a non dare disponibilità e per questo motivo secondo quest’idea condivisa, una cosa fondamentale consisterebbe nell’incrementare il senso di appartenenza alla “famiglia Cisl”. A conclusione di questo primo tema, risulta comune a tutti gli intervistati la volontà di volersi parlare chiaramente tra categorie.

Un secondo tema è legato alla forte auto-centratura delle diverse realtà su se stesse e sulle proprie abitudini lavorative (*“ognuno è radicato nel suo modo di fare”* cit. componente di segreteria). Rispetto a questo viene anche citato il tema della conoscenza delle realtà locali rispetto alle quali si potrebbe pensare di fare un ulteriore sforzo di visibilizzazione (*“necessità di maggiore conoscenza delle realtà locali”* cit. componente di segreteria). Gli intervistati affermano che dopo l’accorpamento le risorse sono comunque scarse ed il rischio sarebbe quello di tralasciare le zone di periferia in quanto mancherebbero gli operatori. Un altro problema riscontrato nell’effettiva capacità di avvicinarsi alle persone risulta rispetto all’incapacità da parte degli operatori di avere un quadro completo, globale della situazione in corso perdendo quindi la possibilità di avere giudizi obiettivi e pertinenti.

*“E’ importante avere un quadro della situazione, ma ciò è faticoso, ci sono categorie che collaborano di più, altre che sono ancora molto chiuse, perché non vogliono mettere in discussione la loro autonomia”* (cit. ex componente di segreteria).

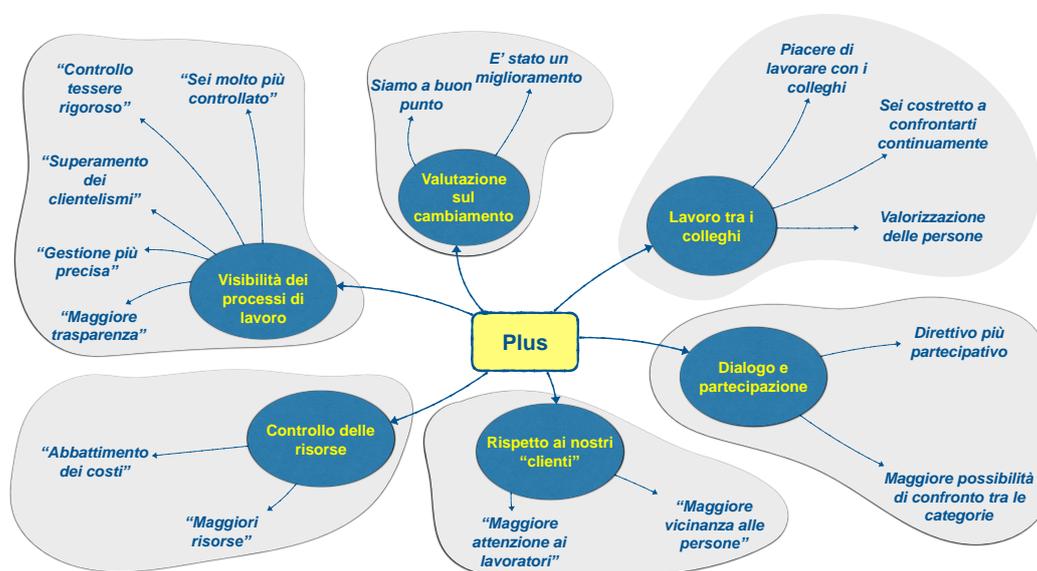
Infine, si riscontra che una minoranza di intervistati, che comunque sono presenti e quindi da prendere in considerazione, dichiara di percepire il cambiamento come apparente nel senso che fino ad oggi non ha realmente inciso sulla capacità di essere più presenti sul territorio (*“mancanza di copertura del territorio”* cit. componente di segreteria). Emerge molto forte l’idea che anche coloro che hanno attuato il cambiamento che quindi dovrebbero essere d’esempio a tutta la Cisl, si considerino e considerino i due territori ancora due corpi estranei in quanto quando queste persone parlano sono solite affermare: “quelli di Varese; quelli di Como” proprio come due unità distinte e ben separate.

A supporto di tale considerazione, alcune persone affermano che: *“ le difficoltà maggiori sono come fare in due territori diversi a organizzarsi dato che ogni provincia ha un suo modo di lavorare che non puoi cambiare”* (cit. componente di segreteria).

In conclusione, appaiono molto forti le tre categorie riscontrate circa i limiti della fusione: le categorie troppo in difesa, un’incapacità effettiva di avvicinarsi alle persone ed infine da alcuni la percezione di un cambiamento solo apparente senza sostanza in quanto le cose fondamentalmente non sembrano essere cambiate.

Questo dimostra come, unire due territori con culture diverse senza una fase di accompagnamento delle persone, può produrre tendenze inverse di resistenza e di conflitto in quanto i dipendenti possono far fatica a comprendere il perché e soprattutto hanno paura di diventare la parte lesa in un processo così esteso in cui due territori “lottano” per la supremazia (secondo la visione simbolica delle persone emerse dalle interviste”). È interessante notare come, se si vuole fare dei passi in avanti verso una cultura di welfare e quindi di servizi a disposizione dei lavoratori, il primo passo da compiere è sicuramente quello di “fare del welfare prima di tutto ai lavoratori” cercando di rassicurarli.

**Fig.10 Gli esiti della fusione (seconda parte)**



Anzitutto va precisato che quantitativamente sono molti di più gli aspetti positivi evocati dal processo di fusione rispetto alle criticità. La valutazione complessiva del cambiamento sembra essere positiva (*“siamo a buon punto, è stato un miglioramento”* cit. componente di segreteria).

Gli aspetti positivi emersi dalle interviste sono essenzialmente sei: una maggior visibilità dei processi di lavoro, un maggior controllo delle risorse, il rispetto dei “clienti”, maggior dialogo e partecipazione ed infine un lavoro più piacevole e solido tra colleghi.

Nello specifico, per quanto riguarda la visibilità dei processi di lavoro, la riorganizzazione ha permesso di rendere maggiormente trasparente il funzionamento delle categorie e questo significa maggiore controllo e minore possibilità di funzionare secondo una gestione personalistica (*“maggior trasparenza, superamento dei clientelismi, controllo tessere rigoroso, gestione più*

*precisa, sei molto più controllato” cit. ex componente di segreteria). A tal proposito un componente di segreteria afferma: “Oggi Larghi sta mettendo dei paletti ben precisi, c’è un controllo molto rigido sul tesseramento. L’integrazione è quindi connessa a un maggior controllo, a una maggiore trasparenza derivante dai movimenti delle tessere”.*

Rispetto alla seconda area positiva relativa al controllo delle risorse, esso viene evocato come un importante “guadagno” della riorganizzazione. A tendere si aspetta da un lato un migliore impiego delle persone innanzitutto nell’acceptare lo staff dell’altro territorio e di conseguenza a lavorare insieme in modo armonico e fruttuoso ma anche una maggiore finalizzazione degli investimenti economici (*“abbattimento dei costi e maggiori risorse” cit. addetto ai servizi).*

Per quanto riguarda invece il rispetto per i clienti, gli intervistati sono tutti d’accordo nell’affermare che l’integrazione è stata un bel percorso anche formativo dato che in questo mestiere non si finisce mai di imparare e questo ha permesso da un lato una maggior attenzione a sé come lavoratori anche da parte dei vertici e dall’altro una maggior vicinanza alle persone grazie alla liberazione di sindacalisti che sono potuti scendere “in prima linea” direttamente a contatto con le persone.

Un ulteriore aspetto positivo risiede nel dialogo e nella partecipazione delle persone visto sia nei confronti del direttivo che sembra essere più partecipativo sia come una maggior possibilità e apertura nei confronti delle categorie.

*“Sicuramente oggi c’è un confronto maggiore, le decisioni oggi devono essere condivise. Ci sono più risorse”(cit. componente di segreteria).*

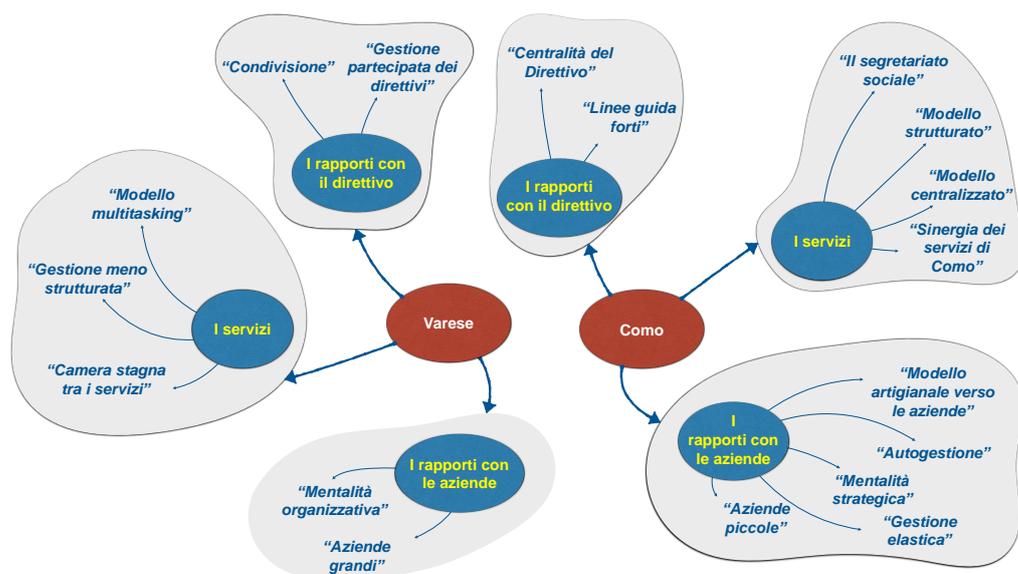
Il quinto aspetto positivo che consiste nel lavoro tra i colleghi, le persone complessivamente si sentono valorizzate dal processo di fusione per due aspetti:

in primo luogo in quanto è stato ripetutamente dichiarato che, rispetto ai singoli lavoratori, l'integrazione è stata condotta con sufficiente attenzione ed eticità e in secondo luogo, in quanto non sono stati riscontrati fenomeni di prevaricazione o accanimento.

*“Sei costretto a confrontarti continuamente con altre parti dell'organizzazione. Io anche se avessi la mia cordata dovrei comunque tenere conto che dall'altra parte c'è qualcuno che mi può controllare.”*(cit. componente di segreteria).

Infine, come ultimo tra i più importanti aspetti positivi riguardo l'integrazione consiste in una valutazione positiva del cambiamento visto e percepito da tutti come un'azione potenziale di miglioramento di tutta la Cisl. Infatti le persone hanno percepito una maggior vicinanza con l'utente, il personale è cambiato e anche le sedi in sé sono state ristrutturate e rese confortevoli agevolando anche i servizi e la comunicazione.

**Fig.11 La storia e le differenze tra Varese e Como: due modi di pensare e agire**



I due territori presentano come già detto precedentemente una storia, una cultura e una modalità di “fare il sindacato” diverso l’un l’altro. La cultura organizzativa plasma le persone e le rende simili in quel contesto. Nello specifico si può notare questa diversità tra Varese e Como in tre macro aree interne al sindacato delineate a seguito delle interviste: i servizi, il rapporto con il direttivo e il rapporto con le aziende con le quali si interfacciano quotidianamente. Tali differenze risultano evidenti dalla presenza di un tessuto produttivo diverso che ha creato due culture molto diverse.

Per quanto riguarda più strettamente la realtà di Varese, sono presenti sul territorio aziende medio-grandi, con le quali il sindacato si interfaccia seguendo modalità altamente formalizzate; la mentalità che caratterizza il sindacato sull’area di Varese risulta essere di tipo organizzativo, focalizzata sul compito e sul controllo. Nella presa di decisione le categorie risultano autonome rispetto alla segreteria. I servizi risultano a detta degli intervistati non molto sinergici (“*a camera stagna*” cit. componente di segreteria) ed è presente la tendenza a fare il proprio lavoro senza avere una prospettiva globale rispetto al funzionamento generale dell’organizzazione. Pertanto la gestione dei vari servizi risulta essere un po’ disorganizzata e rallentata a livello tecnico in quanto ogni decisione deve necessariamente passare attraverso la segreteria e questo può sfociare in tempi d’attesa lunghi, spreco di energie e risorse e una comunicazione poco efficiente. Questo potrebbe essere un limite se si intende passare da una “cultura della rappresentanza” ad una nuova e creativa cultura di “welfare” in quanto la sinergia, l’unità e il coordinamento, sono elementi necessari al fine di garantire un servizio che possa essere al contempo creativo, innovativo e competitivo.

*“Ci sono anche diverse modalità organizzative tra Como e Varese all’interno della Cisl: Varese ha una mentalità molto più organizzativa in senso stretto, mentre Como ha una mentalità un po’ più strategica, è più proiettata all’esterno”*(cit. componente di segreteria)

Per quanto riguarda invece il territorio di Como, sono presenti aziende medio-piccole, con le quali il sindacato si interfaccia seguendo modalità molto elastiche ed informali; la mentalità che caratterizza il sindacato sull'area di Como risulta essere di tipo strategico focalizzata sull'obiettivo e proiettata all'esterno. Nella presa di decisione le categorie risultano fortemente influenzate dalla segreteria. I servizi risultano essere altamente in sinergia tra loro e fortemente orientati al sociale (presenza del segretariato sociale).

*“Ci sono diverse mentalità: Como è sempre stata molto forte sui servizi; io opero in sinergia con gli altri, ci si aiuta anche tra uffici diversi; su Varese invece ognuno lavorava più a camera stagna. La sinergia tra le diverse aree della Cisl è importante perché fa crescere.”*

In conclusione si può affermare che quest'unione porta come diretta conseguenza all'integrazione di due storie che hanno radici molto lontane nel passato e culture molto diverse che portano ad avere differenze sia a livello geografico sia di storie sindacali, che hanno condotto a due modelli di riferimento abbastanza diversi e questo, nel momento in cui vengono valorizzate le differenze, diventa un valore aggiunto rispetto all'integrazione. Risulta inoltre indispensabile secondo gli intervistati, trovare il meglio di questi due modelli sindacali per costruirne un terzo che sommi quelle che sono le eccellenze di entrambi.

Da qui si può notare come il modello di rappresentanza non è unico e invariabile ma può avere declinazioni diverse (uno più strutturato e fiscale, l'altro più dialogato e meno formalizzato) ma tutti e due a tendere dovranno rivedere questa modalità di “fare sindacato” aprendosi al welfare, ai servizi per il lavoratore.

**Fig.12 Percezione del cambiamento da parte degli stakeholder**



Parte dell'analisi richiedeva di capire le reazioni, i comportamenti e le emozioni che coinvolgono gli stakeholder (portatori di interesse) nell'apprendere il progetto di fusione e cosa questi ne pensano.

Alla luce delle risposte ottenute, è emerso un consenso abbastanza marcato rispetto al fatto che il cambiamento non sia stato percepito in quanto gli interlocutori con cui le organizzazioni/istituzioni esterne normalmente si interfacciano non sono state modificate dall'accorpamento.

*“Non ha avuto un grosso impatto, perché quelle sono rimaste com'erano prima, siamo noi che siamo cambiati, quindi sul versante di Varese ad esempio la camera*

*di commercio identifica ancora me come punto di riferimento”*(cit. componente di segreteria).

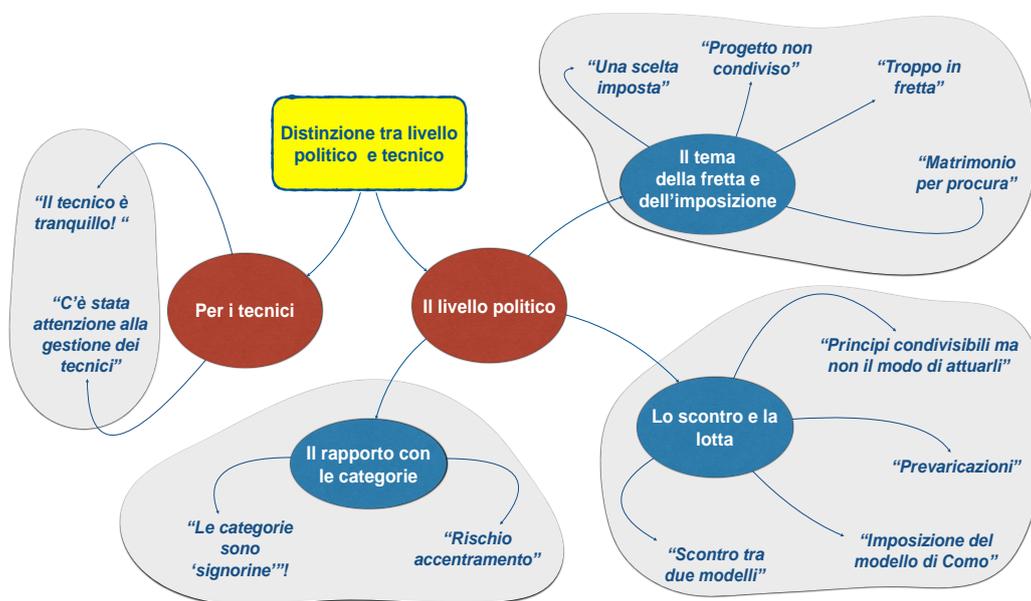
Risulta di particolare interesse che chi invece sostiene di averlo percepito lo giudichi interessante: le organizzazioni sindacali concorrenti (CGIL e UIL) e parte degli utenti percepiscono infatti come interessante il cambiamento intrapreso, riconoscendo alla Cisl il merito di essere stata la prima organizzazione ad aver messo in atto un processo ricco di potenzialità.

*“Gli utenti stessi (delegati, utenza) sono incuriositi, anche gli altri sindacati, che all’inizio erano un po’ sconcertati, poi hanno imparato a relazionarsi con il territorio di Como e Varese”*(cit. componente di segreteria).

Per una piccola parte infine, il cambiamento è stato percepito ma senza interesse: alcune istituzioni che risultano essere a conoscenza del cambiamento non mostrano particolare interesse verso di esso, in quanto ritengono tale processo un fatto interno alla Cisl dei Laghi che non ha ripercussioni sul proprio operato.

*“Secondo me alle istituzioni non interessa niente, pensano che siano fatti interni alla Cisl, a loro interessa solo sapere chi è l’interlocutore con il quale si devono interfacciare”*(cit. addetto ai servizi).

**Fig.13 modalità di attuazione del processo di fusione**



Rispetto alle modalità di attuazione del processo di fusione, dalle interviste emerge una distinzione pressoché netta tra il livello tecnico e politico. In generale per i tecnici non ci sono problemi molto rilevanti circa le modalità di attuazione del cambiamento anzi, si riscontrano due effetti positivi: da un lato gli intervistati affermano che il tecnico è tranquillo in quanto sono chiari gli obiettivi e non ci sono stati numerosi cambiamenti circa le pratiche di lavoro; dall'altro è stata percepita un'attenzione particolarmente gradita rispetto alla loro gestione, alla ricollocazione (nei casi più estremi) e a come essere sostenuti durante il processo di fusione. È quindi possibile affermare che per quanto riguarda il livello tecnico, gli intervistati percepiscono numerose potenzialità del processo di accorpamento (possibilità di scambio di buone prassi, socializzazione delle competenze e condivisione delle esperienze); ritengono di non aver incontrato particolari ostacoli durante il processo, reputandolo ad oggi sostanzialmente avvenuto.

*“Il tecnico è tranquillo, vado avanti a fare quello che devo fare. Per i politici chiaramente il percorso è ancora da fare più che per noi. Il nostro livello è moto più facile da integrare, basta fare manovre a livello tecnico, ma è il politico il problema. Ricordo che prima di tutto è importante la socializzazione. Questi problemi si ripercuotono nell’organizzazione anche in termini di humor, di fiducia mancata delle persone”*(cit. tecnico Cisl).

Sempre il livello tecnico, sostiene che, al contrario, a livello politico siano ancora presenti problematiche che rischiano di minare anche il loro stesso operato (in particolare per quanto riguarda i progetti per gli iscritti).

In particolare sono state evidenziate tre aree di interesse a livello politico circa le modalità di attuazione della fusione: il rapporto con le categorie, lo scontro e la lotta e il tema della fretta e dell’imposizione.

In generale si può affermare che per i politici il processo di accorpamento risulta ad oggi ancora in progress e ostacolato da alcune problematiche. E’ diffusa l’idea che il cambiamento sia avvenuto con troppa fretta, non permettendo una reale integrazione tra le persone che, non conoscendosi, tendono a identificarsi tuttora come “quelli di Varese/Como”. A tal proposito gli intervistati ritengono metaforicamente il cambiamento come “matrimonio per procura” in quanto c’è l’idea diffusa che questa fusione abbia portato troppo in fretta ad un unificazione di persone sconosciute tra loro che hanno iniziato a socializzare solo in un secondo momento quando ormai l’unione era stata fatta. Questo è un tema di dibattito in quanto gli intervistati affermano l’impossibilità di poter svolgere in modo eccellente il proprio lavoro con persone che non conoscono (*non c’è stato un innamoramento, ci siamo sposati, punto*. Cit. componente di segreteria).

Questo è dovuto probabilmente ad un' unione troppo veloce di due culture differenti che nell'immaginario collettivo vengono viste come minacce per la propria autonomia.

Sempre rispetto a questo tema, per una parte degli intervistati, minoritaria ma comunque esistente, è stato colto un tentativo di accentramento del potere da parte della segreteria, che, imponendo linee operative rigide e stringenti e attuando politiche di controllo, potrebbe minacciare l'autonomia delle categorie. A tal proposito un componente di segreteria afferma che: *"i principi sono condivisi ma il modo di attuarli sono un po' imposti dall'alto. Il modo di fare rischia di creare reazioni contrarie dato che lasciare indietro qualcuno è un problema"*. Gli intervistati affermano che durante l'unificazione si è scoperto che l'omogeneità che si pensava ci fosse tra le categorie in realtà non c'era e questo ha scatenato reazioni molto forti e contrastanti: molti segretari hanno abdicato e sono andati via in quanto hanno perso ruolo e potere e al contempo anche quadri e dirigenti hanno preso provvedimenti personali in quanto scontenti della situazione creatasi.

Da parte di alcune categorie e servizi infine, l'esito del processo è percepito come uno sbilanciamento sul modello sindacale che caratterizza l'area di Como. Un componente di segreteria a tal proposito afferma che: *"Per l'unificazione vera e propria ci sono state delle resistenze enormi, perché il territorio di minoranza resisteva moltissimo all'accorpamento con quello più grande, quello che aveva i numeri, che aveva i segretari, quindi non accettava una posizione di subalternità."*

In secondo luogo, dopo aver osservato i principali risultati rispetto agli obiettivi, agli esiti, alla storia, alla percezione degli stakeholder e alle modalità di attuazione del processo di fusione rispondendo quindi alle domande poste in origine, il presente elaborato indagherà i principali risultati sulla percezione rispetto alla Cisl dei Laghi e a come questa potrebbe trasformarsi in futuro.

Nello specifico, verranno illustrati i risultati di quello che gli intervistati pensano rispetto a:

- il presente nella Cisl: verso dove si sta andando?
- il futuro atteso: come ci si immagina il futuro? Viene superata la logica di cultura di rappresentanza a favore di una nuova cultura di welfare? Quali sono gli ostacoli e i le potenzialità?
- le potenzialità di miglioramento generate dalla fusione

**Fig.14 Il presente**



Rispetto al “presente” emergono alcune tendenze che contribuiscono a cambiare il lavoro del sindacato. Queste tendenze sono riassumibili in tre macro aree: l’emersione di nuove domande nel sociale, l’importanza dell’aumento della credibilità sociale del sindacato e l’individuazione di nuovi problemi.

Nello specifico, per quanto riguarda la prima area relativa all’emersione di nuove domande nel sindacato, è avvertita la necessità di intercettare nuovi bisogni emergenti che risultano sempre più significativi nella società attuale. Nell’intercettazione di tali bisogni un ruolo chiave risulta essere svolto dalle categorie, che, potenziando la collaborazione, potrebbero aprirsi alla contrattazione sociale. A tal proposito un componente di segreteria afferma che:”  
*il problema non è tanto il fatto che una persona si iscriva ad un sindacato*

*piuttosto che ad un altro, è che tu o adegui l'analisi della realtà dei bisogni a quello che è il mutamento e rispondi a questo, o altrimenti, come tutte le grandi organizzazioni che sono come elefanti e fanno fatica a star dietro al cambiamento, soprattutto per il sindacato, i tempi diventano incompatibili.*" Sempre più, a seguito della globalizzazione del mercato del lavoro, della crisi e delle sempre più numerose modifiche dei contratti dei lavoratori con diretta conseguenza l'introduzione di nuove categorie lavorative (donne, atipici, immigrati), sta emergendo un quadro lavorativo molto diverso dal passato e molto sfaccettato difficile da riunire in categorie prestabilite. I bisogni dei lavoratori sono sempre più diversi sia in termini di contenuto sia in termini di differenziazione tra le categorie lavorative che fa emergere una difficoltà sempre più marcata da parte del sindacato di intercettare questi bisogni e soprattutto di riuscire a dare una risposta efficace ed efficiente che soddisfi il lavoratore. I bisogni con i quali il sindacato storicamente si interfacciava erano di tipo salariale o comunque comuni a tutti i dipendenti di un unico ambiente; oggi invece ogni dipendente ha un suo problema ed è per questo motivo principalmente che il sindacato dovrebbe aprirsi ad un nuovo modello di rappresentanza che consiste nel welfare cioè nei servizi da dare al lavoratore. Non basta più rappresentare il cliente, bisogna soddisfare i suoi bisogni e l'unica strada percorribile sembrerebbe quella di una cultura dei servizi che sia al contempo innovativa, creativa, stabile e competitiva.

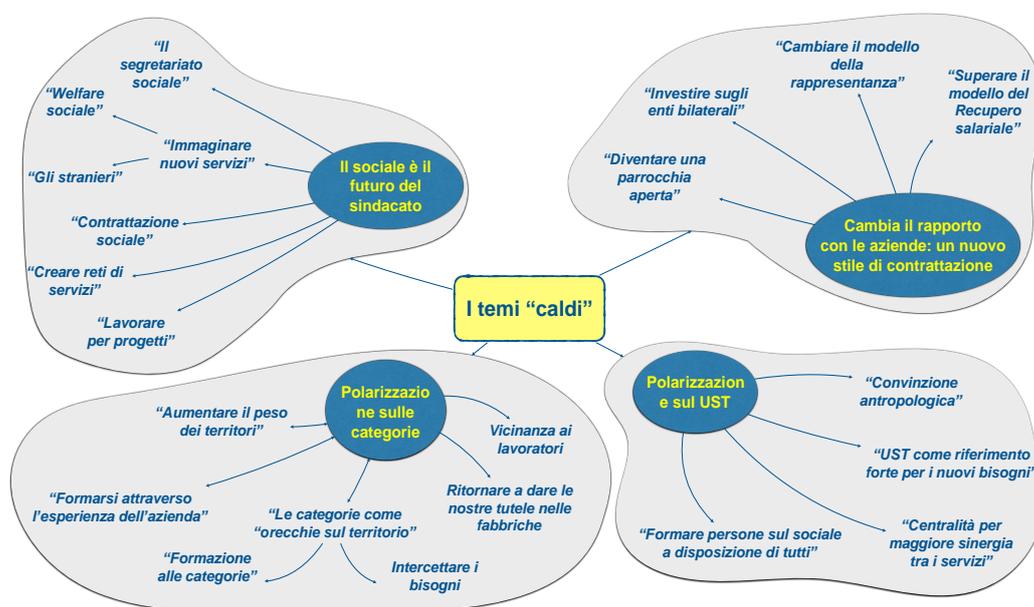
Per quanto riguarda la seconda macro area individuata dall'analisi delle interviste relativa all'aumento della credibilità sociale del sindacato, sono emerse problematiche a livello politico legate ad equilibri di potere messi in discussione. In particolare molti operatori, tecnici e politici condividono l'idea di una presenza latente di giochi di potere a tutti i livelli. E' pertanto realistica la necessità di superare tale logica in funzione di una maggior concentrazione sul bene degli iscritti.

*"Da parte dei nostri cugini di Varese c'è una tendenza a fare intrallazzi e gabole; quindi adesso o capiamo che non è più tempo di furbate o saltiamo tutti quanti. Qualche problema c'è e una certa resistenza all'integrazione probabilmente è*

*dovuta al fatto che c'è qualche scheletro nell'armadio che non si vuole che sia scoperto. Oggi non c'è bisogno di perdere tutto questo tempo sulle menate, su problemi di poltrona quando ci sono persone che perdono il posto e persone che fanno fatica ad arrivare a fine mese”(cit. componente di segreteria).*

Infine, rispetto all'individuazione di nuovi problemi (terza macro area), c'è una visione unanime rispetto alla composizione degli iscritti che, aumentando in modo costante soprattutto la categoria di iscritti occasionali, si rivolgono al sindacato nel momento di bisogno per poi allontanarsene appena il problema è stato risolto. Questo problema porta alla diretta conseguenza che i bisogni su cui tradizionalmente le persone si rivolgono al sindacato, sono bisogni di cui non esiste il monopolio da parte del sindacato quindi è necessario che i vari operatori si qualificano costantemente attraverso ad esempio corsi di formazione al fine di garantire un servizio uguale se non migliore rispetto ad un diretto competitor. L'arena dei servizi sarebbe un modo efficace di far fronte a questa frammentazione dei bisogni a patto che questi siano appunto competitivi con quelli offerti dal mercato.

**Fig.15 Il futuro**



Per quanto riguarda il futuro, dalle interviste e dalla successiva analisi sono emersi quattro "temi caldi" su cui il sindacato deve lavorare per garantire una prestazione all'altezza ai diversi stakeholder. In particolare i temi riscontrati sono: il sociale come futuro del sindacato, la polarizzazione sulle categorie e sull'UST ed infine il cambiamento di rapporto con le aziende per creare un nuovo stile di contrattazione.

Per quanto riguarda nello specifico le nuove sfide, per un'adeguata vicinanza agli iscritti risulta fondamentale trasmettere alle persone un messaggio di prossimità. "Tenere le porte aperte", ascoltando i bisogni di chi si rivolge al sindacato al di là delle logiche di orario. Lavorare per progetti, aprirsi al welfare e saper essere innovativi sembrano essere elementi necessari per una rivisitazione di un sindacato 2.0. Cambiare la propria cultura organizzativa inoltre, significa anche investire su figure professionali giovani e su un modello culturale più aperto

rispetto al ruolo del sindacato oggi. A tal proposito un componente di segreteria afferma che: *“Oggi il sindacato non è più questo, non siamo più negli anni '70. Se non investiamo su figure giovani con mentalità diverse e su un sindacato riformista, tra 10-15 anni il sindacato rimarrà un pezzo di archeologia.”*

Il sociale quindi, risulta essere il futuro del sindacato. La sfida principale che si presenta riguarda la necessità di superare il modello del recupero salariale, ormai ritenuto superato. *“La Cisl deve adoperarsi molto di più sul sociale, sul dare agli iscritti agevolazioni sanitarie, capire se c'è ad esempio il problema degli asili nido tra gli iscritti, se c'è il problema degli anziani (non è solo un problema dei pensionati, perché il pensionato è il papà di un lavoratore). Questo tema della contrattazione sociale è importante, bisogna portare nei luoghi di lavoro la possibilità di fare accordi e sinergie con più aziende, il futuro è il welfare sociale”*, queste sono le parole di componenti di segreteria che credono appunto nel sociale, nel cambiare e ristrutturare il sindacato per svecchiarlo e rinnovarlo.

E' diffusa l'idea inoltre, che la contrattazione sociale sia ad oggi di fondamentale importanza per rilanciare il sindacato. Rispetto a questo i temi caldi sono il welfare sociale, l'aiuto agli stranieri, la possibilità di rilanciare gli enti bilaterali e la contrattazione sociale.

*“Dobbiamo stare in mezzo alla gente, non devo aspettare che vengano qui. Questo a Como manca, o mancava, ora sta migliorando, ma questa mentalità di aspettare che il lavoratore arrivi è una delle pecche che ho trovato. Un parroco che tiene le porte della sua chiesa chiuse non è un buon parroco”*(cit. componente di segreteria).

C'è la necessità di andare incontro alle persone, mettersi in posizione attiva e soprattutto di ascolto. Questi sono i pilastri per un welfare sociale sostenibile e per evitare che il sindacato diventi “un pezzo di archeologia”.

Gli intervistati, pur sostenendo la necessità di una forte sinergia e collaborazione tra le categorie, i sevizi e l'UST, attribuiscono a questi tre attori un ruolo differente: le categorie si attribuiscono un ruolo di primo piano nella loro capacità di intercettare nuovi bisogni emergenti. La centratura sulla contrattazione sociale è ritenuta il tema cardine su cui lavorare. Nelle categorie degli attivi sono presenti però alcune difficoltà legate alla messa in atto di questo tipo di attività che viene spesso posticipata in favore della contrattazione aziendale (specialmente per le categorie che si trovano più in difficoltà, ad esempio la Filca). Questa mentalità è sintomo di resistenza al cambiamento. Soprattutto i senior, che sono molto più incentrati sulla contrattazione e sui valori cardine della Cisl, dovrebbero fare un lavoro di formazione e su se stessi per cercare il più possibile di comprendere i mutamenti globali del mercato ed essere proattivi rispetto a questi attuando politiche di contrattazione diverse. A tal proposito un componente di segreteria afferma che: *“Se tutti riconoscessero il sociale come il campo su cui puntare, si potrebbe lavorare insieme in modo armonico. Da tutti non credo che sia riconosciuto, ho visto alcune categorie più sensibili rispetto ad altre, alcune sono più disponibili a collaborare con la confederazione su questo tema.”*

Quindi l'UST può fare tutto, ma il problema è alla base, e consiste nell' intercettare il bisogno. Solo la singola categoria è in grado di intercettare i bisogni dei propri iscritti.

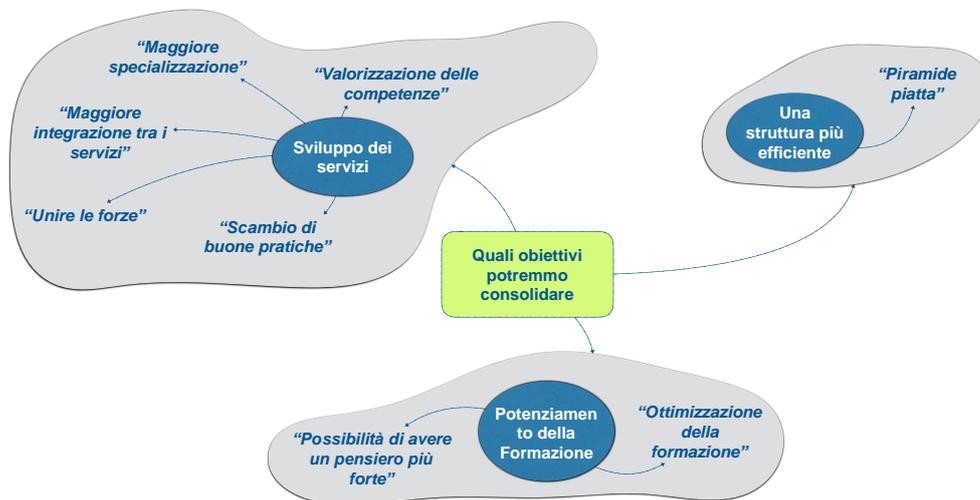
Per intercettare al meglio i bisogni degli iscritti inoltre, è percepita la necessità di dover dare ampio spazio ai territori, a tutte le figure che quotidianamente si interfacciano con gli utenti. La FNP risulta percepita come una categoria di importanza fondamentale per rispondere ai bisogni degli iscritti, grazie alle

ingenti risorse che ha a disposizione. E' condivisa quindi l'idea di una forte necessità di collaborazione con i pensionati.

Per molti intervistati al contrario, l' UST può essere invece una garanzia. Spostare il baricentro della vita sindacale sull' UST può essere la premessa per poter agire una efficace governance che produca innovazione. Il centro recepisce i bisogni e le informazioni delle periferie ed è in grado di generare "risposte inedite". Un primo snodo sembra essere rappresentato dal rapporto delle categorie e UST. Le categorie sembrano definire il proprio rapporto con l'UST in termini di competizione rispetto al controllo del potere di influenzamento delle scelte strategiche del sindacato. Non sembra essere chiara tuttavia, la possibile sinergia che può esistere tra le categorie e l'UST e come immaginare un' articolazione più sinergica del rapporto centro-periferia.

*"Ci sono tante situazioni che hanno invece più bisogno di servizi quindi dell'UST quindi anche il patronato, CAF ecc... tanti che siano forti per far diventare forte la Cisl. Quindi diciamo che la categoria è molto importante ma la categoria e basta non può sussistere senza l'aiuto dei servizi. Bisogna avere un equilibrio forte"* (cit. addetto ai servizi).

**Fig.16 Le potenzialità della fusione**



Rispetto alle potenzialità della fusione, sono stati individuati tre obiettivi che aiuterebbero nel consolidare il cambiamento avvenuto: lo sviluppo dei servizi, una struttura più efficiente ed infine il potenziamento della formazione.

Per quanto riguarda lo sviluppo dei servizi e quindi nell'apertura verso il welfare, questo obiettivo consiste nella possibilità di scambio di conoscenze, esperienze e competenze ritenute la chiave del successo per l'innovazione dei servizi. Da un lato si tratta di "uniformare" l'offerta in modo tale che le prestazioni dei servizi possano rendere visibile anche lo "stile della casa", dall'altro la sfida è nel far circolare le buone pratiche sviluppate localmente in modo tale da creare un circolo virtuoso tra innovazione e diffusione di esperienze innovative. A detta di alcuni intervistati infatti *"con un numero più ampio di persone, si può lavorare in modo da organizzare un gruppo di lavoro più specializzato nei servizi e nella loro erogazione"*.

Successivamente, per quanto concerne il secondo obiettivo relativo all'adozione di una struttura più efficiente, si riscontra la necessità di superare, almeno parzialmente, una struttura "a piramide classica" che caratterizza l'organizzazione e che viene percepita come inadeguata. E' percepito uno sbilanciamento di potere tra il centro (i vertici) e la periferia (i territori); la pista da seguire (e che grazie alla riorganizzazione si sta percorrendo) è identificata nei coordinamenti. A tal proposito un addetto ai servizi afferma che: *“La riorganizzazione è un’opportunità. E’ una bella esperienza, è un’opportunità che dobbiamo saper sfruttare bene. Ci siamo mossi per tempo, quello che la politica non ha fatto, noi l’abbiamo fatto. A lungo periodo questo deve creare una riduzione della gerarchia, passare da una piramide a una struttura più piatta.”*

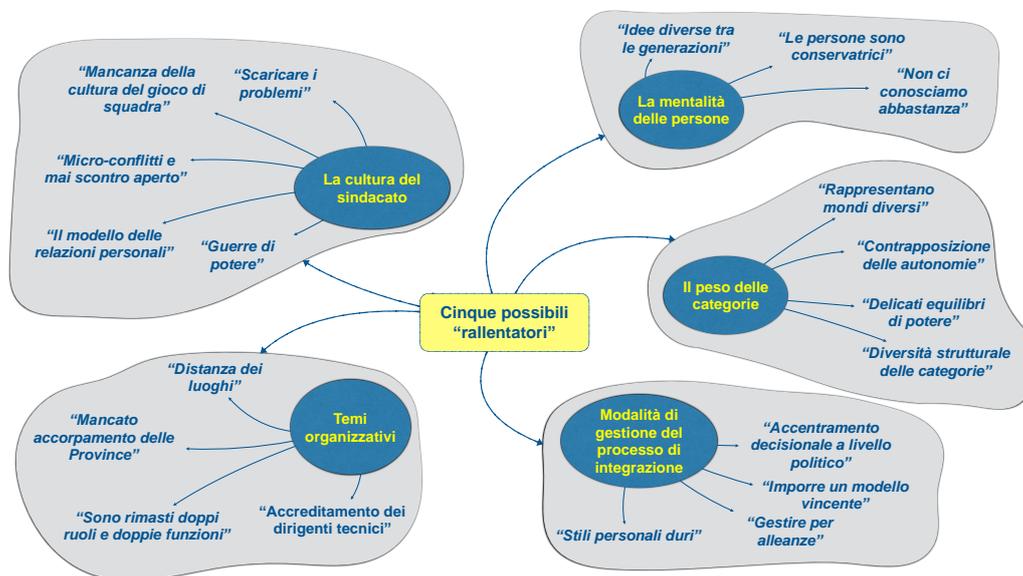
Infine, rispetto alla formazione, essa è percepita come una delle maggiori potenzialità insite nell'accorpamento; risulta essenziale puntare su questo strumento al fine di: sostenere le persone e accompagnarle nel processo di cambiamento, attivare logiche di pensiero innovative, permettere l'apprendimento di conoscenze funzionali (importazione/esportazione di buone prassi tra i territori) ed infine permette di creare momenti di apprendimento personale su temi trasversali (comunicazione, gestione dello stress, gestione del tempo).

*“Penso che stia andando verso un miglioramento perché possiamo fare finalmente formazione assieme, portare diverse esperienze, anche se sono negative, per me rappresentano un valore aggiunto”* (cit. addetto ai servizi).

In terzo luogo, il progetto cercherà di indagare “cosa sostiene e cosa rallenta l'integrazione”. In particolare due sono le domande a cui si proverà a fornire una risposta di senso:

- cosa sostiene l'integrazione tra Varese e Como: quali sono le potenzialità?
- cosa rallenta l'integrazione Varese – Como: quali sono i limiti? Perché?

**Fig.17 Cosa rallenta l'integrazione**



Alla luce delle interviste, sono stati rilevati alcuni nodi cruciali e di rilevante importanza che rallentano l'integrazione. Questi nodi sono stati raggruppati in via esplicativa e di semplificazione in cinque aree di interesse sulle quali risulta utile soffermarsi e fare ulteriori riflessioni al fine di trovare congiuntamente la strada migliore per trasformare le criticità in potenzialità. Le aree di indagine che risultano essere rallentatori nello specifico sono: la cultura del sindacato, la mentalità delle persone, il peso delle categorie, la modalità di gestione del processo di integrazione ed infine i temi organizzativi quali la distanza, l'accREDITAMENTO poco funzionale dei dirigenti tecnici, doppi ruoli e funzioni da snellire ed il mancato accorpamento delle province.

Nello specifico, a seguito della riorganizzazione sono emerse guerre di potere legate a "logiche di poltrona" e ad un certo conservatorismo delle persone che resistono a mettersi in gioco e a mettere in discussione le proprie modalità operative. A tal proposito un addetto ai servizi afferma che: "Litigano tra di loro, è una guerra di potere, cercano di far carriera, avere il posto e questo secondo

*me non va bene; prima bisogna pensare a fare andare bene le cose, perché il sindacato se non cambia e se non è protagonista di nuovi servizi morirà ed inoltre non tutti vedono gli aspetti positivi dell'accorpamento, innanzitutto perché erano abituati a lavorare in un certo modo, quindi fanno fatica a cambiare a rimettersi in gioco, rispetto a delle modalità diverse. C'è molta resistenza dovuta a un certo conservatorismo delle persone. Poi forse non è chiaro o non è trasmesso bene il progetto complessivo: forse non tutti percepiscono quale può essere l'utilità e l'obiettivo dell'accorpamento."*

Questo sfocia in una mancanza di una "cultura del gioco di squadra" obbligatoria se si vuole attuare il passaggio da una cultura di rappresentanza ad una di welfare: si tende a evitare una sinergia con le altre aree dell'organizzazione occupandosi solamente dei propri compiti. Entra in gioco anche una logica di "è giusto il mio, è sbagliato il tuo" che ostacola la circolazione delle informazioni e delle buone pratiche di lavoro. Un altro ostacolo è riscontrabile nella scarsa conoscenza delle persone tra i due territori che non sono così spinte a relazionarsi e collaborare tra loro.

*"L'attività sindacale è un'attività molto individuale, uno dei limiti è che il sindacalista lavora come se fosse un lavoratore autonomo, quindi gestisce le proprie problematiche in modo individuale e le socializza poco"* (cit. componente di segreteria).

A seguito della fusione inoltre, sono state implementate delle politiche di controllo più stringenti: se da parte di alcune categorie (Fisascat) questo non rappresenta un problema, da parte di altre è sentito come una minaccia alla propria autonomia.

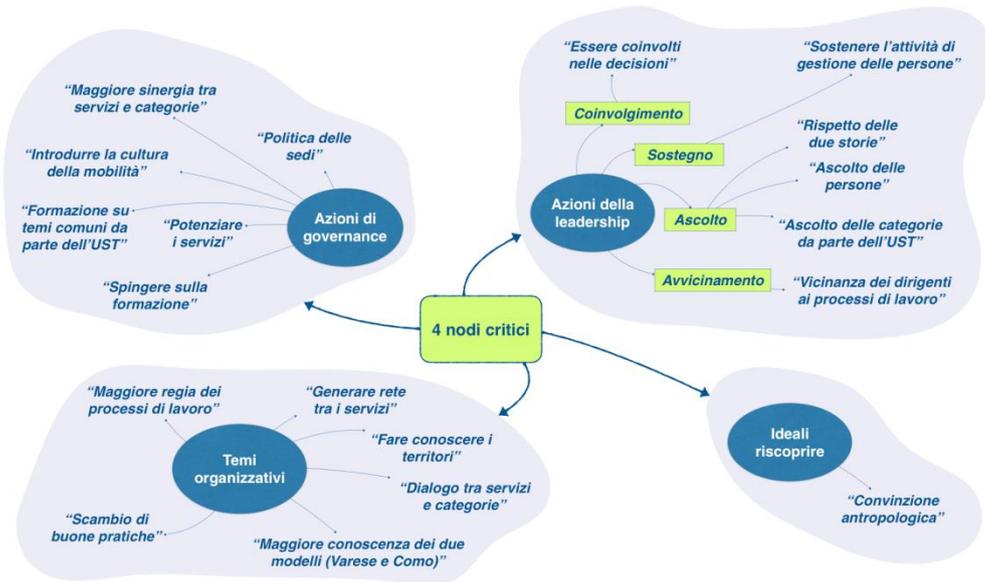
La conseguenza consiste in una chiusura da parte delle categorie che tendono ad evitare il confronto e la collaborazione con le altre aree dell'organizzazione. La chiusura da parte delle categorie è il risultato anche dell'imposizione di linee operative stringenti e rigide (e da molti non condivise) da parte della segreteria. Un componente di segreteria infatti afferma: *“Tutti questi problemi dipendono da questioni di relazioni personali. Il vero nodo è l'autonomia delle categorie, e finché la Cisl è strutturata così non se ne esce.”*

Un altro ostacolo presente risulta essere la distanza tra i due territori che da molti è sentita come limitante per una buona sinergia nel lavoro e nella conoscenza tra i lavoratori stessi (“quelli di Como”, “quelli di Varese” sono espressioni che tuttora circolano). Un possibile rimedio è stato citato da un addetto ai servizi che afferma: *“Le distanze sono lunghissime, quindi secondo me bisognerebbe avere una dirigenza che presiede le due sedi principali e poi sotto avere dei dipartimenti con i responsabili che seguono le varie cose.”*

Infine sono ad oggi ancora presenti doppi ruoli con relative doppie funzioni: parte delle risorse che sono state liberate devono tuttora essere ricollocate.

*“C'è il problema di come riutilizzare le risorse nel momento in cui non hanno più la possibilità di ricoprire determinati incarichi perché accorpandosi si riducono, bisogna poi riutilizzare le persone”*(cit. componente di segreteria).

**Fig.18 Cosa sostiene l'integrazione**



Dopo aver osservato i rallentatori della fusione, sono stati indicati anche dei “nodi critici” che se ben utilizzati, secondo gli intervistati, sosterrrebbero l’integrazione. Questi nodi sono essenzialmente quattro: azioni di governance che includono sia l’idea di potenziare i servizi e “spingere” sulla formazione sia ricostituire una politica delle sedi adeguata al contesto ed ai cambiamenti, azioni di leadership intese come maggior coinvolgimento, sostegno, ascolto e avvicinamento del vertice ai processi di lavoro, l’ideali da riscoprire intesi come una convinzione antropologica da “riesumere” e adattare anch’essa al contesto ed infine i temi organizzativi intesi come un miglioramento dello scambio di buone pratiche, una maggior conoscenza dei due territori e la generazione di nuovi servizi.

Nello specifico, al fine di illustrarli al meglio nella loro globalità e soprattutto sinergia l’uno con l’altro, è possibile notare come risulti essere di particolare importanza sia la formazione, utile per unificare le metodologie e conoscere le

buone pratiche, sia l'inserimento di giovani all'interno della Cisl per rinnovare il sindacato e elaborare nuove idee dinamiche e in linea con i nuovi bisogni emergenti. Rimane di fondamentale importanza unificare i due territori conservando le "due storie" e cercando di individuare nei due modelli sindacali le eccellenze.

*"Bisogna mantenere la storia, con l'accorpamento bisogna anche capire che non è che una storia è meglio dell'altra, sono due storie che vanno rispettate e portate tutte e due davanti. Non bisogna fare una storia sola ma bisogna essere bravi a mantenere le due storie"* (cit. componente di segreteria).

Viene richiesto alla segreteria uno stile di dirigenza meno autoritario, che permetta di coinvolgere tutti nella presa di decisione. Una volta raggiunto un accordo tra segreteria e categorie sugli obiettivi da raggiungere, è avvertita la necessità di lasciare alle categorie ampia autonomia nel portare a termine i risultati, da condividere poi con i vertici. Emerge infatti la necessità di uscire dalla logica di un'organizzazione graduata, in cui il potere delle persone è dato solamente dal ruolo lavorativo ricoperto. E' avvertita quindi l'esigenza di cambiare i riferimenti e il peso dato alle persone. A tal proposito un componente di segreteria afferma che: *"C'è un'integrazione effettiva rispetto alla presa di decisione, nel senso che ad esempio io propongo perché sono quello più indicato a farlo, però le mie proposte vengono discusse a pari livello da tutti i componenti sia di Varese che di Como."*

E' inoltre avvertita la necessità di fruire di momenti di confronto con la segreteria costanti nel tempo, durante i quali i segretari di ogni categoria abbiano la possibilità di esprimere eventuali questioni problematiche.

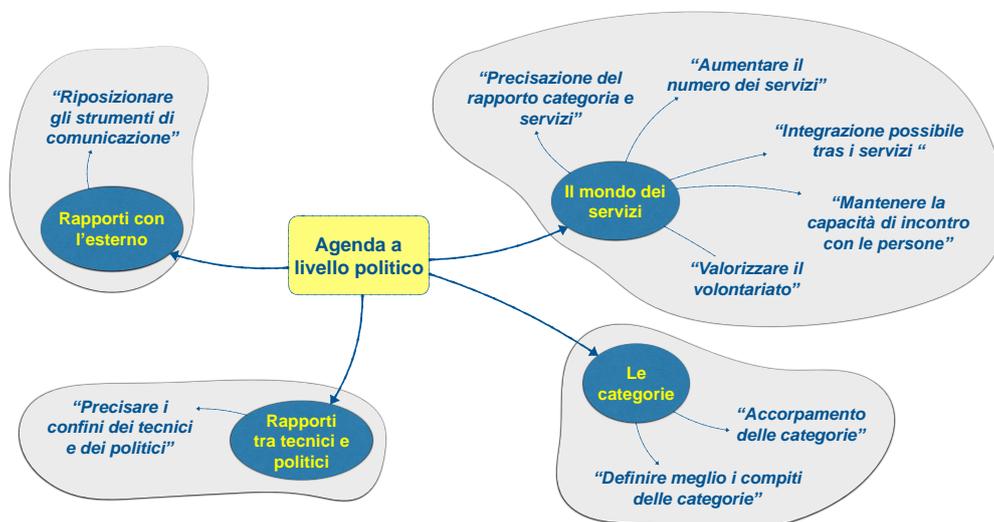
*“Bisogna innanzitutto che la segreteria faccia una chiacchierata con ogni singola categoria per capire quali sono i problemi e quali sono i bisogni in ogni categoria. Dopodiché posso fare un sunto di tutti i problemi e difficoltà e dopo i vari suggerimenti convoco i principali esponenti di ogni categoria e per esempio faccio il welfare”*(cit. giovane Cisl).

E' condivisa infine, l'idea che il sindacato dovrebbe «tornare alle origini»: riscoprire gli ideali e i valori che hanno ispirato la nascita della Cisl e questo risulta fondamentale per un'adeguata vicinanza ai lavoratori.

Successivamente, verranno illustrati i risultati riguardanti alcune prefigurazioni cui la Cisl potrà avvalersi per sostenere il cambiamento. Si tratta di strategie a medio-lungo termine. Nello specifico i nodi che si indagheranno sono su due livelli:

- livello politico
- livello tecnico

**Fig.19 L'agenda per il prossimo futuro: livello politico**



A livello politico si sono prefigurate sostanzialmente quattro macro temi utili in un “prossimo futuro” al fine di migliorare la qualità dell’erogazione dei servizi e la qualità della vita lavorativa dei diversi dipendenti. Nello specifico i macro temi sono: i rapporti con l’esterno intesi come necessità di riposizionare gli strumenti di comunicazione, il rapporto tra tecnici e politici al fine di precisarne i confini, la questione delle categorie per permettere a tutti di capire quali e quante si devono accorpate, a che punto sono e quali compiti spetta loro ed infine il mondo dei servizi inteso come aumentarne il numero e migliorarne la qualità.

Più in profondità, per quanto riguarda la prima area relativa al rapporto con l’esterno, è avvertita la necessità di migliorare le politiche di comunicazione esterne (media e stakeholder). È comune l’idea che ad oggi sia presente, sia tra i giovani che tra i lavoratori delle aziende, una scarsa conoscenza del sindacato, del suo operato e dei valori di cui si fa portatore. Si ritiene quindi necessaria una miglior politica di comunicazione per migliorare la ”facciata”, la “vetrina”, “l’appetibilità” del sindacato per “un cittadino qualsiasi”. Riorganizzare gli strumenti di comunicazione potrebbe essere una valida pista da prendere in considerazione. Inoltre un componente di segreteria ha aggiunto che secondo lui

rispetto alla riorganizzazione si è fatto un passo in dietro in quanto chi era al vertice prima degli attuali segretari, avvertiva un'esigenza maggiore ed era più sensibile alla stampa e ai media.

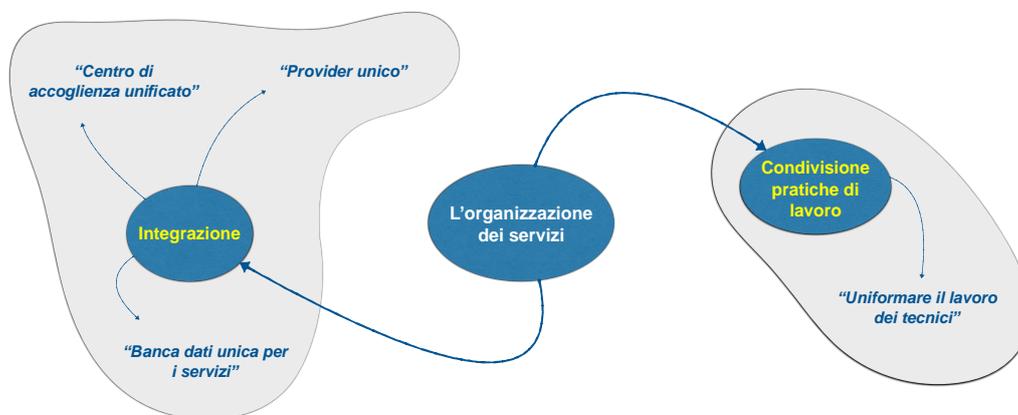
Per quanto riguarda il rapporto tra tecnici e politici invece, è avvertita la necessità di precisare i confini tra l'operato della parte politica e quello della parte tecnica. In sostanza la parte politica dovrebbe ragionare sull'andamento generale dell'organizzazione lasciando ai tecnici autonomia decisionale rispetto alla progettualità. Un componente di segreteria a tal proposito afferma che: *“Con l'accorpamento queste problematiche dovranno andare a definirsi in maniera un po' più chiara. Bisogna definire meglio con le categorie chi fa cosa.”*

Anche per quanto riguarda le categorie, terza area d'indagine, l'accorpamento risulta utile per precisare i confini di lavoro (chi deve accogliere il lavoratore? Chi deve fornirgli informazioni?...) e l'organizzazione delle mansioni per aumentare l'efficienza, la comunicazione e il gradimento collettivo.

Infine, si rende necessario un ampliamento anche dei servizi e passare ad una logica welfare dal momento che i bisogni degli utenti sono sempre più eterogenei. Si ritiene necessario valorizzare il volontariato, mantenere una capacità di incontro con le persone ed infine integrare ed integrarsi nei servizi.

*“Nel rapporto con i servizi è per me fondamentale il rapporto con le categorie, cioè la possibilità di portare il servizio di patronato all'interno delle fabbriche, perché questo scarica di attività gli sportelli già intasati, per questo però vuol dire che dietro ci devono essere un rapporto stretto, di formazione, di collaborazione, di passaggio delle pratiche, di canali privilegiati perché un delegato che arriva con 10 pratiche per la sua fabbrica non è che può far la coda per due ore come un singolo lavoratore. L'accorpamento potrebbe aiutare a precisare meglio questi confini. Con una struttura un po' più grossa alcune cose si possono riorganizzare meglio”*(cit. addetto ai servizi).

**Fig.20 L'agenda per il prossimo futuro: livello tecnico**



Rispetto invece al livello tecnico, la peculiarità sembra essere stata riscontrata nell'integrazione dei servizi. Ci sono ancora infatti alcune pratiche e modalità di lavoro che non risultano essere in linea con la fusione avvenuta e che quindi necessitano di cambiamenti al fine di uniformare il lavoro. Nello specifico si tratta da un lato di integrare (provider unico, banca dati unica) e dall'altro di condividere pratiche lavorative.

E' percepita quindi la necessità di poter disporre di informazioni trasversali; di fondamentale importanza risulta la possibilità di poter usufruire di una banca dati comune (ad esempio tra Caf e Inas).

*“Dovremmo armonizzare tutti i servizi, perché noi comunque stiamo lavorando in pianta separata, nel senso che per alcune cose ci vincola il ministero. Una cosa che servirebbe è anche quello di poter interscambiare alcune attività, alcuni dati. Avere ad esempio una banca dati unificata e non separata per cui poi non si può accedere per la privacy. Quindi l'integrazione diventa funzionale nel momento in cui sarà possibile poter interagire su tutta l'organizzazione”*(cit. tecnico di categoria).

Rispetto all'operato dei tecnici invece, è avvertita la necessità di uniformare le pratiche di lavoro; da alcuni è auspicato un sostegno tramite linee guida in tal senso. Uno strumento utile per realizzare questo obiettivo a detta degli intervistati sembra essere identificato nelle iniziative di conoscenza tra i due territori. Le possibilità percepite riguardano da un lato una maggiore conoscenza personale tra i lavoratori dei due territori (che oltre a permettere di uniformare le modalità di lavoro, permette di creare reti di lavoro in caso di bisogno) mentre dall'altro una maggiore conoscenza delle modalità operative sempre di ambedue i territori. In tal senso un addetto ai servizi afferma che: *“Adesso si sente quasi di far parte di una stessa famiglia, per cui è più facile poi interagire. Non mi era mai capitato prima di interfacciarmi ad esempio con l'Anolf di Varese, quindi ci sono delle reti inedite che si stanno creando a seguito della fusione che partono dal bisogno.*

### ***6.5 Riflessioni conclusive***

A seguito dell'illustrazione dei principali risultati, verranno fatte due riflessioni conclusive: la prima, riguarda il passaggio da una cultura della rappresentanza ad una cultura di welfare sociale, mentre la seconda riguarderà una conclusione più a livello globale e per esteso individuando i nodi critici che, se potenziati, saranno di supporto per una migliore fusione.

## DA UNA LOGICA DI «RAPPRESENTANZA» VERSO UNA CULTURA DI «WELFARE SOCIALE»



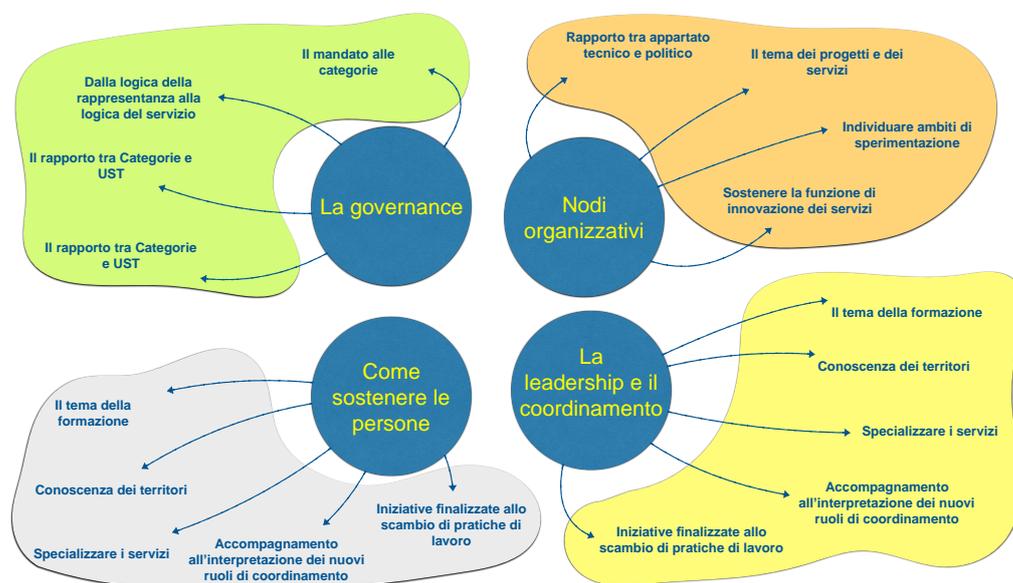
Dall'analisi delle interviste emerge la necessità ed il desiderio di un rinnovamento all'interno del sindacato. Questa volontà di emancipazione parte dal bisogno di un'innovazione, attuata con l'unificazione dei territori, ed a un rinnovamento interno che chiama in causa il bisogno di intercettare nuovi bisogni, estendere la conoscenza del sindacato, reclutare nuovi giovani per aprire la mentalità e svecchiare il sindacato con elementi di novità e nuove idee, avere una comunicazione interna efficiente ed efficace in grado di pervadere tutti i piani e le categorie, mantenere una posizione proattiva davanti ai mutamenti sociali, politici ed ambientali, riposizionarsi in una nuova logica di “fare sindacato”, riscoprire gli ideali per mantenere comunque la storia e le radici ed infine, cercare di avere uno stile di leadership il più partecipativo possibile per evitare micro conflitti e malcontenti.

Tutte queste variabili, se congiuntamente attuate in modo saggio, possono rivelarsi utili per passare da una vecchia concezione di sindacato basato solamente sul recupero salariale e quindi su una logica e cultura prettamente di rappresentanza, ad una cultura che abbia come base solida il welfare sociale, cioè tutta quella gamma di servizi aggiuntivi che il sindacato sarà in grado di offrire ai suoi lavoratori.

Sempre di più infatti, il lavoro è visto come frammentato, ci sono nuove categorie lavorative (atipici, giovani ed immigrati) che sono entrate a far parte del mercato del lavoro e che ne occupano una fetta importante in cui il sindacato sempre di più è chiamato a dare assistenza e aiuto.

Questo problema, unito alla volontà da parte degli addetti interni al sindacato di aprirsi a livello mentale, porta alla luce l'idea che sia necessario un cambio di cultura interna che può essere utile al fine di migliorare i servizi e farne nascere di nuovi che siano al contempo innovati, estesi sul territorio e soprattutto competitivi dato che da qualche anno a questa parte il sindacato, com'è anche emerso dalle interviste, non ha più il monopolio totale dei servizi.

## I QUATTRO NODI A SUPPORTO DELLA FUSIONE



A conclusione dell'esposizione dei dati, come seconda riflessione, risulta di primaria importanza riassumere i principali risultati ottenuti globalmente. Alla fine del progetto, si sono identificati quattro nodi (in accordo con la committenza) che sembrano essere i driver per un miglioramento dell'intera riorganizzazione del sindacato. Questi nodi rappresentano quattro "fili rossi" riscontrati in tutte le interviste e su cui verteranno le riflessioni finali che hanno come obiettivo quello di riprendere le parti più importanti dei dati esposti sopra, approfondirli ed infine porre alcune domande a supporto di possibili progetti ad hoc per migliorare il sindacato. Nello specifico si tratteranno: la governance, i nodi di carattere organizzativo, la leadership e il coordinamento ed infine le modalità migliori per sostenere le persone.

Per quanto riguarda il *livello di governance*, risultano essere di particolare importanza alcune questioni citate anche durante l'analisi dei risultati:

innanzitutto la necessità di uscire da una logica di “organizzazione graduata”, in cui il potere delle persone è dato solamente dal ruolo lavorativo ricoperto. Seguendo questa prospettiva gli intervistati affermano che sia necessario cambiare i riferimenti e il peso dato alle persone. Un passo da seguire in tale direzione viene indentificato nei coordinamenti: deve essere coinvolto nella presa di decisione chi si occupa direttamente delle varie questioni, senza dover passare necessariamente dai vertici dell’organizzazione. In questo senso, anche la comunicazione non deve più essere centralizzata, ma le informazioni devono essere ricevute direttamente da chi opera nell’ambito specifico. La segreteria, secondo gli intervistati non dovrebbe accentrare il potere decisionale fornendo linee operative rigide e stringenti, ma, al contrario, lasciare spazio di manovra ai diversi livelli organizzativi. Dando maggior spazio ai territori, emerge da parte di tutte le categorie e i servizi la possibilità di intercettare al meglio i bisogni delle persone, elemento che da molti viene ad oggi visto come critico. Viene percepito come necessario un maggior confronto tra i diversi livelli gerarchici, in un’ottica di trasparenza e di ascolto. Ad oggi, infatti, è presente tra alcune categorie e tra il livello tecnico l’idea che la segreteria imponga modalità esecutive poco flessibili ed estremamente direttive. I vantaggi percepiti di un modello di governance così strutturato risultano essere innanzitutto un maggior confronto tra le parti nella presa di decisione, utile per trovare idee innovative per migliorare la prestazione organizzativa... e per diminuire potenziali conflitti interni che potrebbero ostacolare il raggiungimento degli obiettivi (sia interni, nel senso di portare avanti il cambiamento nel miglior modo possibile, sia esterni nel senso di poter essere più presenti sul territorio e vicini alle persone). Inoltre, una maggior trasparenza che permetta di avere un quadro generale completo del funzionamento organizzativo e una miglior capacità di intercettare i bisogni delle persone dovuto al maggior spazio dato ai territori (inteso come tutti coloro che quotidianamente si interfacciano con gli iscritti), risultano essere elementi chiave. I limiti percepiti di un modello di governance così strutturato risultano invece essere: una maggior lentezza nella presa di decisione dovuta all’apertura al confronto tra le parti; se da un lato tale lentezza può essere percepita come un limite perché allunga i tempi

decisionali, dall'altro è percepita anche come un vantaggio in quanto permette a tutti di esprimere le proprie idee arrivando a decisioni migliori e condivise da tutti. La forte trasparenza che deriverebbe da questo modello tuttavia, potrebbe essere da alcuni sentita come una perdita di autonomia dovuta a un maggior controllo (chi non ha le “carte pulite” può sentirsi minacciato). Per quanto riguarda ad esempio il controllo sui tesseramenti, Fisascat sostiene di aver accolto positivamente la nuova linea operativa. A tal proposito ci sono alcune domande da porsi a sostegno della governance che fungono da spunto per possibili risvolti operativi:

- in che modo le categorie possono valorizzare la loro capacità di ascolto?
- è possibile pensare ad una sinergia maggiore tra categorie ed UST finalizzata a dare maggiore consistenza alla capacità di ascolto del territorio?
- come le categorie possono diventare “canali privilegiati” di intercettazione delle domande e di indirizzo delle stesse ai servizi di categoria o UST?
- quali alleanze sono possibili tra categorie che sono, ad esempio, presenti contemporaneamente nella stessa azienda intorno a bisogni specifici e convergenti (rappresentati anche da categorie diverse)? Si possono costruire alleanze “mobili”?

Per quanto riguarda il secondo nodo cruciale, relativo alle *questioni organizzative*, una questione di assoluta importanza la riveste la formazione. Emerge inoltre un problema relativo alla comunicazione che risulta percepita in questo modo:

- Comunicazione interna (tra segreteria, categorie e servizi).

**Difficoltosa tra i territori di Varese e Como:** spesso le comunicazioni interne faticano a circolare tra i due territori, generando incomprensioni e tensioni. Nella presa di decisione spesso i due territori ragionano come se fossero ancora divisi,

non tenendo conto della presenza dell'altro, e le decisioni prese spesso non vengono rese note all'altro territorio. **Difficoltosa all'interno dello stesso territorio:** alcuni percepiscono come la segreteria faticosi a far passare le informazioni a "chi non sta già dalla sua parte". Viene attribuito alla segreteria un atteggiamento poco incline a far circolare le informazioni e a rendere note le decisioni prese, soprattutto alle categorie che per motivi di ideologia politica sono in contrasto con la segreteria. Fisascat al contrario percepisce un atteggiamento aperto e collaborativo da parte della segreteria.

**Centralizzata:** le informazioni, prima di raggiungere le persone che si occupano concretamente dei problemi, devono per forza passare dai segretari.

- Comunicazione esterna: relazioni con i media e gli stakeholder esterni).

E' comune a tutti gli intervistati l'idea che ad oggi sia presente soprattutto tra i giovani una scarsa conoscenza del sindacato e uno scarso interesse relativo ai valori di cui questo si fa portatore. A tal fine emerge dalle interviste il desiderio di sensibilizzare l'opinione dei giovani tramite un contatto diretto con loro. Due strumenti utili a tal fine sono riconosciuti negli stage e nel recarsi nelle scuole. Anche tra i lavoratori delle aziende, il sindacato è poco visibile in quanto la comunicazione che viene messa in atto viene percepita come poco efficace, in quanto effettuata su mezzi di comunicazione ormai superati come le televisioni locali. Si ritiene necessaria una "miglior politica di comunicazione per migliorare la facciata, la vetrina, l'appetibilità per un cittadino qualsiasi". Idea comune a tutti gli intervistati risulta essere la scarsa percezione dell'accorpamento da parte dei propri stakeholder (camera di commercio, comuni...). A detta di tutti gli intervistati, le istituzioni percepiscono la fusione come un' "unione di facciata" in quanto sul territorio continuano ad interfacciarsi con le stesse persone con cui si relazionavano prima della fusione.

E' percepita soprattutto nel territorio di Varese la presenza di una mentalità chiusa, a comparti stagni, che dovrebbe essere superata per favorire l'integrazione e un miglior funzionamento dell'organizzazione. Fim in particolare suggerisce che dovrebbe essere presente un atteggiamento più responsabile, ragionando in

un'ottica di funzionamento generale del sistema, lavorando in sinergia tra le diverse aree della Cisl. In questo senso, Fim esprime la necessità di uscire da una logica di svolgimento solamente della propria mansione “dando una mano anche agli altri uffici a seconda delle difficoltà”.

La maggior parte degli esponenti politici delle categorie intervistate percepisce di fondamentale importanza superare le logiche territoriali di distinzione tra Varese e Como, iniziando a ragionare come un territorio unico. Il superamento di una mentalità restrittiva in cui ognuno pensa solamente ai propri problemi e ritiene adeguato solamente il proprio modo di affrontarli, permette infatti di avere una visuale più ampia e completa rispetto alle opportunità insite nella fusione. Al contrario, Fim e Fisascat, ritengono avvenuto con successo l'accorpamento territoriale tanto da affermare che esiste un'efficiente collaborazione tra i due territori. Questa visione risulta più trasversale per quanto riguarda il livello tecnico per cui la fusione è percepita come ormai avvenuta con la precisazione che il percorso da svolgere sia soprattutto ad un livello politico. La comprensione delle differenze tra i due territori, a detta di tutte le categorie e anche dei servizi permetterebbe sia una migliore comunicazione (interna ed esterna) sia la socializzazione di conoscenze e competenze (lo scambio di esperienze differenti viene percepito come essenziale per apprendere modalità operative di altre persone e farle proprie oppure integrarle con le proprie modalità). “La possibilità di trovare un modello di funzionamento adeguato per l'organizzazione risulta legato alla capacità di prendere le eccellenze dai due modelli sindacali presenti a Varese e Como per crearne uno migliore e adeguato al nuovo territorio dei Laghi”.

Dalle interviste svolte emerge la percezione di una scarsa vicinanza alle categorie da parte della segreteria: la maggior parte delle categorie percepisce la necessità di una maggior vicinanza da parte della segreteria e ritiene tale vicinanza fondamentale per la conoscenza dei problemi e delle difficoltà che sussistono all'interno dell'organizzazione. In questo senso chi avverte tale esigenza percepisce la necessità di poter fruire di momenti di confronto con la segreteria

costanti nel tempo, durante i quali i segretari di ogni categoria abbiano la possibilità di esprimere eventuali questioni problematiche. Le questioni che emergono come prioritarie sono relative alla visione delle categorie relativamente al processo di accorpamento: a livello tecnico la visione risulta positiva, ma sono presenti delle difficoltà relative alla progettualità, che risulta ostacolata da forze politiche contrastanti. Lo sviluppo di progetti a favore degli iscritti (ad esempio il centro estivo o il “progetto badanti”) risulta ostacolato dalle categorie che non ne traggono alcun beneficio. I tecnici avvertono l’esigenza di una maggiore autonomia e libertà d’azione per quanto riguarda i progetti, con l’obiettivo di fornire sostegno e agevolazioni per gli iscritti; a livello politico, emerge da parte di tutti l’esigenza di avere dei momenti di confronto con la segreteria in cui ognuno possa manifestare la propria posizione. Questo risulta di grande importanza in quanto viene percepito come una possibilità di “farsi sentire”, di confrontarsi e giungere a decisioni condivise relativamente alle piste di lavoro da seguire. Una categoria (Fisascat) percepisce al contrario una forte vicinanza della segreteria, sentendosi sia valorizzata nel proprio operato sia accolta nei propri bisogni. Anche rispetto a questo nodo, sorgono alcune domande che portano a riflettere su possibili risvolti applicativi:

- quale di questi due modelli è più funzionale per raggiungere gli obiettivi che la Cisl ritiene di dover perseguire in questo momento storico?
- concretamente come può essere pensata un’ integrazione mobile ma efficace tra categorie e servizi?
- quali possono essere i primi ambiti di sperimentazione possibili?
- quali tempi di prova ci si può dare?
- è possibile individuare un gruppo che accompagni la sperimentazione?
- è possibile indentificare dei passaggi di avvicinamento per l’“integrazione a livello tecnico” dei servizi?

Per quanto riguarda il terzo nodo critico, relativo allo *stile di leadership* adeguato, ad oggi risulta percepito come autoritario, aventi diverse caratteristiche. Si rileva innanzitutto un' imposizione da parte della segreteria di linee operative rigide e stringenti: questo stile di leadership infatti, viene percepito come contrastante con l'organigramma della Cisl, in cui dovrebbe essere dato più spazio anche alle categorie. Inoltre questo stile di dirigenza viene percepito come un ostacolo al cambiamento e al raggiungimento dell'obiettivo guida della fusione, in quanto non permette di essere vicini alle persone e di mettere in atto sul territorio iniziative adeguate. Questo stile di leadership era percepito come funzionale prima dell'accorpamento; ad oggi, momento in cui è necessario unire due territori differenti tra loro unendo due storie diverse, sarebbe opportuno modificare lo stile in funzione del nuovo assetto che si sta costruendo. Il concetto cardine che mostra quanto tale modifica sia necessaria, riguarda la presenza di due mentalità diverse tra i territori. Ad oggi risulta venir meno quel consenso diffuso che era presente prima della fusione, dovuto a un modo omogeneo di ragionare e vedere le cose all'interno del proprio territorio che lasciano poca autonomia decisionale e operativa alle categorie e ai servizi e creano un clima di tensione all'interno dell'organizzazione e da parte di alcuni l'operato dei vertici è oggetto di forte critica. A tal proposito, è importante che la dirigenza riesca sia a creare una forte connessione tra gli obiettivi organizzativi e i bisogni e valori delle categorie e dei servizi al fine di valorizzarli e rinforzare le prestazioni più adeguate al raggiungimento degli obiettivi, sia creare un ambiente partecipativo, che responsabilizzi e valorizzi l'operato di tutti i livelli organizzativi, al fine di creare un clima di costante confronto e ascolto nella presa di decisione (e anche di ottenere utili feedback).

Alla luce di queste considerazioni, risulta quindi necessario uno stile di dirigenza che permetta il confronto e che dia diritto di parola e di azione a tutti i livelli organizzativi; inoltre, il nuovo stile di leadership deve essere in grado di rendere chiari ed espliciti gli obiettivi, fornire delle linee guida il più possibile condivise, lasciando alle persone l'autonomia necessaria per realizzarle. Anche in questo

caso alcune domande cardine da porsi al fine di possibili risvolti applicativi sembrano essere:

- quali modalità di verifica e controllo sono compatibili dopo la riorganizzazione?
- è possibile pensare a eventi che permettano un riavvicinamento della segreteria alle categorie? Quali? Con quali tempi?
- cosa significa “riconfigurazione del ruolo di rappresentanza”?
- chi sono i nostri tesserati di oggi e come saranno quelli di domani?
- è possibile pensare ad una funzione di accompagnamento che aiuti a superare la polarità centro-periferia? Si può dare concretezza ad un modello organizzativo a matrice/network che permetta di valorizzare i poteri locali ad una logica di “rete a legami deboli” dove siano chiari gli ancoraggi comuni?

Infine, rispetto al quarto nodo riscontrato, relativo a *come sostenere le persone*, risulta di primaria importanza il tema della formazione. Nello specifico gli intervistati fanno riferimento anzitutto alla conoscenza dei territori e la formazione infatti, sembra essere una leva gestionale su due versanti: in primo luogo può essere pensata per rendere maggiormente conosciuti i territori di Como e Varese in particolare per permettere la condivisione di buone pratiche e in seconda istanza può essere pensata come una leva gestionale che consenta di specializzare i servizi, renderli maggiormente efficaci sul loro segmento e dunque capaci di proporre innovazione a partire dai bisogni intercettati sui territori. Un'altra questione “calda” riscontrata riguarda l'accompagnamento all'interpretazione dei nuovi ruoli di coordinamento: i coordinatori dei nuovi gruppi di lavoro tecnici chiedono di poter essere supportati nel proprio compito di conduzione dei gruppi di lavoro. Le competenze tecniche non sempre sono considerate sufficienti per gestire le persone in questa fase di transizione. Infine, risultano di rilevante importanza le iniziative finalizzate allo scambio di pratiche di lavoro. Per sostenere le persone durante il processo di cambiamento sono percepite come fondamentali alcune azioni: le iniziative di socializzazione tra i

due territori, per comprendere le diversità presenti e favorire la condivisione di prassi di lavoro locali, la conoscenza delle persone e delle modalità di lavoro specifiche per creare reti di lavoro in caso di bisogno e infine conoscere e apprendere modalità di lavoro diverse e funzionali importate dall'altro territorio, al fine di unificare le pratiche per rendere il lavoro più efficiente ed efficace.

## CAPITOLO 7

### DISCUSSIONE E CONCLUSIONE

#### **“Sostenere il cambio di cultura: modalità e strumenti”**

In conclusione del presente elaborato, si rendono necessarie alcune riflessioni. Nello specifico, la domanda che bisogna porsi è: *“com'è possibile sostenere questa cultura di welfare così nuova e ancora poco conosciuta affinché diventi una risorsa per il sindacato e non un ostacolo?”*. Questa domanda sorge dalla riflessione circa i problemi che una nuova cultura come quella del welfare può apportare al sindacato ma anche alle organizzazioni in generale. Si è visto infatti che il principale problema del welfare consiste nel rendere il servizio di rappresentanza sindacale molto individualista. Questo è certamente un problema legato alla nuova cultura organizzativa ma è necessario dire che, in generale, nel mercato in cui si è inseriti oggi, i bisogni delle persone sono sempre più sfaccettati e individuali. A partire dalle nuove figure emergenti quali le donne, gli immigrati e i lavoratori atipici, si stanno sempre più creando bisogni e di conseguenza problemi che non riguardano più solamente la categoria di appartenenza lavorativa ma il singolo individuo. A questo problema va aggiunta un'ulteriore riflessione: negli anni passati il lavoratore si iscriveva al sindacato non appena entrava nel mondo del lavoro in quanto si sentiva tutelato, ci credeva, condivideva gli ideali di un determinato sindacato e ne condivideva la storia e le ideologie; oggi tuttavia non è più così, l'attività sindacale sta perdendo sempre più la sua rappresentanza, i suoi ideali e di conseguenza i lavoratori tendono a rivolgersi ai servizi sindacali solo nel momento del bisogno per poi allontanarsene appena il problema viene risolto.

Questa riflessione iniziale serve per inquadrare lo “stato dell'arte” attuale che il sindacato si trova ad attraversare. Quindi, la domanda posta in origine, ha senso per cercare di comprendere quale sia la strada migliore affinché tutte le

organizzazioni sindacali possano continuare a investire le proprie risorse nei servizi dando una risposta mirata e forte al lavoratore.

A questo proposito, dalla letteratura emergono diversi fattori che, se utilizzati adeguatamente, possono supportare al meglio l'entrata di questa nuova cultura sindacale e sono:

- l'innovazione,
- il clima e la creatività.

Questi non sono strumenti, ma sono modalità di pensiero che se adottate rendono più facile e di conseguenza più stabile la nuova cultura.

- ***Indicatori principali a sostegno di una nuova cultura organizzativa***

Quando in un'organizzazione e in particolare nelle organizzazioni sindacali si attua un processo di cambiamento della cultura organizzativa, è necessario attrezzarsi con strumenti e modalità per favorirne il processo. In Cisl, come è stato ampiamente descritto nei capitoli precedenti, il reclutamento di strumenti e strategie è ancora in atto.

- **Innovazione**

Dalla letteratura psicosociale emerge una delle definizioni di innovazione, ritenute più complete e significative. Battistelli e Picci (2009) riportano la definizione di West e Farr (1990), propria di alcuni autori (Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004; Janssen, Van de Vliert, & West, 2004), che considerano il processo come “*la volontaria introduzione e applicazione in un ruolo, in un gruppo, o in un'organizzazione, di idee e processi nuovi e importanti per la relativa unità d'adozione, messi in pratica per apportare dei benefici significativi all'individuo, al gruppo, all'organizzazione o all'intera società*”.

Tale definizione racchiude tre caratteristiche essenziali: la prima considera la novità non assoluta ma relativa all'individuo, al dipartimento, al team organizzativo coinvolti nel nuovo metodo o procedura di lavoro; la seconda si riferisce alla volontà di ricercare l'impatto in termini di beneficio, la terza individua l'esigenza di prevedere particolari effetti e conseguenze a diversi livelli di analisi (Anderson & King, 1993).

Anderson, De Dreu e Nijstad (2004) affrontano il concetto di innovazione individuale o di ruolo definendola come *“l'intenzionale introduzione e applicazione di nuove idee all'interno di un ruolo lavorativo, di un gruppo o all'organizzazione con l'intento di apportare un beneficio alla performance”*. Nello specifico tale comportamento si esprime nel processo complesso che attraversa le fasi dalla generazione, alla promozione e all'implementazione delle nuove idee.

A questo punto, per quanto riguarda più propriamente l'attività sindacale, è possibile sottolineare l'importanza dell'innovazione, e più in generale del pensiero innovativo per aumentare le probabilità di successo nell'adozione di nuove strategie in generale, e nell'adozione di una nuova cultura in particolare. Si possono quindi delineare, in accordo con la letteratura e con le riviste sindacali, alcuni elementi peculiari del pensiero innovativo:

- l'intenzionalità a ottenere un miglioramento nelle pratiche e nei servizi,
- la presenza di una forte componente sociale e applicativa dell'innovazione,
- la generazione e l'implementazione delle idee che avvengono sempre in un contesto sociale e organizzativo,
- un'innovazione per essere definita tale deve essere concretamente realizzata,
- un'innovazione è tale se costituisce un miglioramento significativo (inteso come un beneficio sia a livello di performance che a livello di benessere psicologico) per l'organizzazione, per un gruppo o per un singolo ruolo,

- un'innovazione è tale anche se non rappresenta una novità assoluta per l'organizzazione. L'intenzionalità e il miglioramento significativo distinguono l'innovazione dall'essere semplicemente un cambiamento. Il concetto di innovazione è incluso in quello di cambiamento cioè un'innovazione implica sempre un cambiamento ma, al contrario, un cambiamento non necessariamente è un'innovazione (West & Farr, 1990).

### ➤ **Clima e creatività**

Oltre l'innovazione e il pensiero innovativo che dovrebbe comunque, a prescindere dai momenti di cambiamento interni al sindacato, essere sempre presente almeno al vertice, esiste un ulteriore elemento di supporto per favorire il cambiamento culturale interno alle organizzazioni in generale e ai sindacati in particolare. Questo elemento consiste nel concetto di creatività definibile come *“virtù creativa, capacità di creare con l'intelletto, con la fantasia. In psicologia, il termine è stato assunto a indicare un processo di dinamica intellettuale che ha come fattori caratterizzanti: particolare sensibilità ai problemi, capacità di produrre idee, originalità nell'ideare, capacità di sintesi e di analisi, capacità di definire e strutturare in modo nuovo le proprie esperienze e conoscenze”* (Enciclopedia Treccani).

Nella letteratura, soprattutto in questi ultimi anni caratterizzati da radicali cambiamenti interni (alle organizzazioni) ed esterni (nel mercato e nel tessuto sociale), questo concetto è stato preso in considerazione molto spesso come elemento a supporto del cambiamento.

In particolare, sono stati individuati diversi fattori che possono influenzare la performance creativa, alcuni esempi dei quali sono: la presenza di sistemi di comunicazione aperti e il sostegno alla collaborazione fra gruppi (Amabile, 1988), la gestione partecipativa e collaborativa (West, Hirst, Richter & Shipton, 2004), il supporto all'innovazione (Siegel & Kaemmerer, 1978), la presenza di chiari

obiettivi generali (Amabile, 1988), la percezione di un clima poco minaccioso (Shipton, Fay, West, Patterson & Birdi, 2005), la percezione di un senso di fiducia e di partecipazione (Kanter, 1988).

Amabile (Amabile, et al., 1996; Amabile & Grysiewicz, 1989) in particolare, individua otto dimensioni della creatività:

1. supporto del gruppo di lavoro,
2. un lavoro sfidante,
3. supporto organizzativo,
4. supporto da parte dei superiori,
5. ostacoli a livello organizzativo (es. conflitto),
6. libertà,
7. pressione lavorativa,
8. disponibilità di risorse.

A tal proposito l'autore aggiunge anche che però esiste molto meno consenso sull'esatta composizione del clima creativo, e una dimostrazione di ciò è data dal fatto che in letteratura sono presenti più di quaranta differenti concettualizzazioni del costrutto di clima creativo. Hunter, Bedell, e Mumford (2005, 2007) in una recente meta-analisi condotta sulle ricerche in letteratura che hanno preso in esame la relazione tra clima organizzativo e performance creativa sono arrivati a definire una tassonomia comprendente quattordici dimensioni a cui è possibile ricondurre la maggior parte delle dimensioni di clima e creatività presenti in letteratura. Gli autori hanno identificato in tal modo le dimensioni descritte in tabella 1.

1. <i>Positive Peer Group</i>	La percezione di lavorare in un gruppo di lavoro supportivo e intellettualmente stimolante. Le relazioni sono caratterizzate da fiducia, apertura, humor e una buona comunicazione.
2. <i>Positive Supervisor Relations</i>	La percezione che i superiori supportino le idee nuove ed innovative. I superiori inoltre, non operano un forte controllo sui sottoposti.
3. <i>Resources</i>	La percezione che l'organizzazione abbia e desideri usare risorse per facilitare, incoraggiare ed eventualmente implementare le idee creative.
4. <i>Challenge</i>	La percezione che il lavoro ed i compiti siano sfidanti ed interessanti.
5. <i>Mission Clarity</i>	La percezione chiara degli obiettivi degli obiettivi e delle aspettative riguardanti la performance creativa.
6. <i>Autonomy</i>	La percezione che i dipendenti abbiano autonomia e libertà nello svolgere il proprio lavoro.

7. <i>Positive Interpersonal Exchange</i>	I dipendenti percepiscano un senso di coesione e di "stare insieme" nell'organizzazione.
8. <i>Intellectual Stimulation</i>	La percezione che il dibattito e la discussione di idee sia incoraggiata e supportata nell'organizzazione.
9. <i>Top Management Support</i>	La percezione che la creatività sia supportata e incoraggiata a più alti livelli dell'organizzazione.
10. <i>Reward Orientation</i>	La percezione che la performance creativa sia ricompensata.
11. <i>Flexibility and Risk-Taking</i>	La percezione che l'organizzazione sia disposta a prendere rischi e a gestire l'incertezza e le ambiguità associate agli sforzi creativi.
12. <i>Product Emphasis</i>	La percezione che l'organizzazione ricerchi la qualità e l'originalità.
13. <i>Participation</i>	La percezione che la partecipazione sia incoraggiata e supportata, e che la comunicazione tra pari e tra superiori e subordinati sia chiara, aperta e efficace.
14. <i>Organizational Integration</i>	Percezione che l'organizzazione sia ben integrata sia rispetto ai fattori esterni (ad es. outsourcing) sia a quelli interni (ad es., uso di team cross-funzionali). <i>Cross-functional cooperation</i> e supporto (Thamhain,2003).

Tabella n.21 "Le 14 dimensioni del clima per la creatività" (fonte: Hunter, Bedell & Mumford, 2007)

I medesimi autori, inoltre, al fine di determinare quali fossero tra le quattordici dimensioni proposte quelle che avessero un peso maggiore sulla relazione tra clima e creatività, hanno svolto un'analisi su 42 studi in cui era valutata la relazione tra varie dimensioni di clima e la performance creativa. In generale, è risultato che tutte e quattordici le dimensioni sono predittori efficaci della performance creativa e questo in maniera trasversale rispetto ai criteri di valutazione della performance creativa adottati, i campioni e i tipi di contesto. Le dimensioni che presentavano le relazioni più forti con la creatività in un contesto sindacale sono risultate essere:

- challenge (la percezione che il lavoro ed i compiti siano sfidanti e interessanti);
- intellectual stimulation (la percezione che il dibattito e la discussione di idee sia incoraggiata e supportata nell'organizzazione);
- positive collegial exchange (la percezione di un senso di coesione e di "stare insieme" nell'organizzazione).

Sulla base di questo si può affermare che un ambiente sindacale (in questo caso) che fornisce alle persone un lavoro ricco di significato, intellettualmente stimolante e ricco di scambi di idee sia idoneo per adottare la creatività a supporto del cambiamento.

È necessario tuttavia tenere in considerazione che, al contrario, esistono fattori che inibiscono la capacità creativa di un'organizzazione e più in particolare delle attività sindacali come, ad esempio, la tendenza al mantenimento di uno status quo (Amabile, 1988), le scarse comunicazioni trasversali (Kanter, 1988), la mancanza di equità nelle procedure e nella distribuzione delle risorse (Janssen, 2004) e il predominio di relazioni verticali restrittive (King & Andersons, 1990).

- *strumenti per sostenere la cultura del welfare*

A questo punto, dopo aver definito due delle molteplici strategie utili nell'affrontare un cambiamento e in particolare un cambio di cultura all'interno delle organizzazioni sindacali, occorre focalizzarsi su quali strumenti concreti possono essere utilizzati a supporto di tale cambiamento.

Dal progetto di ricerca svolto, ma anche dalla letteratura, c'è accordo sull'utilizzo della formazione come strumento chiave per sostenere le persone coinvolte nel processo di cambiamento.

### **1. Formazione in Cisl**

Da tantissimi anni la letteratura si occupa di formazione nelle organizzazioni come strumento per la sopravvivenza, la coesione e il cambiamento interno a supporto delle persone.

Cercare di definire la formazione è un'attività difficile perché le modalità in cui si esplica e le finalità che si propone sono molte. Numerose sono state le definizioni che nel corso degli anni si sono susseguite sia da autori italiani che stranieri; di seguito ne vengono riportate alcune tra le più significative (Tabella 2).

*“La formazione viene caratterizzandosi, quindi, come momento di apprendimento cambiamento, nel senso di una trasformazione che porta il soggetto ad una presa di coscienza delle proprie risorse, delle proprie capacità, dei percorsi migliorativi attuabili e dell'impiego di tali risorse in un progetto che, tendenzialmente, supera il momento applicativo professionale, per sfociare in una rielaborazione delle proprie esperienze della vita sociale” (Castelli et al., 1981)*

*“La formazione consente di attivare un processo finalizzato a rendere individui e gruppi soggetti attivi di cambiamento, sia a livello individuale che organizzativo*

<p><i>(gruppi), non attraverso l'adesione ad un modello precostituito ed esterno a sé, ma mediante l'elaborazione autonoma e nel confronto con gli altri di una propria strategia di intervento, alimentata da un arricchimento del proprio patrimonio cognitivo, dall'analisi della dinamica emotiva e motivazionale, dalla consapevolezza del proprio ruolo professionale e organizzativo” (Avallone, 1989)</i></p>
<p><i>“Formazione non più e non solo come attività di progettazione di contenuti/corso, ma come attivazione di condizioni per lo sviluppo di processi di propagazione/diffusione di forme di crescita individuale e di gruppo in un contesto che può essere sociale oltre che organizzativo” (Alessandrini, 1998)</i></p>
<p><i>“La formazione è intervento finalizzato a sviluppare nei destinatari un insieme organico di conoscenze, abilità o competenze tali da renderli in grado di collocarsi adeguatamente in specifici contesti e situazioni di lavoro” (Fraccaroli &amp; Vergani, 2004)</i></p>

Tabella 22 “Definizioni di formazione” (Battistelli, Majer, & Odoardi, 1997).

Il legame che intercorre tra le definizioni di formazione è il concetto di cambiamento. Acquisire una conoscenza, modificare un atteggiamento o sviluppare un'abilità è sempre un processo di cambiamento di uno stato in un altro (Battistelli, Majer, & Odoardi, 1997).

Per quanto riguarda più propriamente la formazione nelle attività sindacali e più nello specifico in Cisl, questa si articola sostanzialmente su due livelli: quello orizzontale (ovvero territoriale) e quello verticale (ovvero tra le diverse categorie dei lavoratori). L'unità di questi due livelli è rappresentata dal centro confederale nazionale, che può essere considerato a tutti gli effetti come un terzo livello. A ognuno di questi tre livelli vengono realizzate, seppur con declinazioni organizzative e progettuali diverse, attività formative autonome. È importante

ricordare che, l'andamento delle attività formative confederali, è in qualche modo rappresentativo del clima organizzativo (Braga, 2014).

In Cisl l'attività formativa si qualifica per continuità e coerenza sia sul versante degli investimenti sui sindacalisti a tempo pieno, sia per gli attivisti e delegati, caratterizzandosi per il prevalere della contrattazione sulla legge e per il rifiuto della regolazione costituzionale (art.39) rispetto al sindacato.

Manghi, responsabile formazione Cisl, afferma che: *“devo necessariamente denunciare alcune distorsioni formative che possono manifestarsi con eccessi metodologici e una sacralità esagerata delle forme a discapito dei contenuti trasmessi”* (Manghi, 2014).

Detto questo tuttavia, la formazione in Cisl, rispetto ad altre organizzazioni sindacali, è molto presente e sentita e sul piano metodologico la Cisl sperimenta negli anni alcune evoluzioni, ma il filo conduttore rimane la diffusione della democrazia con metodi partecipativi e il confronto. A questo proposito si annovera in Cisl l'esperienza del “Centro studi di Firenze” come ambito di formazione per quadri e sindacalisti. La cosa più innovativa, e che rende la formazione Cisl interessante e funzionante sono le parole di Manghi che afferma:

*“a differenza della formazione aziendale, la chiave di volta è data nel sindacato dal fatto che la formazione non è un obbligo ma un investimento volontario”*.

Per parlare oggi di formazione nelle organizzazioni quindi, non ci si può limitare ad analizzarne il volto esplicito, dichiarato e formale; non possono essere ignorati numerosi altri elementi che caratterizzano i processi di apprendimento, l'acquisizione dei saperi professionali, il modellamento dei comportamenti organizzativi, il cambiamento individuale nei contesti di lavoro. L'apprendimento nelle organizzazioni è un processo complesso e continuo che va ben oltre l'erogazione delle attività di training (comportano l'acquisizione sistematica di conoscenze, regole, concetti e atteggiamenti che producono il miglioramento della prestazione in un altro ambiente). Viene riscoperto il ruolo proattivo delle persone

nel costruirsi in modo autonomo e discrezionale propri percorsi di crescita professionale (Fraccaroli, 2007).

Apprendere nelle organizzazioni sindacali per sviluppare le competenze ma soprattutto per essere pronti al cambiamento, è oggi considerata una necessità e una realtà con la quale le persone e le organizzazioni devono confrontarsi continuamente. Oggi l'apprendimento viene considerato come un'attività sociale e partecipativa, non solo cognitiva.

*Ma quali sono le strategie della formazione che aiutano e sollecitano le persone?*

Le strategie capaci di aiutare le persone nell'affrontare cambiamenti significativi come quello della cultura organizzativa possono essere:

- creare condizioni di lavoro che facilitino le comunicazioni e gli scambi di conoscenze tra le persone che possiedono competenze differenti,
- costruire comunità di apprendimento sostenute anche dalle nuove tecnologie della comunicazione,
- creare situazioni di mentoring o di coaching per favorire i processi di osservazione e di riflessione sull'esperienza.

Per costruire ambienti di apprendimento capaci di facilitare processi di cambiamento e sviluppo nelle organizzazioni è necessario che questi vengano organicamente inseriti nella normale organizzazione del lavoro o come parte di questa. Creare un ambiente organizzativo che faciliti l'apprendimento significa mettere a disposizione tutte le risorse strumentali e relazionali per facilitare l'apprendere, ascoltare le persone e creare un ambiente che stimoli allo scambio, abbassare la competizione sulle conoscenze, creare un'atmosfera di lavoro partecipativo (collaborativo) nel quale i risultati del gruppo sono più importanti e sono resi disponibili a tutti, premiare chi contribuisce ed elabora per il gruppo e per il risultato collettivo (Battistelli, 2003).

## 2. Dimensione comunicativa/emozionale

Un altro strumento fondamentale oltre alla formazione per supportare dirigenti, segreteria e dipendenti in un processo di cambio di cultura organizzativa è la dimensione comunicativa. Una comunicazione efficiente infatti, è alla base della buona riuscita delle diverse iniziative presenti nelle aziende e nei sindacati in particolare. Riuscire a comunicare bene, in modo sistematico ed efficace, è l'elemento fondamentale per capire i problemi, i malumori e le richieste di tutto lo staff in un'organizzazione.

La comunicazione ovviamente deve partire dal vertice, dai leader, che nel gestire il cambiamento, devono prestare particolare attenzione alle tecniche che consentono di comunicare. La comunicazione è il più importante strumento per ottenere la partecipazione del personale di ogni livello. E' fondamentale nel guidare e stimolare gli altri verso il cambiamento. Permette di diffondere la *vision* per far sì che venga condivisa e interiorizzata e, inoltre, consente di trasmettere le nuove idee per costruire una nuova cultura.

Le persone non informate, o mal informate, tendenzialmente si creano idee false e le fanno circolare senza misurarne le conseguenze. All'interno di un processo di cambiamento culturale, organizzativo, la comunicazione gioca un ruolo determinante per ridurre le incertezze e l'ambiguità offrendo alle persone un'informazione chiara, comprensibile, credibile e nei tempi giusti (Invernizzi, 2000). All'interno del ciclo di vita della cultura organizzativa si possono evidenziare quattro aspetti della comunicazione organizzativa che agiscono da collante della struttura, ma contemporaneamente la sviluppano, la agitano e la destabilizzano. Questi aspetti sono:

- *comunicazione gestionale*: si riferisce alla circolazione delle informazioni per lo svolgimento delle normali attività produttive e consente la costruzione di fiducia tra gli attori coinvolti nel cambiamento;

- *comunicazione di ruolo*: rappresenta il rafforzamento delle specializzazioni di ruolo, è una leva motivazionale ed è rivolta alle famiglie professionali, essa fornisce sostegno comportamentale e contestualizza le competenze;
- *comunicazione per lo sviluppo organizzativo*: è l'insieme dei valori, dei sistemi comunicazionali e delle informazioni finalizzati a garantire la presenza di un opportuno sistema di evoluzione organizzativa in una cultura matura e flessibile;
- *comunicazione per il cambiamento*: costituisce l'impulso per i processi di cambiamento organizzativo, alimentando le capacità di trasformazione dell'organizzazione e di adattamento al cambiamento ambientale (Cesaria, 1996).

I primi due tipi di comunicazione costituiscono una forza stabilizzante per la cultura organizzativa, mentre gli ultimi due sono energia dirompente; perché questi possano agire proficuamente, tuttavia, serve un grado di coesione culturale già consolidata, e occorre che la struttura sia in grado di recuperare spazi di rassicurazione valoriale. La comunicazione, ai fini della cultura organizzativa, veicola dunque segnali di tranquillità, continuità, stabilità e, al tempo stesso, di innovazione, discontinuità ed evoluzione (Invernizzi, 2000). In generale la comunicazione interna permette di coinvolgere emotivamente i dipendenti e i collaboratori, diffondendo valori, missione e strategie e raccogliendo tutti gli stimoli innovativi che provengono dai soggetti in contatto con l'azienda; dovrebbe essere in grado di far leva sulla motivazione del professionista coinvolto nel cambiamento organizzativo.

Se le iniziative di comunicazione sono legate a valori guida importanti, esse raggiungono una certa coerenza di fondo e si creano sinergie fra le attività di comunicazione interna e le attività di comunicazione esterna. L'importanza e il valore della comunicazione circolare e dell'informazione durante un processo di cambiamento organizzativo sono ormai ampiamente riconosciute da tutti coloro che, a vario titolo, si occupano di cambiamento. L'informazione relativa alle

azioni di cambiamento aiuta i dipendenti a ridurre l'ansia e l'incertezza per tutto ciò che costituisce il "nuovo". Inoltre, alcuni studi hanno dimostrato che i collaboratori che ricevono comunicazioni puntuali e chiare sul processo di cambiamento da parte del coordinatore sostengono in misura significativa le azioni di cambiamento, con ripercussioni positive sulla soddisfazione lavorativa, sul benessere psicologico e sul commitment (Kreitner & Kinicki, 2008).

Per quanto riguarda i sindacati quindi, attivare un clima favorevole al cambiamento, sviluppare e valorizzare le competenze, comunicare in modo efficace le azioni del cambiamento, coinvolgere e sostenere le persone rappresentano alcune delle azioni che si dovrebbero attivare. Nei contesti sindacali in particolare, è essenziale la presenza di un flusso aperto di comunicazione, e quindi di norme che supportano lo scambio delle informazioni e l'espressione aperta delle idee (Amabile, 1998). Veicolare l'idea che il disaccordo è accettato perché offre l'opportunità di mettere in gioco assunti e mettere in luce paradossi crea un clima di sicurezza partecipativa che favorisce la creazione di una comunicazione aperta basata sulla fiducia e sullo scambio di idee. Una comunicazione aperta è perciò indispensabile perché si crei una cultura supportiva (Filipczak, 1997).

Una comunicazione aperta è essenziale anche per la gestione degli inevitabili conflitti che si generano nei processi di cambiamento, al fine che si realizzi quel conflitto costruttivo che porti alla generazione di soluzioni alternative e di più alta qualità. Quando alle persone sono fornite le ragioni che sottendono un cambiamento, unitamente alla considerazione delle loro opinioni da parte dell'organizzazione o dei superiori e ad un certo grado di autonomia e controllo sull'implementazione di un cambiamento o innovazione, un cambiamento è più facilmente accettato (Gagnè, Koestner, & Zuckerman, 2000).

Un piano di comunicazione per essere efficace, in un processo di cambiamento di cultura organizzativa (in questa sede si parla di un cambio da una cultura di

rappresentanza ad una di welfare), deve attenersi ad alcune regole fondamentali (Klein, 1996):

- più il messaggio è ridondante, più grande è la sua ritenzione: ripetere lo stesso concetto un certo numero di volte aumenta le possibilità che esso venga assimilato effettivamente dai collaboratori, assicura ai collaboratori un'informazione sicura e riduce eventuali ambiguità,
- la comunicazione “faccia a faccia” è da privilegiare: un mezzo di comunicazione ricco permette di trasmettere rapidamente ed efficacemente un'informazione, assicurandosi della sua interpretazione. Essendo la comunicazione un fenomeno di interazione, se fatta faccia a faccia, essa suppone un maggiore coinvolgimento delle persone, permettendo così di ridurre l'ambiguità ed assicurando, con buona probabilità, che l'emittente ed il destinatario si comprendano l'uno con l'altro. Un altro vantaggio della comunicazione personale, è quello di potere gestire la differenza tra il verbale ed il non-verbale. In questo modo, la comprensione di un messaggio è arricchita, perché il lato emozionale del processo di comunicazione è tenuto in conto; cosa che non accade quando altri mezzi comunicativi sono utilizzati. Infine, in un contesto collettivo, essa permette di capitalizzare le diverse prospettive ed interpretazioni dei destinatari e di fornire delle spiegazioni o chiarimenti sempre più adeguati e puntuali (Weick, 1989),
- è da favorire il trasferimento e la condivisione delle conoscenze tra i membri dell'organizzazione: la creazione di sinergie all'interno dell'organizzazione e l'integrazione non è altro che un processo interattivo e graduale nel quale le persone imparano a lavorare insieme e a cooperare nel trasferimento delle loro capacità strategiche e delle loro conoscenze.

Per fare ciò, è necessario capire quali sono le peculiarità e le differenze dell'organizzazione e delle persone che la costituiscono; è quindi richiesto un grande sforzo comunicativo costituito da azioni finalizzate per favorire la comprensione reciproca e la reale integrazione delle parti.

Inoltre, secondo Galpin (1999): *“i messaggi devono essere legati all’obiettivo di cambiamento, solo così si dimostrerà la necessità di cambiare e la credibilità dell’iniziativa; la comunicazione dovrà essere realistica (non si deve basare su ipotesi o su scenari di cosa potrebbe accadere in futuro), sincera (trasmettendo anche gli aspetti negativi) e coerente (assenza di contraddizioni); la comunicazione dovrà essere programmata in anticipo a cominciare fin dalle prime fasi del processo; i messaggi devono essere ripetuti costantemente attraverso differenti canali e lo stesso messaggio deve raggiungere le persone da diverse direzioni”*. In questo modo la comunicazione raggiunge la sua massima efficacia, perché consente alle persone di assimilarli.

I canali che si possono utilizzare sono: presentazioni, riunioni, meeting, comunicati stampa, messaggi della direzione, circolari, newsletter. In questo campo la Cisl in particolare sta ancora cercando gli strumenti comunicativi più adatti avendo come problema di fondo la poca conoscenza da parte di stakeholder esterni del sindacato e anche la poca volontà di conoscerlo. A questo proposito, incontri nelle scuole, iniziative in piazza, utilizzo di facebook e altri social network, risulterebbero strumenti comunicativi utili al fine di farsi conoscere e far conoscere il sindacato avvicinando un target più giovane.

E’ ormai opinione diffusa che le associazioni sindacali siano da anni davanti a una necessità di cambiamento e di innovazione significativa: una necessità di ricostruirsi riflessivamente (Carrieri, 2004). Il “gap” creatosi tra una domanda di rappresentanza sempre più complessa ed esigente, ed un’offerta di rappresentanza ancorata al passato o priva di linee guida innovative, ha condotto a un’inevitabile quanto indispensabile riflessione sulle dinamiche organizzative e di matrice soggettivistica della figura del sindacalista, visto come rappresentante degli interessi dei lavoratori in un contesto postfordista.

Ad oggi è possibile affermare che nelle organizzazioni sindacali, ed in particolare in Cisl, questo rinnovamento sta avvenendo anche se con tempi e modalità differenti. Nell’organizzazione sindacale Cisl ad esempio, oltre ad aspetti più

oggettivi e visibili quali l'unificazione di territori, si comincia a intravedere un passaggio culturale verso un nuovo modo di rappresentanza che passa attraverso il welfare cioè ai servizi sindacali.

Più nello specifico, a conclusione dell'elaborato, sono emersi quattro nodi critici e piste di lavoro a sostegno dell'integrazione e della nascita di una nuova cultura fondata nel welfare.

In particolare sono stati identificati: la *governance*, i nodi di carattere organizzativo, il tema della formazione e la *leadership*.

Per quanto riguarda la *governance*, è necessario affermare che le categorie sono presentate come i luoghi privilegiati per intercettare nuovi bisogni emergenti. Sono l'"orecchio" del sindacato sul territorio, in particolare nella Cisl.

Si rende quindi necessario aumentare la sensibilità delle categorie sulla funzione di ascolto delle domande intercettate nei luoghi di lavoro cosicché questa funzione di ascolto possa essere pensata come un "nuovo mandato" attorno al quale ri-orientare anche il lavoro di rete sul territorio. Inoltre si dovrebbe, a tal proposito, costruire una modalità di rapporto con i tesserati fondata non solo sulla "vendita" di servizi ma anche sulla condivisione di valori ormai persi.

Rispetto al secondo nodo individuato, le *questioni organizzative*, si è concluso che esistono due modalità di gestire il confine tra l'apparato tecnico e quello politico. In un caso l'apparato politico accentra anche le decisioni legate alla vita quotidiana dell'organizzazione sindacale. Ogni passaggio deve essere discusso anche per le sue possibili implicazioni politiche. Nel secondo modello invece è emersa una maggiore capacità di differenziare le scelte che pertengono ai tecnici e quelle legate alla politica. Risulta chiaro che, al fine di rendere possibile la nascita di una nuova cultura organizzativa, sarebbe da prediligere il secondo modello.

Anche per quanto riguarda il tema dei progetti e dei servizi, viene riconosciuto nei servizi il luogo ideale per generare idee innovative. Le domande ed i bisogni che

provengono dal territorio trovano nei servizi il luogo ideale per essere “trasformate” in nuove proposte inedite ed interessanti. I servizi e il segretariato sociale possono rappresentare una fucina di idee innovative per sostenere lo sviluppo del sindacato.

A tal proposito risulta strategico pensare ad una sinergia forte tra categorie e servizi allo scopo di rendere possibile un passaggio dinamico tra la rilevazione dei bisogni e la possibilità di innovare immaginando nuovi servizi.

È quindi importante individuare ambiti di sperimentazione considerati strategici per progettare nuovi servizi o consolidare quelli già esistenti in modo da renderli patrimonio comune di tutto il sindacato.

Anche per quanto riguarda la sinergia tra i servizi a livello tecnico si può concludere essere un'area su cui investire in modo forte. È importante rendere più efficiente la gestione dei tesserati attraverso supporti tecnici che evitino duplicazioni di dati, e che permettano ai servizi di scambiarsi informazioni “rilevanti” che riguardano le persone. L'unificazione della banca dati è un tema che potrebbe rendere molto più scorrevole la presa in carico di una persona e allo stesso tempo consentire a servizi diversi di contribuire in modo più efficace al sostegno di bisogni che hanno interlocutori differenziati.

Per quanto riguarda il terzo nodo individuato, relativo al tema della *formazione*, essa sembra essere una leva gestionale su due versanti. In primo luogo può essere pensata per rendere maggiormente conosciuti i territori limitrofi e accorpati nel sindacato ed in particolare per permettere la condivisione di buone pratiche, e in seconda istanza può essere pensata come una leva gestionale che consente di specializzare i servizi, renderli maggiormente efficaci sul loro segmento e dunque capaci di proporre innovazione a partire dai bisogni intercettati sui territori. Inoltre, per sostenere le persone durante il processo di cambiamento sono percepite come fondamentali alcune azioni:

- iniziative di socializzazione tra i territori limitrofi e accorpati, per comprendere le diversità presenti e favorire la condivisione di prassi di lavoro locali; la conoscenza delle persone e delle modalità di lavoro specifiche per creare reti di lavoro in caso di bisogno
- conoscere e apprendere modalità di lavoro diverse e funzionali importate dall'altro territorio, al fine di unificare le pratiche per rendere il lavoro più efficiente ed efficace.

Infine, per quanto riguarda l'ultimo nodo individuato relativo alla *leadership*, si conclude che è necessario il potere, il controllo e l'ascolto attivo delle realtà locali: ci sono i gradi, le gerarchie e i poteri. La necessità di autonomia e allo stesso tempo di coordinamento generano una apparente antinomia che deve però consentire di affrontare alcuni temi critici. Il principale è legato alla necessità di garantire autonomia alle categorie e allo stesso tempo avere una linea politica comune. Si rende necessario come pista di miglioramento una leadership capace di accompagnare una transizione delicata che determina anche una riconfigurazione dei poteri. Le persone sono disposte a riconoscere diversi poteri all'interno del sindacato, in particolare di Cisl. Una riconfigurazione dei ruoli e dei poteri è assunta come dato. Per evitare posizioni di arroccamento difensivo è però importante proporre un modello di leadership che accompagni questa fase di "turbolenza".

Questi nodi individuati sono tutti ritenuti utili al fine di concretizzare e migliorare sempre di più il passaggio di cultura del sindacato che comunque rimane un percorso difficile e pieno di difficoltà soprattutto per quanto riguarda la mentalità di chi ne è coinvolto. A tal proposito, due domande sembrerebbero a questo punto utili per riflessioni futuri:

- *Il sindacato sarà snaturato aprendosi al welfare in termini di storia, radici e valori?*
- *Quali sono gli strumenti per innovarsi mantenendo la storia?*

## RINGRAZIAMENTI

Al termine di questi cinque anni di università desidero ringraziare tutte le persone che a vario titolo mi hanno accompagnato in questo percorso senza le quali questa esperienza non sarebbe stata appagante e interessante, insegnandomi tanti concetti teorici ma anche una nuova prospettiva di vedere le cose.

Innanzitutto voglio ringraziare il Prof.re Silvio Carlo Ripamonti per essersi sempre dimostrato disponibile non solo a offrirmi il proprio preziosissimo contributo teorico e metodologico durante tutte le fasi del mio lavoro di ricerca, ma anche per l'esempio che è stato per me di intelligenza, correttezza, amore per la ricerca e professionalità che costituirà sempre un modello da perseguire nella vita e nel lavoro.

Ringrazio tutto lo staff della Cisl per essere riusciti a rendere il breve periodo trascorso presso le loro sedi ricco di stimoli e di conoscenze utili per la mia preparazione e per la stesura della tesi.

Ringrazio inoltre tutti i professori che a vario titolo mi hanno fatto amare questa materia così ostica ma anche così affascinante, attraverso la propria professionalità e il proprio amore che ognuno, a suo modo, è riuscito a trasmettermi.

Voglio, inoltre, ringraziare tutti i colleghi e amici con cui ho condiviso lezioni, impegni, preoccupazioni e frustrazioni, oltre a idee e soddisfazioni. In particolar modo Silvia, Sara, Francesca e Alessandro la cui amicizia è stata un tesoro scoperto per caso in questa non facile avventura e senza la quale questo percorso non sarebbe mai stato altrettanto prezioso.

Ringrazio il mio fidanzato, che in questi cinque anni è stato in grado di supportarmi e sopportare le mie ansie e i miei stati d'animo nei momenti di gioia e di difficoltà con amore e intelligenza.

Ringrazio, infine, immensamente la mia famiglia per non avermi mai fatto mancare il proprio sostegno morale ed economico senza il quale nulla sarebbe stato possibile.

## BIBLIOGRAFIA

Accornero A. (2005), *Nuovi lavori e rappresentanza*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, XV, 1, pp. 60-69.

Alonso, L.E. (1999), *Trabajo y ciudadanía* (Work and Citizenship), Trotta, Madrid.

Alvesson, M. (2002), *Understanding Organizational Culture*, Sage, London.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds). *Research in organization behaviour* (pp. 187-209). Greenwich, CT: JAI Press.

Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organization. *Harvard Business School*, 5 (9), 396-239.

Ambra M.C. (2013), *Modelli di rappresentanza sindacale nella società post-industriale: come i sindacati si stanno ri-organizzando per rappresentare i lavoratori non standard*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, N.4, pp. 75-94.

Anderson, N., De Dreu, C. K. W., Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173.

Anderson, N., & King, N. (1993). Innovation in organization. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (Vol.8, pp. 1-34). Chichester: Wiley.

Ashkanasy, N.M. and Jackson, C.R.A. (2001), "Organizational culture and climate", in Anderson, N., Ones, D.S., Sinangil, H.K. and Viswesvaran, C. (Eds),

*Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Vol. 2, Sage, London, pp. 398-415.

Asor Rosa A. (1977), *Le due società. Ipotesi sulla crisi italiana*, Torino, Einaudi.

Baccaro L., Hamann K., Turner L. (2003), *The politics of the Labor Movement Revitalization: The Need for a Revitalized Perspective*, in *European Journal of Industrial Relations*, IX, 1, pp. 119-133.

Baccaro L., Howell C. (2013), *il cambiamento delle relazioni industriali nel capitalismo avanzato: una traiettoria comune in direzione neoliberalista*, in Carrieri M., Treu T. (a cura di), *Verso nuove relazioni*

*i industriali*, Bologna, Il Mulino, pp. 189-238.

Baker K.A. (2002) *Organizational Culture*, chapter 11 pp. 22-43.

Barbadoro I. (1989), *Il sindacato delle origini (1876-1900)*, in Antonioli M., Barbadoro I., Bezza B., Brezzi C., Fabbri I., Granata I., Jocteau G.C., Pepe A., Procacci G., Roveri A., Sapelli G., Zani L. (1982), *Storia del Sindacato. Dalle Origini al Corporativismo Fascista*, a cura della Fondazione Brodolini, Venezia, Marsilio, pp. 3-19.

Battistelli, A., Majer, V., & Odoardi C. (1997). *Saper fare, essere. Formazione come percorso di cambiamento nelle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli.

Battistelli, A., (2003). *Apprendere partecipando*. Milano: Guerini Scientifica.

Battistelli, A., Picci, P., (2009). *Il processo psicologico dell'innovazione nelle organizzazioni*. In C. Odoardi (Eds), *Formazione e sviluppo nelle organizzazioni. Innovare e integrare il sistema della formazione continua* (pp. 30-48). Firenze: Giunti.

Beck, U. (2000), *The Brave New World of Work*, Polity Press, Cambridge.

Bhagwati, Jagdish N. (2004), *In Defense of Globalization*, Oxford University Press).

Bechky B.A. (2011) Making organizational Theory Work: Institutions, Occupations and Negotiated Orders. *Organization Science*, 22, 5, pp. 1157-1167.

Binder A. (2007) For love and money. Organization's creative responses to multiple environmental logics. *Theory Soc.* 36 (6) pp. 547-571.

Boyatzis, R.E. 1998: Transforming qualitative information: thematic analysis and code development. Sage.

Braun, V. 2005a: In search of (better) female sexual pleasure: female genital 'cosmetic' surgery. *Sexualities* 8, 407/24.

Bronfenbrenner K., Friedman S., Hurd R.W., Oswald R.A., Seeber R.L (1998), *Introduction* (electronic version), in Bronfenbrenner K., Friedman S., Hurd R.W., Oswald R.A., Seeber R.L. (a cura di), *Organizing to Win: New Research on Union Strategies*, Ithaca, Ilr Press, pp.1-15.

Bronfenbrenner, K. and Juravich, T. (1998), "It takes more than house calls: organizing to win with a comprehensive union-building strategy", in Bronfenbrenner, K., Friedman, S., Hurd, R.W., Oswald, R.A. and Seeber, R.L.

(Eds), *Organizing to Win: New Research on Union Strategies*, ILR Press, London, pp. 19-36.

Cameron, Kim S., and Robert E. Quinn. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.

Campanella P. (2013), *Decentramento contrattuale e incentive retributive nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, in working paper C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”. IT, 185, pp.1-34.

Campanella P. (2014), *Sindacato, relazioni industriali e rappresentanza nella crisi*, in working paper C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”, IT, 186, pp. 159-176.

Carbognin, Castegnaro, 1980, *Critiche al sindacalismo italiano*, vol.1, p.337-344.

Carrieri M., Treu T. (2013), *Introduzione. Le relazioni industriali italiane ed europee: innovazioni da completare e convergenze da affinare*, in Carrieri M., Treu T. (a cura di), *Verso nuove relazioni industriali*, Bologna, Il Mulino, pp.7-108.

Castagnero, A. (1980), “*Conclusioni. La sindacalizzazione tra ideologia e pratica*”, Ediesse, pp. 330-331

Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.

Castel, R. (2001), *La metamorfosis de la cuestión social (The Metamorphosis of the Social Question)*, Paidó’s, Buenos Aires.

Castells, M. (2001), *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet Business and Society*, Oxford University Press, Oxford.

Cesaria, R. (1996). Innovazioni organizzative ed esigenze di comunicazione. *Sviluppo & Organizzazione*, 159.

Clandermans, B. 1986 Psychology and trade union participation: joining, acting, quitting. *Journal of Occupational Psychology*, 59,3, pp. 189-204.

Clarke, V. 2005: 'We're all very liberal in our views': Students' talk about lesbian and gay parenting. *Lesbian and Gay Psychology Review* 6, 2/15.

Colombo S., Regalia I. (2011, a cura di), *Sindacato e welfare locale. La negoziazione delle politiche sociali in Lombardia nel primo decennio degli anni Duemila*, Milano, Franco Angeli.

Corbin J., Strauss A. (1993) *Articulation of Work Through Interaction*. *Sociological Quarterly*, 1, pp. 71-83.

Coppola A. (2013), *Lezioni americane. Riattivare il territorio per costruire il sindacato*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, n. 2, pp. 255-273.

Coyle, D. and Quah, D. (2002), *Getting the Measure of the New Economy*, The Work Foundation, London.

Crouch C. (2012), *Il declino delle relazioni industriali nell'odierno capitalismo*, in *Stato e Mercato*, 94, pp. 55-75.

Deeg R. (2005), Change from within: *German and Italian finance in the 1990s*, in Streeck W., Thelen K. (2005, a cura di), *Beyond continuity. Institutional change in advanced political economies*, Oxford, Oxford University Press, pp. 169-202.

Delaney, J.T., Jarley, P. and Fiorito, J. (1996), "Planning for change: determinants of innovation in US national unions", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 49 No. 4, pp. 597-614.

Denison, D. R. (1984), "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line," *Organizational Dynamics*, 13, 2, 4-22.

Denison, Daniel R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

Denison, D.R. (2001), "Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change?", in Cooper, C.L., Cartwright, S. and Earley, P.C. (Eds), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 347-72.

De Sario, B. (2015), "Radici, culture e pratiche della contrattazione sociale del sindacato", in *Quaderni Di Rassegna Sindacale*, Ediesse, N.2-2015.

Di Vico D. (2015), Così siamo entrati nella società post-sindacale, in "Corriere della sera", 27 settembre, p. 1 e ss.

Farina G. (2012), *La Fim come sindacato associalzione*, in *Sindacalismo*, 17, pp.49-61.

Feltrin P. (2005), *La sindacalizzazione in Italia (1986-2004). Tendenze e dinamiche di lungo periodo*, Roma, Edizioni Lavoro.

Feltrin P. (2007), La silenziosa ascesa di un diverso equilibrio, in Baglioni G., Paparella D. (a cura di), *Il futuro del sindacato*, Roma, Edizioni Lavoro, pp.157-180.

- Feltrin P., Maset S. (2007), *I servizi nei sindacati*, Roma, Edizioni Lavoro
- Feltrin P. (2008), *Gli iscritti al sindacato negli ultimi venti anni: un bilancio in chiaroscuro*, in *Italianieuropei*, 5, pp. 1-5
- Feltrin P. (2010), La sindacalizzazione nel 2010, in Mascini M. (a cura di), *Annuario del lavoro 2010*, Roma, Edizioni Il Diario del lavoro, pp.315 - 330.
- Feltrin P. (2012), *Il fenomeno sindacale nell'Italia contemporanea: decline "politico" e ascesa "di mercato"*, Roma
- Feltrin P. (2015), *Il fenomeno dei servizi sindacali in Italia e in Europa*, relazione presentata al seminario Airsi, Roma, 5 marzo.
- Ferrera M., Fargion V., Jessoula M. (2012), *Alle radici del welfare all'italiana. Origini e futuro di un modello sociale squilibrato*, Venezia, Marsilio.
- Filipczak, B. (1997). It takes all kinds: Creativity in the work force. *Training*, 34, 32-40.
- Fraccaroli, F. (2007). *Apprendimento e formazione nelle organizzazioni. Una prospettiva psicologica*. Bologna: Le edizioni del Mulino.
- Frege C:M., Kelly J. (2003), *Union revitalization Strategies in Comparative Perspective*, in *European Journal of Industrial Relation*, IX, 1, pp. 7-24.
- Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating Acceptance of Organizational Change: The Importance of Self-Determination. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(9), 1843-1852.

Gall g., Fiorito J. (2012), *Union commitment and Activism in Britain and the Unites States: Searching for Synthesis and Synergy for Renewal*, in *British Journal of Industrial Relations*, L, 2, pp.189-213.

Galpin, T. J. (1999). *Il lato umano del cambiamento: una metodologia per le ristrutturazioni aziendali*. Milano: Franco Angeli.

Gherardi S. (2006) *Organizational Knowledge: The texture of Workplace learning*. Oxford, Blackwell.

Giddens, A. (1979), *Central Problems in Social Theory: Action, Structure, and Contradiction in Social Analysis*, Berkeley, CA: University of California Press.

Grey C., 2003, The fetish of change. *Tamara. Journal of Critical Postmodern Organization Science*, Vol. 2 (2), 1-19.

Gumbrell- McCormick R. (2011), *European Trade Unions and Atypical Workers*, in *Industrial Relations Journal*, XLII, 3, pp.292-310.

Hallett T., Ventresca M.J. (2006) Inhabited institutions: Social interactions and organizational forms in Gouldner's patterns of Industrial Bureaucracy. *Theory Soc.* , 35 (2), pp. 213-236

Handy, Charles. 1995 (copyright 1978). *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. New York: Oxford University Press.

Heery, E. (2005), "*Sources of change in trade unions*", *Work, Employment and Society*, Vol. 19 No. 1, pp. 91-106.

Hemmati, M. (2002). *Multi-stakeholder processes for governance and sustainability: beyond deadlock and conflict*. London: Earthscan Publications.

Holloway, I. and Todres, L. 2003: *The status of method: flexibility, consistency and coherence. Qualitative Research* 3, 345/57.

Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds). *Research in Organizations*, vol. 10 (pp. 169-211). Greenwich, CT: JAI Press.

King, N. & Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change: A critical guide for organizations*. London: Thompson.

Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9 (2), 32-46.

Kloosterboer D. (2007), *Innovative Trade Union Strategies*, Amsterdam, Fnv.

Koop R. e Grant R., 1993, Information systems and power: structural versus personal views. *Proceedings of the 1993 conference on Computer personnel research, St Louis, Missouri*, 265 – 272.

Kotter, John, and James L. Heskett, (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008). *Comportamento organizzativo. Milano: Apogeo*.

Ichino, P. (2005), *A cosa serve il sindacato. Le follie di un sistema bloccato e la scommessa contro il declino*, Milano, Mondadori.

Inigo, D.M., Crego, A., Dauder, S, G., Dominguez, R., (2012) in “Organizational culture as a source of change in trade unions”, *Department of Psychology, Rey Juan Carlos University, Alcorco ´n, Spain*.

Invernizzi, E. (2000). *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*. Milano: Giuffrè.

Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-Rewards Fairness, and Innovative Work Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302.

Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behaviour more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 201-215.

Leonardi S. (2005), *Bilateralità e servizi. Quale ruolo per il sindacato?*, Roma, Ediesse.

Leonardi S. (2005), *sindacati e welfare state: il Sistema Ghent*, in *Italianieuropei*, 3, pp.1-11.

Livadiotti S. (2008), *L'altra casta*, Milano, Bompiani.

Mahoney J., Thelen K. (2010), *Explaining institutional change. Ambiguity, agency and power*, Cambridge, Cambridge University Press.

Manki M. A., 2003, Power, Subjectivity and Strategies of Resistance: the Case of the Acme School. *Tamara. Journal of Critical Postmodern Organization Science*, Vol. 2 (4), 52-75.

March, James G., and Herbert A. Simon, (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.

Mead, G. H. (1934), *Mind, Self, and Society*, Chicago, IL: University of Chicago Press.

Merton, Robert K. 1957 (copyright 1949). *Social Theory and Social Structure*. Glencoe, IL: Free Press.

Michela, J.L. and Burke, W. (2000), “Organizational culture and climate in transformations for quality and innovation”, in Ashkanasy, N., Wilderom, C. and Peterson, M. (Eds), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage, London, pp. 225-44.

Migliucci, D. (2013), *Storia del lavoro e del sindacato*. Sesto San Giovanni: Archivio del lavoro.

Militello G. (2013), *Può il sindacato in una fase recessive conservare la sua missione innovatrice?* in Carrieri M., Treu T. (a cura di), *Verso nuove relazioni industriali*, Bologna, Il Mulino, pp. 391-418.

Mumford, M. D., & Hunter, S. T. (2005). Innovation in organizations: A multilevel perspective on creativity. In F. J. Yammarino e F. Dansereau (Eds.), *Research in multi-level issues* (Vol. 4, pp. 11-74). Oxford, England: Elsevier.

O’Higgins, E. (2010), “Corporations, civil society, and stakeholders: an organizational conceptualization”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 94 No. 2, pp. 157-176.

Paterson, J. M., & Cary, J. (2002). Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: Preliminary tests of an AET-based model. *Motivation and Emotion*, 26, 83-103.

Patton, M.Q. 1990: *Qualitative evaluation and research methods*. Second edition. Sage.

Perrow, Charles. 1979 (copyright 1972). *Complex Organizations: A Critical Essay*. Second Edition. Glencoe, IL: Scott, Foresman.

Piderit S. K., 2000, Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, vol. 25, n. 4, 783794.

Pizzorno A. (1977), *Scambio politico e identità collettiva nel conflitto di classe*, in C. Crouch, A. Pizzorno (a cura di) *Conflitti in Europa. Lotte di classe, sindacato e stato dopo il '68*, Milano, Etas libri.

Pizzorno A. (1977), *Scambio politico e identità collettiva nel conflitto di classe*, in C. Crouch, A. Pizzorno (a cura di), *Conflitti in Europa*, Milano, Etas libri, pp. 407-433.

Polavieja, J.G. and Richards, A. (2001), "Trade unions, unemployment, and working-class fragmentation in Spain", in Bermeo, N. (Ed.), *Unemployment in the New Europe*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 203-44.

Regalia I. (2011), *Lavoro e sindacato oggi: specificità e relazioni*, in, *Quaderni di Rassegna Sindacale*, VII, 1, pp. 33-50.

Ricolfi L. (2015), *Il sindacato e quel prestigio perduto*, in "Il Sole24ore", 11 ottobre, pag. 1.

Riley, P. (1983), "A Structurationist Account of Political Cultures," *Administrative Science Quarterly*, 28, 3, 414-437.

Roloff, S. (2008), "Learning from multi-stakeholder networks: issue-focussed stakeholder management", *Journal of Business Ethics*, Vol. 82 No. 1, pp. 233-250.

Symon G., 2005, Exploring resistance from a rhetorical perspective, *Organization Studies*, 26(11): 1641-1663.

Sathe, V. and Davidson, E.J. (2000), "Toward a new conceptualization of culture change", in Ashkanasy, N., Wilderom, C. and Peterson, M. (Eds), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage, London, pp. 279-96.

Schmitter, P.C., Streeck, W. (1981), The Organization of Business Interest. *Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies*, WZB Discussion Paper IIM/LMP/ 81/13, Colonia.

Schein, Edgar H., (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, Edgar H. 1992 (copyright 1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Selsky, J.W. and Parker, B. (2010). *Platforms for Cross-Sector Social Partnerships: Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit*. *Journal of Business Ethics*, 94, 21–37.

Steinmo S. (2013) *Governing as an engineering problem: the political economy of swedish success*, in A. Schafer e W. Streeck, *Politics in the age of austerity*, Cambridge, Cambridge Polity Press, pp. 84-107.

Streeck W., Schmitter P:C. (1999), *The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies*, MPIfG discussion paper, 99/1.

Streeck W., Thelen K. (2005, a cura di), *Beyond continuity. Institutional change in advanced political economies*, Oxford, Oxford University Press.

Trentin B. (1989), *Per una nuova solidarietà. Riscoprire i diritti. Ripensare il sindacato*, relazione in *Rassegna sindacale*, n. 17, pp. 2-13.

Thompson, A. M.; Perry, J., & Miller, T. (2009). *Conceptualizing and measuring collaboration*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (1), 23-56.

Vandaele K., Leschke J. (1999), *The Organization of Business Interest: Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies*, MPIfG discussion paper, 99/1.

Vann J. L., 2004, Resistance to change and the language of Public organizations: a look at “clashing grammars” in large-scale information technology projects. *Public Organization Review*, 4, 4773.

Visser J. (2006), *Union Membership Statistics in 24 Countries*, in *Monthly Labor review*, CXXIX, 1, pp.38-49.

Visser J. (2012), *The Rise and Fall of Industrial Unionism*, in *Transfer*, XVIII, 2, pp. 129-141.

Voss K., Shermann R. (2000), *Breaking the Iron Law of Oligarchy: Tactical Innovation and the Revitalization of the American Labor Movement*, in *American Journal of Sociology*, CVI, 2, pp. 303-349.

West, M. A., Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work*, (pp. 1-13). Chichester: Wiley.

Zammuto, R.F., Gifford, B. and Goodman, E.A. (2000), “Managerial ideologies, organization culture, and the outcomes of innovation”, in Ashkanasy, N.,

Wilderom, C. and Peterson, M. (Eds), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage, London, pp. 261-78.

Zan S. (1992), *Organizzazione e Rappresentanza. Le associazioni imprenditoriali e sindacali*, Roma, La Nuova Italia Scientifica.

### **SITOGRAFIA**

[www.cisl.it](http://www.cisl.it)

[www.cisldeilaghi.it](http://www.cisldeilaghi.it)