



UNIVERSITA' CATTOLICA
DEL SACRO CUORE DI MILANO

Facoltà di Psicologia

Corso di Laurea in Psicologia delle Organizzazioni e del Marketing

Titolo prova finale:

L'ageing nelle organizzazioni sindacali italiane: il caso Cisl dei Laghi

Docente valutatore

Chiar.mo prof. Silvio Carlo Ripamonti

Candidato

Silvia Brughera

Matricola

4400380

Anno Accademico 2015/2016

INDICE

Abstract	5
Introduzione	6 - 9

Prima parte

Capitolo 1

Il sindacato nell'ambiente attuale: le sfide di un ambiente in continua evoluzione

1.1 <i>Le sfide attuali per le organizzazioni</i>	10 - 14
1.2 <i>La storia del sindacato in Italia</i>	14 - 21
1.3 <i>Il sindacato nell'Italia contemporanea</i>	21 - 28

Capitolo 2

Lavoratori giovani e senior nelle organizzazioni: la gestione della diversità

2.1 <i>Cambiamenti nel mercato del lavoro: quali conseguenze per giovani e senior?</i>	29 - 34
2.2 <i>La presenza di giovani e senior nelle organizzazioni</i>	34 - 39

Capitolo 3

Gestire la diversità

3.1 <i>Approcci organizzativi alla diversità</i>	40 - 42
3.2 <i>Gestire la diversità: le politiche aziendali</i>	42 - 50

Capitolo 4

Strumenti per l'age management: mentoring e reverse mentoring

4.1 <i>La diversità come ricchezza</i>	51 - 55
--	---------

4.2 <i>Mentoring tradizionale</i>	55 - 62
4.3 <i>Reverse mentoring</i>	62 - 66
4.4 <i>Storytelling e knowledge management</i>	66 - 68

Seconda parte

Capitolo 5

Il caso Cisl dei Laghi: dalle origini ad oggi

5.1 <i>Breve storia della Cisl</i>	69 - 70
5.2 <i>L'organigramma della Cisl</i>	70 - 72
5.3 <i>La storia della Cisl dei Laghi</i>	73 - 74

Capitolo 6

Progetto di ricerca: il processo di accorpamento della Cisl dei Laghi

6.1 <i>Premessa e obiettivi</i>	75
6.2 <i>Metodologia</i>	76 - 80
6.3 <i>I risultati</i>	80 - 122
6.4 <i>Riflessioni finali: risvolti applicativi</i>	122 - 134

Capitolo 7

Conclusioni

7.1 <i>Diventare organizzazioni capaci di gestire la diversità</i>	135 - 138
7.2 <i>Una doppia sfida per il sindacato: i rapporti con l'esterno e le dinamiche interne</i>	138 - 140

<i>7.3 Giovani e senior nel sindacato</i>	141 – 143
Ringraziamenti	144
Bibliografia	145 - 154
Allegati	155 - 156

INDICE DELLE IMMAGINI

Figura 1. Cosa fa il sindacato: arene, logiche d'azione e tipi di beni offerti. Rielaborazione del modello di Schmitter e Streeck da parte di Feltrin, 2012.	23
Figura 2. Ciclo di vita dell'organizzazione sindacale ed evoluzione del sistema di offerta (Feltrin, 2012)	26
Figura 3. Il modello di trasferimento della conoscenza di Nonaka e Takeuchi, 1995	54
Figura 4. I risultati: aree tematiche	81
Figura 5. Gli obiettivi della fusione	82
Figura 6. Gli esiti della fusione.....	84
Figura 7. Gli esiti della fusione: i minus.....	86
Figura 8. Gli esiti della fusione: i plus.....	90
Figura 9. La storia e le differenze tra Varese e Como: due modi di pensare e agire	93
Figura 10. La percezione del cambiamento da parte degli stakeholder.....	96
Figura 11. Modalità di attuazione del processo di fusione	97
Figura 12. Il presente	101
Figura 13. Il futuro.....	103
Figura 14. Le potenzialità della fusione.....	108
Figura 15. Cosa rallenta l'integrazione	110
Figura 16. Cosa sostiene l'integrazione.....	114
Figura 17. Temi da mettere in agenda per sostenere il cambiamento a livello politico	117
Figura 18. Temi da mettere in agenda per sostenere il cambiamento a livello tecnico.....	120
Figura 19. I risvolti applicativi	121

ABSTRACT

Il tema dell'elaborato è la convivenza tra lavoratori giovani e senior all'interno delle organizzazioni. Questo argomento risulta essere di grande attualità, a causa dei mutamenti che si stanno verificando nell'ambiente attuale in cui si trovano ad operare oggi le organizzazioni. A seguito della descrizione delle differenze che caratterizzano lavoratori di età diverse e dei diversi approcci organizzativi alla diversità della forza lavoro, è presente l'analisi di un caso reale: l'accorpamento territoriale della Cisl dei Laghi. Questo fenomeno organizzativo ha infatti messo in luce l'importanza che la gestione della diversità di età riveste ad oggi per la sopravvivenza del sindacato, sia in termini di logiche di rappresentanza sia in termini di dinamiche interne. Tra lavoratori di età diverse sono infatti presenti eterogeneità in termini di conoscenze e competenze, bisogni e rappresentazioni che, se ben gestite, risultano un'importante fonte di vantaggio competitivo e benessere organizzativo.

The main topic of this paper is the coexistence of young and old workers within organizations. This topic is very important, because of the changes that are occurring in the environment in which organizations operate today. The paper is initially focused on the description of the differences that characterize workers of different ages and different organizational approaches to workforce diversity. A real case is then described and examined to provide empirical support to the theories: the territorial merger of "Cisl dei Laghi". This organizational phenomenon has indeed highlighted the importance that the management of age diversity plays today for the survival of the union, both in terms of the logic of representation both in terms of internal dynamics. Heterogeneity between workers of different ages is presented in terms of knowledge and skills, needs and representations. A good management of these differences can be an important source of competitive advantage and organizational well-being.

INTRODUZIONE

Il presente elaborato, dal titolo “*L’ageing nelle organizzazioni sindacali italiane: il caso Cisl dei Laghi*” ha lo scopo di spiegare, attraverso un’analisi della letteratura e di un caso reale, la necessità che si pone oggi per il sindacato di gestire la convivenza tra lavoratori giovani e senior. Un’adeguata gestione di tale relazione potrebbe infatti costituire la base su cui puntare al fine di rilanciare le organizzazioni sindacali che, ad oggi, si trovano in un momento di importante cambiamento.

L’elaborato parte da un assunto principale: l’ambiente in cui si trovano ad operare oggi le organizzazioni è caratterizzato da un alto tasso di instabilità e dinamicità e richiede una grande capacità di adattamento continuo e adattivo alle importanti sfide imposte dall’esterno. Negli ultimi anni infatti si sono registrati (e continuano a registrarsi) importanti cambiamenti, a livello sociale, tecnologico, economico e ambientale. Tra questi cambiamenti emerge in modo significativo l’invecchiamento della popolazione. Questo fenomeno, connesso al prolungamento dell’età lavorativa, ha portato alla convivenza di lavoratori giovani e senior sul mercato del lavoro e all’interno delle organizzazioni.

La compresenza intergenerazionale all’interno delle organizzazioni implica rischi e difficoltà, ma, se ben gestita, può offrire grandi opportunità. Tra lavoratori appartenenti a fasce di età diverse sono infatti presenti mappe mentali differenti, obiettivi non sempre allineati, bisogni eterogenei e, soprattutto, conoscenze e competenze diverse. Una buona gestione di queste differenze può offrire alle organizzazioni quella capacità di innovazione e di adattamento di cui hanno bisogno ad oggi in risposta alla dinamicità e ai cambiamenti dell’ambiente esterno.

I cambiamenti che si stanno verificando devono essere intercettati e compresi anche dalle organizzazioni sindacali. Anche il sindacato oggi ha infatti bisogno di cambiare e rinnovarsi in risposta alle pressioni dell’ambiente esterno. Si stanno infatti modificando i bisogni degli iscritti, il lavoro è sempre più flessibile e le

vecchie logiche di rappresentanza e di gestione interna non sembrano essere ad oggi adeguate.

All'interno dell'elaborato è presente il caso di accorpamento territoriale della Cisl dei Laghi; il processo di fusione e di cambiamento sindacale in questione ha messo in evidenza la necessità di cambiamento che il sindacato deve attraversare, che può essere sostenuto dal contributo eterogeneo di lavoratori giovani e senior. E' quindi importante che il sindacato adotti un approccio di gestione che sia adeguato alla crescente eterogeneità dei lavoratori in termini di età. Questa attenzione è necessaria sia in termini di rappresentanza sia in termini di gestione del personale.

Per quanto riguarda la struttura dell'elaborato, è innanzitutto da precisare la divisione in sette capitoli, a loro volta suddivisi in due parti. Nella prima parte, di stampo maggiormente teorico, sono affrontati e descritti i concetti di interesse. Nella seconda parte è invece presente l'analisi del caso Cisl dei Laghi, che fornisce indicazioni pratiche utili per ragionare sulle modalità con cui il sindacato potrebbe affrontare i cambiamenti ad oggi necessari tenendo conto delle differenze presenti tra lavoratori di età differenti.

Nello specifico, il primo capitolo ha come obiettivo il fornire un inquadramento storico e contestuale del sindacato e dell'ambiente attuale in cui si trova ad operare. In particolare, il capitolo in questione è focalizzato sui cambiamenti che si stanno verificando oggi nell'ambiente esterno alle organizzazioni e sulla conseguente necessità per queste di sviluppare una capacità di cambiamento continuo e adattivo. Inoltre è presente una panoramica sulla storia sindacale, a partire dalle origini fino ad oggi, con un particolare approfondimento sullo stato attuale delle organizzazioni sindacali.

Il secondo capitolo si focalizza invece sulle differenze presenti tra le diverse generazioni, sia per quanto riguarda la loro presenza nel mercato del lavoro sia per quanto riguarda atteggiamenti, comportamenti, conoscenze e bisogni sul luogo lavorativo.

Nel terzo capitolo è invece presente una panoramica relativa ai possibili approcci alla diversità messi in atto dalle organizzazioni, con un ulteriore focus relativo alle politiche aziendali di gestione delle differenze.

Nel quarto capitolo sono invece descritti alcuni strumenti che potrebbero essere di aiuto alle organizzazioni nella gestione della diversità. In particolare, è presente una dettagliata esposizione degli strumenti di mentoring e reverse mentoring, a cui segue un breve affondo relativo allo storytelling.

Il quinto e il sesto capitolo sono invece dedicati al progetto di accorpamento territoriale della Cisl dei Laghi.

In particolare, il quinto capitolo è focalizzato sulla descrizione dell'organizzazione sindacale Cisl, con degli affondi relativi alla storia, ai valori e alle modalità di funzionamento organizzative.

Il sesto capitolo è invece focalizzato sulla Cisl dei Laghi, struttura nata a partire dalla fusione dei territori di Varese e Como. A partire dagli aspetti metodologici è presente una descrizione del progetto condotto, con i relativi risultati e risvolti applicativi.

Il progetto di accorpamento territoriale della Cisl dei Laghi risulta interessante per il tema trattato in quanto emerge come per il sindacato sia in atto un momento di grande cambiamento. I percorsi di accorpamento territoriale rientrano infatti in un progetto più ampio di rinnovamento sindacale, nel quale la gestione della diversità tra giovani e senior può giocare un importante ruolo di sostegno. Tra lavoratori di generazioni diverse sono infatti presenti concezioni diverse sia in riferimento all'accorpamento territoriale, sia, più in generale, in riferimento all'attività sindacale stessa.

Nel settimo capitolo sono infine presenti le conclusioni dell'elaborato. Le conclusioni vertono sull'importanza per il sindacato di gestire le differenze presenti tra giovani e anziani, sia in termini di rappresentanza sia in termini di gestione interna.

La scelta di trattare questo argomento deriva dunque dalla sua grande attualità; la necessità di occuparsi della convivenza interorganizzativa di giovani e senior è infatti imposta dai cambiamenti che si stanno verificando nell'ambiente in cui si trovano ad operare le organizzazioni, quelle sindacali comprese. Una buona gestione della diversità, in questo caso analizzata dal punto di vista dell'età anagrafica, e delle opportunità che essa offre, potrebbe assicurare al sindacato il cambiamento e rinnovamento di cui necessita per non rischiare di soccombere di fronte ai mutamenti in atto.

PRIMA PARTE

CAPITOLO 1

IL SINDACATO NELL'AMBIENTE ATTUALE: LE SFIDE DI UN AMBIENTE IN CONTINUA EVOLUZIONE

1.1 Le sfide attuali per le organizzazioni

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

Le organizzazioni si sono trovate a dover fare i conti con le conseguenze della globalizzazione che, soprattutto negli ultimi anni, sta manifestando i suoi effetti. L'interconnessione possibile tra le diverse aree geografiche ha reso permeabili e, in alcuni casi, addirittura irrilevanti i confini che separano le organizzazioni dal loro network (Hatch, 2013), permettendo scambi e relazioni sempre più rapide ed efficienti. "Globalizzarsi" comporta però il riconoscimento di un nuovo livello, più profondo, di complessità, di interdipendenza e di continuo confronto con la diversità (Hatch, 2013). Le organizzazioni si devono oggi rendere capaci di un adattamento continuo alle mutazioni dell'ambiente che le circonda. Alla pari delle strutture erette in zone soggette a terremoti, le organizzazioni devono incorporare nella loro struttura la capacità di assorbire le forze di un ambiente complesso e in continuo cambiamento (Malone, 2007). Questo processo richiede la capacità di creazione, gestione e sopravvivenza al cambiamento ed è fonte di vantaggio competitivo per le organizzazioni. Considerata la velocità di cambiamento e la complessità che caratterizza l'ambiente di oggi, non bastano le modalità tradizionali di reazione al cambiamento; alle organizzazioni è richiesta la capacità di cambiamento continuo e adattivo. Bisogna infatti tenere conto che cambiamento non è sinonimo di adattamento (Malone, 2007). Con adattamento si intende sia un processo di decision – making sia un insieme di azioni che vengono

intraprese per mantenere la capacità di affrontare i cambiamenti del futuro, le perturbazioni dell'ambiente e la possibilità di sviluppo, senza subire cambiamenti radicali relativamente all'identità strutturale organizzativa (Nelson, Adger & Brown, 2007). L'adattamento può dunque coinvolgere la costruzione della capacità adattiva, in modo da accrescere l'abilità di individui, gruppi e organizzazioni ad adattarsi al cambiamento e ad implementare decisioni di adattamento, trasformando la capacità adattiva in azione (Nelson, Adger & Brown, 2007). Con capacità adattiva si intende riferirsi alle precondizioni che sono necessarie per mettere in atto l'adattamento: include caratteristiche sociali, fisiche ed economiche e la capacità di mobilitare tali elementi. Entrambe le dimensioni dell'adattamento possono essere messe in atto sia in preparazione sia in risposta all'impatto generato dai cambiamenti ambientali. L'adattamento si pone dunque come un flusso continuo di attività, azioni, decisioni e atteggiamenti in risposta alle condizioni ambientali. Dal momento che le organizzazioni si trovano oggi ad operare in un ambiente turbolento e in rapido cambiamento, lo sviluppo della capacità di adattamento risulta essere di fondamentale importanza.

E' possibile identificare nove dimensioni che costituiscono la capacità di cambiamento continuo e adattivo che dovrebbe caratterizzare le organizzazioni oggi (Malone, 2007).

Un primo elemento è la leadership che, come sostenuto da Lafley (2005), ha la responsabilità primaria di permettere e sostenere l'organizzazione nell'adattamento ai continui cambiamenti ambientali. Un altro elemento fondamentale è la consapevolezza ambientale, ovvero la capacità di percepire, comprendere, anticipare, agire, monitorare e valutare i cambiamenti in atto dentro e fuori l'organizzazione; questa capacità può essere definita come "pensare oltre ciò che è ovvio" (Glover, Rainwater, Jones & Friedman, 2002). Una dimensione molto importante è quella dell'insegnamento e apprendimento, che può permettere alle organizzazioni di rendersi competitive e in grado di gestire situazioni inattese, oltre a saper anticipare e agire i cambiamenti futuri. Si presenta così l'importanza di creare opportunità di apprendimento reciproco all'interno dell'organizzazioni,

imparando a massimizzare il potenziale presente tra il capitale intellettuale all'interno dell'azienda che, in un mondo globalizzato come quello attuale, può derivare dalla diversità. Le organizzazioni dovrebbero inoltre essere in grado di implementare un coinvolgimento attivo di tutti i membri che si trovano al loro interno, ma anche di coinvolgere gli stakeholder esterni, pensandosi come un sistema complesso, basato su dei valori forti e riconoscibili. Tale sistema dovrebbe essere capace di porsi degli obiettivi adeguati, continuamente connessi tra il livello strategico e quello tattico, con un forte orientamento al successo e disponibile ad assumere in modo consapevole dei rischi.

L'ambiente attuale è infatti soggetto ad un continuo e rapido cambiamento, è estremamente complesso e le informazioni a disposizione delle persone mutano e si aggiornano continuamente; tutto questo richiede dunque alle organizzazioni flessibilità, una grande capacità di adattamento e di innovazione. E' possibile affermare che la configurazione dell'ambiente sia uno dei fattori più influenti sulla strategia manageriale e sulla struttura organizzativa (Hatch, 2013). Le organizzazioni hanno infatti bisogno di adattarsi ai fattori di contingenza dell'ambiente, cambiando e assumendo nuove forme.

Negli ultimi dieci anni si sono registrati dei grandi cambiamenti nel mercato del lavoro che ne hanno ridisegnato le caratteristiche strutturali. Questi cambiamenti hanno una natura multidimensionale, collegata al settore delle attività economiche, al genere e all'età dei lavoratori, alla crescente flessibilità dei contratti di lavoro.

Uno dei maggiori cambiamenti che si sono registrati negli ultimi anni riguarda l'invecchiamento della società: man mano che la popolazione invecchia, invecchia anche l'insieme dei lavoratori, con un incremento nella percentuale dei lavoratori anziani e una diminuzione dei lavoratori giovani. A causa di un importante aumento dell'aspettativa di vita, la popolazione sta infatti ad oggi invecchiando con un ritmo mai registrato prima. Si prevede che entro il 2100, la popolazione dai 60 anni in su si sarà triplicata, con il tasso più alto di aumento di anziani nei paesi

meno sviluppati. Nei paesi più sviluppati, in particolare in Europa, questi sviluppi sono accompagnati da una forte diminuzione del tasso di natalità, portando così ad una crescita della popolazione più bassa o addirittura nulla. Nei paesi più sviluppati questo cambiamento implica importanti cambiamenti relativamente alla misura e alla struttura dei lavoratori. La popolazione che lavora si sta restringendo, e, allo stesso tempo, l'età media dei lavoratori si sta innalzando, portando ad una presenza più elevata di lavoratori anziani sul mercato del lavoro (Bieling, Stock & Dorozalla, 2013). Si prospetta infatti una diminuzione del 14% dei lavoratori in Europa entro il 2060.

A causa di questi cambiamenti le organizzazioni si trovano ad affrontare una doppia sfida: da un lato devono riuscire a soddisfare la crescente domanda di lavoratori con competenze elevate, dall'altro devono confrontarsi con una carenza e riduzione di giovani lavoratori qualificati (Bieling, Stock & Dorozalla, 2013). Le organizzazioni devono dunque sia attirare nuovi talenti sia trattenere impiegati più anziani, al fine di soddisfare i propri bisogni di risorse umane. I cambiamenti relativi all'età e la carenza di giovani lavoratori qualificati portano ad una modificazione relativamente alla gestione delle risorse umane. Innanzitutto bisogna considerare che il mercato del lavoro sta diventando sempre più dinamico, a causa della forte competizione tra aziende finalizzata ad attirare i talenti. Seguendo questo trend, le statistiche indicano che non sarà facile attuare quel processo graduale e indispensabile di ricambio generazionale all'interno delle organizzazioni. Inoltre, la grande eterogeneità dei lavoratori crea una maggiore dinamicità tra le aspettative e gli interessi dei lavoratori (Bieling, Stock & Dorozalla, 2013) che richiede alle aziende la capacità di sviluppare e implementare delle politiche di gestione delle risorse umane che tengano conto dei cambiamenti demografici della società. Lo sviluppo di tali politiche potrebbe aiutare le organizzazioni a realizzare delle performance positive (Bieling, Stock & Dorozalla, 2013).

Si può dunque affermare che questo periodo sia un momento di grande cambiamento per le organizzazioni, a causa delle continue sfide imposte dall'ambiente che le circonda.

Anche le organizzazioni sindacali stanno cambiando e, per sostenere il cambiamento, stanno puntando sull'assunzione di figure giovani. Sono infatti presenti iniziative di tirocinio, stage e di comunicazione che possano permettere ai giovani di avvicinarsi alla realtà sindacale che, ad oggi, non risulta adeguatamente conosciuta e appetibile per i lavoratori delle fasce più giovani. E' utile considerare in breve la storia del sindacato in Italia, per arrivare a considerare i cambiamenti che il sindacato si trova ad affrontare oggi.

1.2 La storia del sindacato in Italia

La parola sindacato deriva dal greco e significa "insieme per la giustizia". Si tratta infatti di un'organizzazione ispirata alla giustizia sociale, che rappresenta i lavoratori e ne tutela gli interessi collettivi e individuali.

Le prime forme di associazione dei lavoratori sorgono negli anni '20 del 1800 in Gran Bretagna, con il nome di "trade unions". Sono le prime vere forme di rappresentanza sindacale, finalizzate a rendere maggiormente sopportabili le condizioni di lavoro di tutti quei lavoratori che, a seguito della Rivoluzione Industriale, avevano un impiego all'interno delle fabbriche. A seguito della Rivoluzione Industriale si afferma infatti una divisione netta tra i proprietari dei mezzi di produzione, ovvero i capitalisti, e gli operai, che si trovavano in una condizione priva di qualsiasi potere decisionale relativa al processo produttivo. L'attività lavorativa all'interno delle fabbriche era infatti un'esperienza durissima, a causa di orari e condizioni di lavoro estremamente pesanti, salari bassi, ritmo di lavoro molto elevato e regolato dalle esigenze delle macchine e dagli ordini dei superiori, ambienti di lavoro con scarsa sicurezza e igiene. Erano presenti inoltre ricorrenti crisi di disoccupazione e i servizi urbani e gli alloggi costituivano un problema. Il movimento operaio e sindacale prese così piede in seguito anche negli altri Paesi in cui avvenne un processo di industrializzazione, ad esempio il

Belgio, l’Austria, la Spagna, la Francia, la Germania e, intorno agli anni ’70 del 1800, anche in Italia. Le grandi difficoltà comuni in cui si trovavano gli operai portarono alla creazione di un forte senso di appartenenza alla propria classe sociale, che gli fece comprendere l’importanza di essere uniti e solidali al fine di ottenere dei miglioramenti delle loro condizioni di vita.

Il movimento operaio viveva nella convinzione che il proletariato costituisse una classe di lavoratori con interessi diversi e opposti a quelli della borghesia. La difesa degli interessi del movimento operaio non si costituiva dunque solamente intorno al campo strettamente economico e delle condizioni di lavoro, ma anche intorno al campo politico e ideologico. Nella prima metà dell’800 si poteva infatti assistere alla nascita di teorie di stampo anarchico e socialista, “che ipotizzavano società di tipo radicalmente diverso da quella aristocratico – borghese, ponendo il lavoro e non la proprietà a base del loro fondamento” (Enciclopedia Treccani, 2010). Tali teorie predicavano i principi dell’uguaglianza di tipo economico, sociale e giuridico.

Nella seconda metà dell’800 entro così in vigore l’espressione “movimento sindacale”, indice delle molteplici forme di organizzazione dei lavoratori e delle loro ideologie. In Europa è possibile distinguere tre periodi che hanno caratterizzato la storia sindacale: una prima fase di forte avversione da parte dello Stato, in seguito una fase di tolleranza e, infine, l’accettazione con il conseguente riconoscimento giuridico. Nella prima fase di storia del sindacato le leggi vietavano infatti ai lavoratori di organizzarsi; le organizzazioni sindacali erano infatti viste come delle forme associative clandestine e gli iscritti erano perseguitati come delinquenti comuni. A seguito di lunghe lotte operaie si giunse ad una fase di tolleranza da parte dello Stato che smise di intervenire nell’ambito del rapporto di lavoro privato. Come reazione, in questa fase, si contrappose la spinta all’associazionismo sindacale da parte dei datori di lavoro.

In Italia lo sviluppo del movimento sindacale operaio ebbe uno sviluppo più lento rispetto a Paesi quali l’Inghilterra e la Francia. Tale ritardo è dovuto innanzitutto

ad un tardivo avvento della Rivoluzione Industriale nel nostro paese; inoltre era presente un elevato analfabetismo, mancava un mercato unitario e, a causa della scarsità delle materie prime, l'introduzione dell'economia capitalistica risultava faticosa. Erano presenti inoltre leggi repressive nei confronti delle associazioni professionali e la borghesia mirava all'Indipendenza e all'unità politica del Paese, essendo dunque poco interessata ai problemi economico – sociali.

Le prime forme associative in Italia furono le società di mutuo soccorso, che avevano tra i loro scopi anche i miglioramenti della condizione operaia. Erano improntate sulla solidarietà tra i soci, con lo scopo principale di assistere e devolvere sussidi in denaro per affrontare i periodi di disoccupazione, di malattia o infortunio e di vecchiaia. Tutti i soci versavano dunque una quota finalizzata a corrispondere i sussidi. Nell'Ottocento non esistevano infatti la malattia pagata, il servizio sanitario nazionale o le pensioni statali. Tra le attività del mutuo soccorso erano presenti anche 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 svilupparono le società cooperative, con lo scopo di consentire alle classi popolari l'accesso ai beni primari di consumo; tali cooperative trovarono un vasto consenso e contribuirono all'emancipazione dei lavoratori.

Negli ultimi decenni del XIX secolo il proletariato industriale ebbe una crescita 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 dalle leghe fu l'utilizzo dello sciopero come strumento rivendicativo: tramite l'astensione dal lavoro, gli operai rivendicavano aumenti di salario e diritti e denunciavano le pessime condizioni di lavoro alle quali dovevano sottostare.

Verso la fine del Novecento nacquero le Camere del Lavoro, strutture territoriali finalizzate alla mediazione del rapporto tra lavoratori e datori di lavoro e alla

gestione del collocamento. Le prime Camere del Lavoro furono quelle di Milano, Torino e Piacenza, ispirate alle “Bourses du Travail” di esperienza francese. Le attività principali delle Camere del Lavoro erano il collocamento, l’istruzione e l’assistenza, con il fine ultimo di migliorare le condizioni dei lavoratori. Il raggiungimento di questo scopo non era ricercato tramite lo sciopero, ma tramite l’arbitrato: si cercava la risoluzione delle controversie tramite la mediazione di un soggetto terzo che fosse sopra le due parti. I compiti delle Camere del Lavoro cambiarono gradualmente, nella tutela degli interessi generali dei lavoratori. Parallelamente allo sviluppo delle Camere del lavoro avvenne anche lo sviluppo delle Federazioni di mestiere, che raggruppavano i lavoratori divisi in settori; erano presenti ad esempio la federazione dei tipografi e quella dei edili.

Nei primi anni del Novecento nasce a Milano la Confederazione generale del lavoro (CGdl): questo organismo riuniva le Camere del lavoro (ovvero le strutture orizzontali territoriali) e le federazioni di categoria (ovvero le strutture verticali). La CGdl era improntata alla contrattazione collettiva all’utilizzo moderato dello sciopero come strumento per la rivendicazione dei diritti. La componente più rivoluzionaria della CGdl si scisse poi dando vita alla Unione sindacale italiana (Usi), a seguito di uno scontro con la CGdl. In quegli anni avviene la conquista di alcuni diritti importanti per i lavoratori, tra cui le otto ore lavorative e l’esenzione dal lavoro notturno per donne e bambini.

Durante la prima guerra mondiale avvenne un brusco calo nello stile di vita dei lavoratori: gli uomini erano al fronte, le donne lavoravano dentro e fuori casa e i viveri scarseggiavano (Migliucci, 2013). A seguito della guerra ci fu un aumento dei prezzi dei beni di prima necessità, che portò all’insorgenza di moti contro il caro-vita, all’occupazione delle terre da parte dei braccianti e a tensioni sociali all’interno delle fabbriche. Tali agitazioni sono ricordate come “biennio rosso” (1919 – 1920). Durante questo periodo in Italia, come in gran parte dei paesi d’Europa, ingenti masse di proletari si mossero al fine di riequilibrare i rapporti di forza con il padronato. Erano presenti in Italia leghe di stampo socialista e leghe di stampo cattolico; tali leghe furono le prime a gestire le lotte nelle campagne;

nel nord si diffusero invece i primi consigli di fabbrica eletti da tutti i lavoratori. Nel 1919 viene stipulato il primo contratto nazionale da parte della Fiom, federazione degli operai metallurgici nata nel 1901.

Nel frattempo si stava sviluppando il fenomeno delle squadre fasciste che, con l'appoggio degli agrari nelle campagne e nei ceti medi e impiegatizi nelle città, soffocava nel sangue le rivolte (Migliucci, 2013). I principali bersagli della violenza fascista furono i luoghi simbolo della classe lavoratrice, ovvero le Camere del lavoro, le cooperative, le leghe; a seguito di queste operazioni morirono decine di sindacalisti, braccianti e lavoratori. Per contrastare l'avanzata fascista le forze sindacali diedero vita all'Alleanza del Lavoro, iniziativa che non ebbe però il successo sperato. Nel 1925 l'avvento del fascismo portò infatti alla soppressione delle libertà collettive e allo scioglimento delle Camere del lavoro e dei sindacati liberi. La rappresentanza dei lavoratori venne infatti affidata al sindacato di Stato, unico titolare a firmare i contratti. A seguito dell'abolizione da parte del regime di organizzazioni sindacali quali la Cisl, la Uil e la Uil, la CGdI si sciolse volontariamente. Da quel momento, le relazioni industriali furono 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, portarono all'aumento dei prezzi, alla presenza di forti ingiustizie sociali e a grandi ristrettezze economiche. Per questi motivi emerse di nuovo la conflittualità operaia nel marzo 1943 con un'ondata di scioperi che dalla Fiat di Torino si propagarono in tutto il Piemonte e in tutta la Lombardia. Tali scioperi si evolsero anche i scioperi di natura marcatamente antifascista nel 1944, che portarono ad un blocco della 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.

Nel giugno del 1944 prese vita 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 riconosceva l'unità sindacale come lo strumento più efficace per potenziare l'organizzazione del lavoro, per assicurare una difesa migliore degli interessi morali ed economici dei lavoratori e per garantire il loro apporto alla ricostruzione del Paese. Il patto prevedeva una sola Confederazione, con una federazione per ogni categoria articolata localmente e una Camera del Lavoro per ogni territorio (Migliucci, 2013). Con la caduta del regime fascista ripresero vita le libertà sindacali.

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 (art. 37). 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) (Migliucci, 2013).

Nel 1947 i rapporti tra le diverse componenti politiche della Cgil unitaria iniziano a incrinarsi, a causa di differenti vedute relative alle modalità di “fare sindacato”. 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; gli operai abbandonarono infatti le fabbriche ed uscirono nelle strade a manifestare. Nel settembre dello stesso anno la componente democristiana, prendendo le distanze dalla Cgil Unitaria, fondò 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, con ispirazione corporativa e nazionalista, si costituì la Cisl (Confederazione italiana sindacati nazionali dei lavoratori). Il movimento sindacale conquistò negli anni alcuni importanti diritti che oggi sembrano scontati, ad esempio 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 avvenne una delle più importanti conquiste per la classe operaia; fu infatti 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.

Nella seconda metà degli anni Settanta l'azione del sindacato inizia però ad indebolirsi e, a causa della crisi economica, nelle aziende si attuano grandi processi di ristrutturazione, favoriti dall'introduzione delle tecnologie di automazione dei processi produttivi. Gli investimenti nei nuovi impianti tecnologici basati sull'informatica e sulla robotica portano alla creazione di forti eccedenze di personale e alla tendenza a risparmiare sulla forza lavoro. In questo periodo cresce così in modo molto elevato il ricorso alla cassa integrazione a zero ore, alla fine della quale scattano licenziamenti collettivi.

Nel luglio del 1972 avviene un nuovo tentativo di creare un sindacato unitario e nasce la Federazione Cgil, Cisl, Uil: tale federazione scaturisce dall'unione paritetica tra i tre sindacati confederali italiani, che si impegnano ad agire in modo quanto più autonomo dai partiti politici. L'attuazione della federazione costituisce il primo tentativo di ritrovare l'unità, agendo come un unico corpo

sindacale. La nascita della federazione risulta essere il frutto delle spinte dei lavoratori verso l'unità sindacale presente fin dai primi anni Sessanta e che, fino a quel momento, era stato colto solamente dalle categorie del settore metalmeccanico. Nonostante gli obiettivi iniziali, la federazione non riuscì ad evolversi nel modo sperato; la fusione reale avvenne infatti solo tra poche sigle categoriali, in particolare la federazione dei metalmeccanici. Nel 1984 si conclude l'esperienza unitaria con lo scioglimento della federazione. Da allora i tre sindacati riprendono ad operare in modo autonomo.

1.3 Il sindacato nell'Italia contemporanea

Ad oggi non si può negare l'affanno che presenta il sindacalismo: perdita di prestigio sociale (Ricolfi, 2015; Di Vico, 2015), sfiducia nei leader (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 considera il sindacato come organizzazione e lo si osserva con gli strumenti delle discipline del settore, buona parte delle misure di solito utilizzate per valutare lo stato di salute di un'azienda, per quanto particolare come può esserlo il sindacato, hanno il segno positivo. (Feltrin, 2012)

Questa dimensione organizzativa del sindacato, nonostante sia spesso evocata, è spesso poco studiata.

Le tendenze del mercato del lavoro e della sindacalizzazione evidenziano delle dinamiche territoriali e di settore fortemente differenziate; anche le performance delle singole organizzazioni sindacali risultano molto altalenanti a seconda dei territori e dei settori. Si può ritenere che questi indicatori siano degli indici dell'insufficienza delle dinamiche strutturali 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: innanzitutto una dimensione politica, relativa alle strategie sindacali, come

centralizzazione e decentralizzazione della contrattazione, atteggiamento antagonista o cooperativo e così via; in secondo luogo è da considerare 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 (Feltrin, 2012).

Acquistano rilievo particolare i servizi, che contrastano il declino delle entrate da tesseramento, fornendo ai sindacati un canale di finanziamento aggiuntivo di sempre maggiore rilievo. I servizi offrono inoltre motivazioni strumentali, non ideologiche, per quella parte di iscrizioni al sindacato che non dipendono dall'offerta di beni di identità e/o contrattuali, ma assolvono sempre di più anche ad un ruolo strategico (Feltrin, 2012).

L'approccio basato sulla nuova centralità dei servizi rappresenta, a livello europeo, il principale strumento attraverso cui i sindacati hanno affrontato la diffusa tendenza alla contrazione delle adesioni (Feltrin & Maset, 2007; Leonardi, 2005). Oltre a tale fenomeno, è possibile osservare ad oggi la tendenza presente tra gli iscritti ad intraprendere un legame di stampo opportunistico con il sindacato. Si può infatti parlare di iscritti occasionali che si rivolgono al sindacato solamente nel momento del bisogno, per poi distaccarsene dopo l'esaurimento del bisogno. 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 ad esempio all'ingresso e all'uscita dal lavoro, alle vertenze di lavoro individuali e collettive di fronte ad un giudice, alla formazione professionale, all'erogazione della pensione e della disoccupazione (Feltrin, 2015).

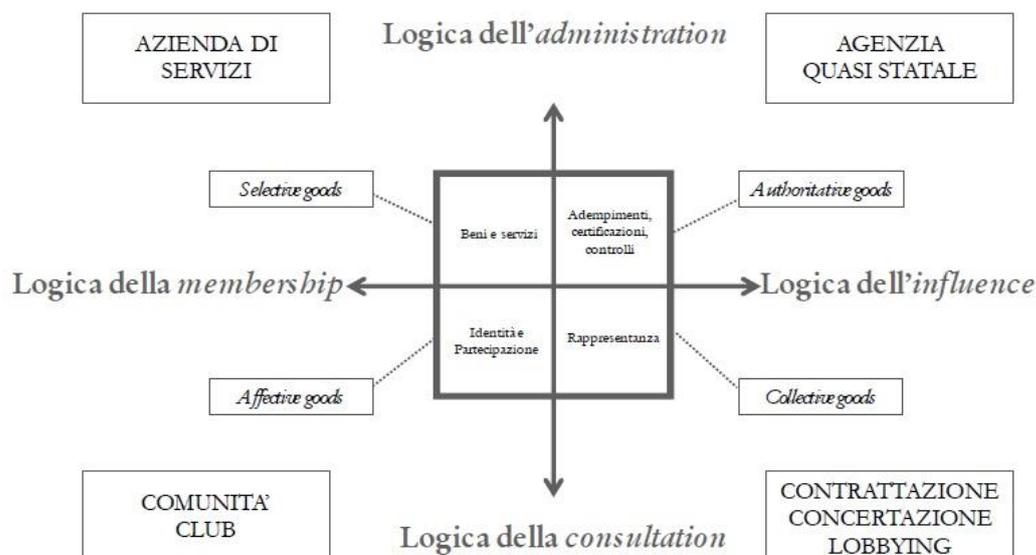
Il modello di Schmitter e Streeck (1981) può costituire un utile framework teorico e concettuale per definire cos'è e cosa fa un sindacato oggi. Tale modello, originariamente formulato in riferimento alle associazioni datoriali, può essere proficuamente applicato ai sindacati dei lavoratori, per tratteggiare le

caratteristiche del sistema di offerta sindacale in riferimento alle diverse aree in cui opera (Feltrin, 2012).

Un sindacato non esaurisce le sue funzioni nella tutela degli interessi contrattuali dei lavoratori, anche se le relazioni industriali costituiscono la sua arena elettiva. Schmitter e Streeck individuano quattro possibili logiche di azione. La prima logica individuata è quella della *membership*; tale logica è tesa ad espandere la base associativa e muove dunque il sindacato alla ricerca della massima inclusività. La logica della *consultation* costituisce invece un processo 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 logica dell'*influence* si sviluppa invece sul piano negoziale e istituzionale ed è volta a tradurre la forza associativa, misurata attraverso le adesioni e la rappresentatività, in risultati collettivi. Infine, la logica dell'*administration* è tesa a riprodurre e salvaguardare l'organizzazione, ad esempio attraverso un'attenta gestione amministrativa del tesseramento, la produzione di incentivi selettivi per favorire le adesioni, la realizzazione di servizi a pagamento (Feltrin, 2012).

Secondo questo modello, un'associazione di rappresentanza offre ai propri associati e/o rappresentati quattro tipi di beni: partecipazione/appartenenza (beni affettivi, identità), contratto (beni collettivi, rappresentanza), tutele pubbliche (beni autoritativi, welfare) e servizi ai soci/rappresentati (beni selettivi, individuali).

Figura 1. Cosa fa il sindacato: arene, logiche d'azione e tipi di beni offerti. *Rielaborazione del modello di Schmitter e Streeck da parte di Feltrin, 2012.*



Queste sono in sintesi le logiche d'azione e i corrispettivi outcome 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) azienda di servizi (all'incrocio di administration e membership) (Feltrin, 2012).

La comunità è 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 invece 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. 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 di agenzia. L'azienda di servizi infine, 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.

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 (Feltrin, 2012). In questo senso è possibile effettuare alcune classificazioni. Una prima tipologia di classificazione fa riferimento alla natura dei beni offerti, che possono essere distinti in beni di identità, beni collettivi e beni individuali.

Per quanto riguarda i beni di identità, si fa riferimento a tutti quei beni che hanno valore simbolico. Nel caso dell'associazionismo sindacale, l'identità può fare riferimento a dimensioni diverse e riguardare l'identità professionale, l'identità associativa o l'identità politica.

I beni collettivi, invece, hanno valore indivisibile, come il contratto nazionale e aziendale, oppure una politica fiscale o un provvedimento previdenziale.

I beni individuali infine hanno 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 (Feltrin, 2012).

Considerando la storia evolutiva del sindacato, è possibile notare come ad oggi si stia evidenziando 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: in questo caso emerge una maggiore complessità connessa alla 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 (Feltrin, 2012).

Per quanto riguarda invece il ciclo di vita delle organizzazioni sindacali, è possibile ragionare in riferimento all'evoluzione dell'offerta che le caratterizza. In una prima fase il sindacato conduce le cosiddette battaglie per il riconoscimento (Pizzorno, 1977), ricercando la legittimazione delle controparti. In questa fase il suo sistema di offerta è limitato a beni di identità, pochi servizi e pochi beni collettivi di tipo contrattuale. Nella seconda fase, invece, l'offerta di beni collettivi di tipo contrattuale costituisce il cuore del sistema di offerta sindacale, in parallelo con il processo di istituzionalizzazione di un vero e proprio sistema di relazioni industriali. Infine, nella terza fase, il declino del peso politico del sindacato viene compensato dalla capacità di offrire beni individuali.

Figura 2. Ciclo di vita dell'organizzazione sindacale ed evoluzione del sistema di offerta (Feltrin, 2012)



Sono avvenute negli anni delle evoluzioni e mutamenti nel volume e nella composizione degli iscritti alle organizzazioni sindacali. La sindacalizzazione dei

lavoratori dipendenti, raggiunto l'apice a fine anni settanta, declina costantemente negli ultimi trentacinque anni, esclusi gli ultimissimi anni anche grazie al sistema di offerta che riesce a ben intercettare i lavoratori in difficoltà per la crisi economica. Il principale contributo alla crescita sindacale del periodo è stato fornito dai pensionati, che sono cresciuti costantemente sino al 2004, quando hanno subito una battuta d'arresto che, a partire dal 2008, si è evoluta in una tendenza alla decrescita (Feltrin, 2012). Per quanto riguarda la Cisl, ad esempio, i pensionati costituiscono circa il 50% degli iscritti, ponendosi come la categoria più ampia e ricca di risorse tra tutte.

Negli stessi anni le adesioni dei lavoratori mostrano una traiettoria diversa e più articolata, in cui sono ravvisabili quattro fasi: un primo periodo (1980-1986) contrassegnato da un sensibile calo delle iscrizioni, seguito da una fase di sostanziale stabilità, durata fino al 1992. Un ulteriore periodo di calo deciso si protrae fino al 1998 e, dalla fine degli anni '90, inizia una fase di ripresa, che si protrae fino ad oggi, complice anche la crisi, e che riporta i volumi di iscritti occupati ai livelli registrati alla fine degli anni '80, compensando le perdite registrate negli anni '90.

Le dinamiche di lungo periodo degli attivi e dei pensionati hanno prodotto una sostanziale parità tra volume dei pensionati e degli attivi, situazione che si è protratta per quasi un decennio, dal '98 al 2006. Più recentemente la flessione degli iscritti registrata tra i pensionati e la lieve crescita parallela della componente sindacale in età attiva fa registrare una nuova leggera prevalenza di quest'ultimo segmento.

Un ulteriore aspetto che va messo in luce per comprendere appieno le dinamiche sindacali degli ultimi anni riguarda gli immigrati: una delle componenti più significative che hanno contribuito alla crescita degli iscritti è rappresentata proprio dai lavoratori stranieri. Al 2011 gli iscritti immigrati incidono per oltre l'8% sul complesso delle iscrizioni ai sindacati confederali. Le adesioni al sindacato degli immigrati crescono con ritmi sostenuti, molto più elevati rispetto a quelli dei lavoratori locali. La crescita della sindacalizzazione tra i lavoratori

immigrati interviene inoltre, in alcuni casi, ad apporre un segno positivo al saldo d'iscrizioni annue, invertendo un dato che in assenza degli stranieri sarebbe risultato negativo (Feltrin, 2012).

L'analisi mostra dunque una situazione molto sfaccettata: l'andamento degli iscritti non è costante nel tempo, e dipende da diverse variabili, tra cui l'andamento dei settori, delle aree geografiche, delle imprese e da tutti quei fenomeni di lungo periodo come delocalizzazioni, crisi o ristrutturazioni.

Un elemento interessante relativo alla composizione degli iscritti riguarda il ruolo svolto dai servizi sindacali, in particolare quelli più recenti, come i Caaf. Se inizialmente gli iscritti costituivano il bacino principale di riferimento nell'attività dei Caaf sindacali, a partire dalla seconda metà degli anni Novanta cresce la quota di utenti non tesserati che si rivolgono ai servizi fiscali sindacali. La crescente eterogeneità della clientela che entra nelle sedi sindacali per fruire di un servizio può costituire un'opportunità di contatto, una nuova porta di ingresso per aderire all'organizzazione sindacale. Questo fenomeno risulta significativo soprattutto nei confronti di quella parte di popolazione attiva che, lavorando in aziende non sindacalizzate, non viene normalmente intercettata dal sindacato (Feltrin, 2012).

In conclusione, si può affermare che ad oggi il sindacato si trovi di fronte a importanti sfide, prima fra tutte l'accettazione di essere un sindacato in divenire, che ha bisogno di evolversi seguendo i mutamenti dell'ambiente che lo circonda. Per questo motivo deve rendersi in grado di sviluppare una capacità di cambiamento continua e adattiva, che gli permetta di non soccombere di fronte alle sfide attuali. In questo senso va anche l'impegno che il sindacato deve raggiungere relativamente alle nuove domande di rappresentanza e tutela dovute all'entrata delle nuove generazioni di lavoratori nel mondo del lavoro e alla coesistenza di tali generazioni e dei lavoratori più anziani all'interno delle stesse organizzazioni. L'azione sindacale non può infatti presentare modelli di rappresentanza e tutela in modo invariato rispetto al nuovo scenario che si va delineando, alle nuove esigenze e domande che si stanno manifestando.

CAPITOLO 2

LAVORATORI GIOVANI E SENIOR NELLE ORGANIZZAZIONI: LA GESTIONE DELLA DIVERSITA'

2.1 Cambiamenti nel mercato del lavoro: quali conseguenze per giovani e senior?

A seguito di questa panoramica relativa allo stato di salute del sindacato oggi, risulta importante offrire un quadro di riferimento che renda conto della strutturazione attuale del mercato del lavoro, di cui il sindacato, in quanto organo di rappresentanza dei lavoratori, deve necessariamente tenere conto. Tali mutamenti risultano molto interessanti in quanto leggibili in un'ottica di differenze tra giovani e senior che, ad oggi, si trovano a convivere nel mercato del lavoro con esigenze diverse e interessati da complessità eterogenee.

Negli ultimi anni il mercato del lavoro è profondamente cambiato e ha subito importanti riforme. Già a partire dalla fine degli anni Novanta e i primi anni del 2000, sono cambiati molti dei principali meccanismi di funzionamento del sistema occupazionale italiano, con l'introduzione e riorganizzazione delle forme contrattuali, la riforma dei servizi per l'impiego, una revisione delle prestazioni sociali per i lavoratori (Zucca, 2009). La maggior parte degli interventi ha riguardato l'ingresso nel mondo del lavoro, interessando dunque prevalentemente la popolazione giovanile. In passato i tassi di disoccupazione giovanile sono stati superiori rispetto a quelli europei, a causa principalmente del ritardo nell'uscita dal sistema scolastico, del ridotto differenziale salariale tra soggetti in ingresso e lavoratori con una maggiore anzianità, ma soprattutto dell'eccessiva rigidità dei contratti di lavoro. Tale problema è stato parzialmente risolto grazie alle riforme realizzate negli ultimi anni, che hanno reso meno onerosi e più flessibili i contratti, portando ad un aumento dell'occupazione giovanile. Bisogna però tenere conto del fatto che è necessario incentivare forme di circolazione e ricambio, unendo flessibilità in uscita e in entrata. Ha cominciato così a prendere piede l'uso dei contratti a termine ed è stata coniata la definizione di "precariato", per identificare una nuova dinamica del mercato del lavoro, caratterizzata

dall'instabilità del rapporto di lavoro, dall'intermittenza dei periodi di occupazione e dalle basse retribuzioni. Nonostante la flessibilità non abbia interessato solo i giovani in ingresso nel mondo del lavoro, ben presto si è delineato un binomio tra precarietà e giovani. Si può affermare che sia in atto “un travaso di risorse e diritti tra due generazioni di lavoratori” (Zucca, 2009). Nello specifico, per pagare le pensioni dei padri si deve ridurre quelle dei figli, per mantenere il posto di lavoro degli adulti occorre assumere i giovani con un contratto a progetto (Zucca, 2009).

L'inserimento dei giovani risulta uno dei problemi storici del mondo del lavoro italiano. Si può dunque affermare che sia avvenuta una trasformazione del mercato del lavoro italiano, in direzione di una sua maggiore flessibilità e fluidità, 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 entranti (Ambra, 2013). Inoltre, bisogna tenere conto del fatto che le riforme pensionistiche siano state uno dei fattori determinanti che hanno causato l'accresciuta partecipazione delle persone anziane al mercato del lavoro. Si propone così una situazione peculiare: il minor numero di persone che escono dal mercato riduce la domanda di lavoro sostitutiva, di rimpiazzo dei lavoratori che vanno in pensione, a scapito delle generazioni più giovani. Alla riduzione della domanda di lavoro sostitutiva contribuiscono inoltre le misure di blocco del turnover nel settore pubblico imposte negli ultimi anni.

La lettura degli andamenti del mercato del lavoro indica come la sovrapposizione degli effetti della recessione alle conseguenze della riforma delle pensioni abbia determinato un mix sfavorevole per le generazioni più giovani, la cui situazione in Italia continua ad essere drammatica: bassi livelli di occupazione, alti tassi di precariato, perdita di fiducia e predisposizione alla fuga dall'Italia. La presenza di giovani tra i 15 e i 29 anni sul mercato del lavoro è sempre meno diffusa, non solo per effetto del calo demografico; a questo punto si affiancano l'aumento della scolarizzazione, i percorsi formativi sempre più lunghi e una maggiore difficoltà rispetto al passato all'ingresso e permanenza nel mercato del lavoro.

Dal 2007 al 2013 la quota di under 30 sul totale degli occupati è scesa dal 16.6% al 12.3% e, simmetricamente, la quota di over 55 è passata dall'11.9% al 16.2% (CNEL, 2014). Le proporzioni di occupati per classe di età si sono quindi invertite nel mercato del lavoro, con una evidente perdita di peso dei giovani. Nelle fasi recessive il calo della domanda di lavoro riduce le possibilità di ingresso nel mercato per i giovani che vi si affacciano per la prima volta; inoltre, specialmente nei paesi con una più elevata segmentazione delle forme contrattuali di lavoro, i giovani perdono più facilmente la loro occupazione sia per la cessazione degli impieghi a termine sia per il venir meno delle prospettive di una loro trasformazione in contratti a tempo indeterminato.

A partire dal 2008 il tasso di occupazione delle persone con meno di 30 anni è calato di quasi 10 punti percentuali (dal 39.9% al 29.4%), mentre è cresciuta l'incidenza dei disoccupati (dal 7.1% al 12.3% della popolazione corrispondente) e il tasso di disoccupazione è praticamente raddoppiato (CNEL, 2014). A ciò si aggiunge un ulteriore incremento della quota di disoccupati di lunga durata, ovvero quelli in cerca di lavoro da almeno 12 mesi, che ormai rappresenta il 53.3% dei giovani in cerca di lavoro (CNEL, 2014).

Particolarmente critica è la condizione dei giovani tra i 25 e i 29 anni, fascia di età che include i giovani coinvolti nella fase di transizione università-lavoro. In questo gruppo la riduzione del tasso di occupazione rispetto al 2008 è stata dell'11.6%, con un'incidenza elevata di disoccupati e di forze lavoro potenziali (CNEL, 2014). Negli ultimi sei anni tra i giovani under 30 si sono persi oltre un milione di posti di lavoro. Le difficoltà dei giovani si sono manifestate in tutte le ripartizioni geografiche, seppure con maggiore intensità nel Mezzogiorno. Tra i più colpiti ci sono anche i lavoratori dipendenti a tempo indeterminato, quelli con contratto di apprendistato, e quelli a tempo pieno. I dipendenti part-time hanno invece registrato una lievissima variazione positiva, secondo una tendenza che ha caratterizzato tutte le classi di età, ma che in realtà è dovuta alla crescita sostenuta del part-time involontario, ovvero di lavori accettati in mancanza di occasioni di impiego a tempo pieno. Il calo occupazionale è poi risultato più contenuto tra i laureati; ed anche guardando i dati sulla disoccupazione si osserva che le persone

maggiormente colpite sono state i giovani meno istruiti. Al minore svantaggio relativo dei laureati, tuttavia, si associa il fenomeno della sovra-istruzione, ovvero la crescente disponibilità ad accettare lavori meno qualificati e sottopagati. La lettura congiunta della quota di occupati con istruzione terziaria in professioni che richiedono elevate competenze e dell'incidenza delle professioni high skilled conferma la scarsa domanda di occupati altamente qualificati da parte del sistema produttivo.

Si rileva quindi una bassa efficienza nell'allocazione delle competenze che impedisce di sostenere un rendimento ottimale del capitale umano, sia per i lavoratori che per le imprese. Il premio retributivo del titolo di studio terziario, se pur presente, risulta infatti in Italia piuttosto contenuto, e lo è ancora di più se si restringe l'osservazione sulla fascia dei giovani tra i 25 e i 34 anni, che generalmente sono quelli che terminato il percorso universitario stanno muovendo i primi passi nel mondo del lavoro (CNEL, 2014). Il gap retributivo legato al livello di istruzione ha registrato peraltro una flessione in questi ultimi anni. Il ridotto rendimento dell'investimento in istruzione, oltre a rappresentare un elemento critico per l'intero sistema economico, tende a scoraggiare i giovani più formati e a spingerli al trasferimento verso sistemi economici in grado di remunerare in misura più adeguata le competenze acquisite. Nel nostro Paese un numero rilevante di giovani con istruzione terziaria attiva processi di mobilità, trasferendosi in altre regioni italiane o in altri paesi europei o extra-europei, con l'obiettivo di costruire la propria carriera e massimizzare i rendimenti dell'investimento in istruzione effettuato.

Se i giovani restano sempre più spesso esclusi dal mercato del lavoro, gli anziani ne rappresentano ormai una quota importante; ciò riflette non solo le tendenze demografiche, come l'invecchiamento della popolazione, ma anche i cambiamenti nei comportamenti. L'ultimo biennio è stato caratterizzato da un deciso incremento della partecipazione dei più anziani, anche a seguito del posticipo nell'uscita per pensionamento (CNEL, 2014). Questa tendenza era già evidente negli anni scorsi, ma a partire dal 2012 si è osservata un'accelerazione da

attribuirsi alla riforma previdenziale di fine 2011 (la cosiddetta Monti-Fornero) che ha modificato in senso più restrittivo i criteri di accesso alla pensione. Sono inoltre avvenuti dei mutamenti nei comportamenti, come la crescente scolarizzazione, che ha comportato un ingresso mediamente più tardivo nel mercato del lavoro, e quindi la conseguente necessità di restarvi più a lungo per maturare i diritti pensionistici, ma anche l'effetto delle riforme previdenziali. L'accelerazione nella crescita degli attivi maturi è quindi da leggere come una frenata delle uscite (CNEL, 2014).

Se nel complesso il tasso di occupazione è diminuito, con riduzioni più o meno intense tra i più giovani e gli adulti, per i lavoratori maturi si è invece osservato un andamento inverso, con un incremento medio dell'indicatore dello 0.8% per gli over 55enni (CNEL, 2014). L'accresciuta partecipazione al mercato del lavoro della popolazione sopra i 55 anni non si è però concretizzata unicamente sul versante dell'occupazione, dal momento che in questo gruppo nel 2013 il numero delle persone in cerca di lavoro è salito a 200 mila unità, in crescita del 13% rispetto all'anno precedente (CNEL, 2014). La gravità della condizione di questo aggregato deve essere sottolineata, anche perché l'espulsione dei lavoratori più adulti dal sistema produttivo diviene più problematica all'interno del quadro delineato dalle recenti riforme previdenziali. La perdita dell'impiego e l'impossibilità di andare in pensione per l'innalzamento dell'età di quiescenza potrebbero creare infatti una situazione critica per questi individui, troppo giovani per la pensione e troppo anziani per trovare con facilità un lavoro adeguato (Istat, 2014).

L'osservazione dei dati demografici sulla popolazione italiana e le previsioni sulla sua evoluzione nel tempo mostrano un aumento costante dell'incidenza della popolazione anziana, non compensato da una crescita altrettanto sostenuta della popolazione più giovane. Tale dinamica rivela un possibile problema di crescita nel medio termine, dal momento che la diminuzione della popolazione in età lavorativa comporterà, a parità di altre condizioni, una flessione degli occupati (CNEL, 2014).

Il lavoro ad oggi risulta dunque frammentato, fluido e multiforme. Il sindacato tradizionale fa ancora fatica a rappresentare questo nuovo mondo che presenta diverse condizioni di fragilità. Tuttavia, il sindacato non può rinunciare ad entrare in relazione con il nuovo lavoro poiché è in gioco la rappresentanza e il destino del sindacato di domani, con il rischio di marginalità. Il mercato del lavoro oggi soprattutto per i giovani, nonostante le riforme conseguenti al Jobs Act, è molto più complesso e frammentato e i vecchi schemi di rappresentanza sindacale non risultano più adeguati. Diversi studiosi hanno infatti messo in luce una tendenza generale di crisi della rappresentanza sindacale.

2.2 La presenza di giovani e senior nelle organizzazioni

I cambiamenti demografici descritti hanno dunque portato alla presenza di lavoratori senior e giovanissimi sul mercato del lavoro e, di conseguenza, all'interno delle organizzazioni.

E' possibile identificare quattro fasce principali di lavoratori che sono ad oggi presenti sul mercato del lavoro e che si trovano a coesistere all'interno delle organizzazioni.

La prima di queste fasce è definita "Traditional generation". Si tratta della generazione di lavoratori più anziani che sono presenti nei luoghi di lavoro, nonostante la maggioranza di essi abbia già raggiunto l'età della pensione e si sia dunque ritirata dal mercato. Sono definiti anche come senior o maturi e sono tutti quegli individui nati prima del 1945. I membri di questa generazione sono stati influenzati da determinati avvenimenti storici, ad esempio la seconda guerra mondiale; sono descritti come conservatori, dediti alla disciplina, con un forte senso del dovere e attenti all'amministrazione del denaro. Sono inoltre caratterizzati da un atteggiamento formale e propensi alla preferenza di una catena di comando di tipo top – down, in cui sia presente grande rispetto per l'autorità; tendono a prendere decisioni basandosi sulla propria esperienza personale, tenendo dunque conto delle decisioni già prese in passato (Kersten, 2002). Da parte del National Oceanographic and Atmospheric Association Office of

diversity (2006) sono definiti come lavoratori che credono fermamente nel portare a termine i propri doveri, che preferiscono la formalità e hanno un grande rispetto per l'autorità; sembrano inoltre essere lavoratori fedeli al proprio contesto di lavoro, in cui ripongono grande impegno anche nelle situazioni di lavoro in team. Risultano però non essere amanti del rischio e sono fortemente ancorati alla loro esperienza passata. Prediligono organizzazioni in cui sia presente una struttura gerarchica ben definita e, anche se immersi in strutture di tipo orizzontale, tendono a percepirle comunque come altamente gerarchizzate. Probabilmente a causa del forte ancoraggio all'esperienza passata, risultano in difficoltà nei momenti in cui si presentano ambiguità e cambiamento e a disagio nelle situazioni di conflitto, durante le quali tendono a non esporre apertamente il proprio disaccordo (Zemke et al, 2000).

La seconda fascia d'età è quella dei cosiddetti "Baby Boomers", ovvero tutti quei lavoratori nati tra il 1943 e il 1965. Questa generazione ha assistito ad eventi storici particolari, ad esempio la guerra del Vietnam. Questi lavoratori sono cresciuti con un forte rispetto per l'autorità, in un momento storico positivo, in cui sono stati cresciuti come la generazione in grado di cambiare le cose; valutano la propria persona sulla base del lavoro svolto e degli obiettivi raggiunti (Yang & Guy, 2006). Questa generazione si trova negli ultimi anni di carriera lavorativa ed è costituita da individui che credono fermamente che un grande impegno e sacrificio nel lavoro costituiscano il prezzo da pagare per avere successo. Hanno dato via al trend "workaholic" (Glass, 2007; Zemke et al, 2000) e credono nel portare a termine i propri compiti e doveri, nel successo raggiungibile tramite una carriera di avanzamento step by step. Sono propensi a lavorare in team, avendo infatti un atteggiamento collaborativo e orientato alla presa di decisione in gruppo. Sono competitivi e credono nella lealtà nei confronti degli altri membri dell'organizzazione, in particolare il datore di lavoro. Sono desiderosi di ottenere riconoscimento per gli obiettivi che portano a termine e, da alcuni, sono descritti come orientati all'obiettivo, ma anche attenti al processo oltre che al risultato (Zemke et al, 2000). Molti di loro risultano accettare la diversità (The National

Oceanographic and Atmospheric Association Office of Diversity, 2006); sembrano inoltre essere ottimisti (Zemke et al, 2000), liberali (Niemic, 2002); tendono però ad evitare le situazioni di conflitto (Zemke, et al, 2000) dal momento che tendono a non esprimere apertamente il proprio dissenso tra i pari. Danno grande importanza alla crescita e alla gratificazione personale (Zemke et al, 2000) e cercano un lavoro sicuro (Rath, 1999).

La terza fascia di lavoratori è la “Generation X” ed è costituita da lavoratori nati tra il 1968 e il 1979; in alcuni casi il limite superiore è stato spostato al 1982. Si tratta di individui cresciuti in un periodo finanziario insicuro e influenzati dalla possibilità di ricevere feedback istantanei da computer e video games (O’Bannon, 2001). Rispetto alle generazioni precedenti, sembrano essere maggiormente orientati ad ottenere un equilibrio tra vita lavorativa e vita privata (Jenkins, 2007), maggiormente indipendenti, autonomi e fiduciosi nelle proprie capacità (Zemke et al, 2000). Non sempre sono del tutto leali con i propri datori di lavoro (Bova & Kroth, 2001) e valutano positivamente l’apprendimento continuo e la possibilità di sviluppare nuove competenze (Bova e Kroth, 2001). Hanno skill tecniche molto avanzate e sono orientati al risultato (Crampton & Hodge, 2006); Joyner (2000) li definisce come “governati dal senso del raggiungimento del traguardo e non dall’orologio”. I soggetti della “Generation X” tendono a mettere in discussione l’autorità, da cui non sono intimiditi (Zemke et al, 2000). Non sempre è il denaro a motivare tale generazione, ma l’assenza di denaro potrebbe portarla a perdere motivazione (Karp et al, 2002). Sono propensi ad un facile adattamento al cambiamento e preferiscono programmi di lavoro flessibile. Sono in grado di tollerare il lavoro fino a che questo si pone come stimolante; sono imprenditoriali, creativi e, nonostante siano prevalentemente individualisti, sono in grado di lavorare in gruppo.

L’ultima fascia è la “Generation Y”, costituita da individui nati tra il 1978 e il 2002. Questi soggetti sono cresciuti durante un periodo di grandissimi progressi in campo tecnologico; proprio per questo motivo una delle principali caratteristiche di questa generazione è la loro grande dimestichezza con la tecnologia (Kersten,

2002). Questa generazione condivide molte delle caratteristiche della “Generation X”. Hanno un atteggiamento positivo verso il lavoro in team (Zemke et al. 2000), abbracciano la diversità, sono ottimisti e si adattano facilmente al cambiamento (Jenkins, 2007). Inoltre, ricercano flessibilità (Martin, 2005), sono indipendenti, desiderano una vita in cui sia presente un equilibrio ottimale tra lavoro e privato (Crampton & Hodge, 2006), sono “multi – taskers” (The National Oceanographic and Atmospheric Office of Diversity, 2006), e sono la generazione con il livello di istruzione più elevato. Sono infine molto fiduciosi nelle proprie capacità e, come i soggetti della “Generation X”, sono imprenditoriali e focalizzati maggiormente sul risultato che sul processo.

E’ possibile identificare alcune differenze principali tra queste generazioni relativamente all’atteggiamento sul luogo di lavoro. E’ possibile affermare che l’etica nei confronti del proprio lavoro sia una delle cause che contribuiscono maggiormente al conflitto generazionale. La generazione X, ad esempio, viene etichettata come una generazione di “fannulloni” (Jenkins, 2007); i datori di lavoro sostengono infatti che questi lavoratori non siano dediti al proprio lavoro e tendano a lavorare solamente durante l’orario prestabilito, al contrario dei “Boomers” che sono percepiti come “workaholics”. I “Traditionals” sono percepiti invece come la generazione maggiormente dedicata al lavoro. In ogni caso, lo stereotipo prevalente è quello per cui i lavoratori più giovani non lavorino tanto quanto i senior. Un’ulteriore elemento di tensione tra le generazioni riguarda la lealtà verso il proprio datore di lavoro. Se i “Traditional” e i “Boomers” sono stati dipinti come estremamente leali nei confronti dei propri datori di lavoro, è stata notata anche la mancanza di lealtà che sorge invece da parte delle Generazioni X e Y. Ad esempio, alcuni autori sostengono che i soggetti della Generazione X tendano a valutare la propria relazione con i colleghi come maggiormente importante rispetto a quella che si instaura con il datore di lavoro (Karp et al, 2002). Da alcuni studi emerge inoltre come i lavoratori più giovani risultino meno leali nei confronti della propria compagnia e più “me oriented” (Smola & Sutton, 2002), desiderando così anche un avanzamento di carriera maggiormente veloce

rispetto ai lavoratori più anziani. Nonostante ci siano differenze in termini di lealtà, non sono presenti significative diversità nelle motivazioni che spingono i lavoratori di età differenti a permanere nella propria organizzazione. Tra le motivazioni spiccano la possibilità di fare carriera, di apprendimento di nuove competenze, di sviluppo di un lavoro sfidante e stimolante, uno stipendio buono e la possibilità di avere dei benefit. Inoltre, i lavoratori sembrano maggiormente portati a rimanere in azienda se i valori della compagnia coincidono con i propri. Sono presenti delle differenze anche nell'atteggiamento verso l'autorità. I lavoratori della "Generazione X" tendono a criticare i manager che ignorano le idee che provengono dai lavoratori e i management che non costruiscono un dialogo di scambio costruttivo e proficuo con i propri dipendenti (O'Bannon, 2001). Sia i giovani lavoratori sia i senior lamentano l'assenza di rispetto nei propri confronti nell'ambiente di lavoro. I giovani lavoratori, come i senior, desiderano essere rispettati, nonostante sia presente una diversa rappresentazione del rispetto tra le due fasce d'età. I lavoratori più anziani desiderano che le loro opinioni siano tenute in maggiore considerazione e ascolto a causa della grande esperienza maturata durante gli anni di lavoro; i più giovani desiderano essere ascoltati quando ritengono di avere qualcosa da dire. Inoltre, i lavoratori più anziani non sono orientati ad apprezzare il fatto che la stessa forma di rispetto sia rivolta a tutti; sembra infatti che desiderino essere trattati con maggiore rispetto in relazione a chi ha un ruolo gerarchico inferiore o una minore esperienza lavorativa (Deal, 2007).

Inoltre, tra le generazioni è presente una preferenza differente relativamente agli stili di apprendimento, specialmente per quanto riguarda le soft skill. I lavoratori più anziani preferiscono infatti apprendere le soft skill su lavoro e la hard skill tramite lezioni frontali. Uno strumento che preferiscono per apprendere le soft skill è infatti quello dei gruppi di discussione, che non sono però altrettanto graditi dai più giovani, che preferiscono la possibilità di ricevere valutazioni e feedback continui. Sono presenti invece delle somiglianze per quanto riguarda la possibilità di apprendere hard skill (Deal, 2007), nonostante siano però presenti differenze

nei bisogni che motivano a tale tipo di apprendimento, specialmente in aree come la capacità di leadership, le abilità informatiche e il team building.

Ai lavoratori più giovani è inoltre spesso attribuito il desiderio di una migliore equilibrio tra lavoro e vita privata (Karp et al., 2002), con la tendenza a non permettere agli oneri lavorativi di interferire con le altre aree della vita.

Tra le diverse generazioni emerge anche una differenza nell'approccio alla supervisione e alla richiesta di feedback. I giovani lavoratori tendono infatti a preferire una supervisione continua che permetta di avere feedback regolari, al contrario dei senior che sostengono di esserne infastiditi. Infine, emergono differenze relative al tipo di leadership preferita; se i senior preferiscono dei leader che abbiano una importante credibilità, i più giovani preferiscono leader che abbiano una grande capacità di ascolto (Deal, 2007).

Si può affermare che la presenza di tutte queste differenze non sia ascrivibile a tratti generazionali di per sé, ma piuttosto all'età e al contesto in cui i soggetti si trovano. Sono infatti presenti anche delle somiglianze tra lavoratori di età diverse.

Ad esempio, tra le generazioni sono presenti preoccupazioni simili relativamente alle ragioni per cui restare all'interno della propria organizzazione, ai valori, alle modalità di comunicazione (Deal, 2007). La maggioranza dei lavoratori crede inoltre che la giustizia sia l'aspetto più importante sul luogo di lavoro (Ranstad Work Solutions, 2007) e che il sentirsi valorizzato, riconosciuto, apprezzato e trovarsi in un ambiente supportivo migliori il benessere del lavoratore. Le differenze generazionali dunque possono non manifestarsi sempre nel contesto di lavoro, al contrario di quanto sia postulato nella maggioranza della letteratura (Jurkiewicz & Brown, 1998).

Ad esempio, sia i giovani sia i senior desiderano esercitare la leadership, avere colleghi con cui andare d'accordo, avere un alto salario, prestigio e status, contribuire a importanti decisioni, avere un futuro sicuro e stabile, lavorare in gruppo.

CAPITOLO 3

LA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ

3.1 *Approcci organizzativi alla diversità*

A causa dei continui cambiamenti che stanno avvenendo nel mondo attuale, nello specifico nell'eterogeneità dei lavoratori presenti all'interno delle aziende in termini di età, sta diventando sempre più importante la capacità di gestire la diversità, cercando di coglierne le opportunità e i limiti.

La diversità è infatti un concetto estremamente rilevante a livello di relazioni sia interpersonali sia intergruppo all'interno del contesto lavorativo e può avere effetti negativi, come la discriminazione, la disparità tra i lavoratori, la presenza di stereotipi, di conflitti che potrebbero impedire una proficua collaborazione, ma anche effetti positivi, aumentando le capacità creative, di innovazione e di problem solving (Krell & Wachter, 2006). Un'adeguata gestione della diversità potrebbe dunque portare alla creazione di un ambiente di lavoro maggiormente stimolante, ma anche efficiente ed efficace nel raggiungimento dei propri obiettivi. Non tutte le organizzazioni però percepiscono la diversità allo stesso modo; in alcuni casi infatti prevalgono le rappresentazioni positive, in altri quelle negative. Per questo motivo è possibile differenziare diversi approcci alla diversità che possono essere identificati all'interno delle strutture organizzative. Ely e Thomas individuano tre differenti approcci alla diversità, ovvero “the discrimination and fairness paradigm”, “the access and legitimacy paradigm” e “the learning and effectiveness paradigm”. Questi tre diversi approcci fanno riferimento alle credenze e aspettative che portano i membri di un'organizzazione a valutare in una particolare maniera la diversità e le connessioni che questa può avere con il lavoro. Dass e Parker (1999) aggiungono a queste una quarta prospettiva, detta “the resistance perspective”. Roosevelt (1995) identifica invece dei differenti atteggiamenti che caratterizzano i suddetti approcci; la diversità può infatti essere negata, assimilata, isolata, tollerata, considerata un semplice fattore a cui adeguarsi, ma può essere anche sostenuta e valorizzata. A partire da questi

contributi si possono identificare in definitiva cinque differenti approcci alla diversità, considerando l'integrazione che Podsiadlowski, Grosche, Kogler, Springer e van der Zee (2013) effettuano al lavoro di Ely e Thomas, Dass e Parker e Roosevelt. Le prospettive identificate sono "Reinforcing homogeneity", "Color – blind", "Fairness", "Access" e "Integration and learning".

"Reinforcing homogeneity" significa evitare o addirittura rifiutare un insieme di lavoratori eterogeneo, in cui siano presenti differenze significative. Le organizzazioni in cui prevale questo tipo di approccio, infatti, non solo ignorano le potenziali differenze, ma rifiutano del tutto la diversità, privilegiando una forza lavoro omogenea. All'interno di queste organizzazioni sembra dunque emergere l'importanza assegnata alla somiglianza nelle relazioni tra gruppi, in questo caso anche in riferimento al contesto lavorativo (Riordan, Shaffer & Stewart, 2005). L'ipotesi di Schneider (1987) sull'attrazione – selezione – abbandono suggerisce che le organizzazioni tendono ad attrarre, assumere e trattenere individui simili. La tendenza a tenere la diversità al di fuori delle mura organizzative può essere più o meno esplicita, in alcuni casi rendendosi identificabile anche nelle strategie organizzative, ad esempio quelle di assunzione.

La prospettiva di Ely e Thomas "Discrimination and fairness" viene suddivisa da Podsiadlowski in due approcci differenti: "Color – blind" e "Fairness". Questi due approcci indicano la tendenza delle organizzazioni a trattare i lavoratori nello stesso modo, senza tenere conto delle differenze che li caratterizzano. Sia l'approccio "Color – blind" sia l'approccio "Fairness" sostengono la necessità di assicurare ai lavoratori un trattamento equo e giusto, evitando pratiche discriminatorie; la differenza tra i due approcci riguarda le strategie con cui assicurare ai lavoratori le stesse opportunità: la prospettiva "Color – blind" si focalizza sull'offerta di eque opportunità ai lavoratori senza tenere conto delle potenziali differenze presenti tra loro in funzione della diversità che li caratterizza. La prospettiva "Fairness", invece, assicura un trattamento giusto ed equo ai lavoratori cercando di ridurre le disuguaglianze sociali, tramite l'indirizzo di specifiche pratiche di supporto a gruppi minoritari o discriminati.

L'approccio "Access" caratterizza tutte quelle organizzazioni che percepiscono la diversità come una strategia di business, che permette di accedere e muoversi al meglio su tutto il mercato; tale possibilità proviene da un riflesso tra l'interno e l'esterno dell'organizzazione: la diversità e grande eterogeneità presente all'interno dell'organizzazione rispecchia lo stato del mercato e dell'ambiente esterno alla struttura.

Infine, la prospettiva "Integration and learning" suggerisce che ognuno può trarre dei benefici da un ambiente di lavoro eterogeneo, dunque sia l'organizzazione sia i lavoratori stessi. Secondo questo approccio, la diversità permette la creazione di un ambiente ricco di possibilità di apprendimento di cui ognuno può beneficiare. Quest'ultimo approccio è considerato il più strategico. Sia la prospettiva "Integration and Learning" sia la "Access" fanno riferimento a vantaggi che è possibile ottenere proprio grazie alla diversità ed eterogeneità della forza lavoro, non solo essendo consapevoli e accettando la diversità, ma anche creando un ambiente di lavoro produttivo in cui si possano conciliare i vantaggi della diversità con gli obiettivi organizzativi (Fish, 1999). Se però la prospettiva "Access" considera la diversità maggiormente in un'ottica strategica di business, l'approccio "Integration and learning" si muove oltre le ragioni legate al business. Queste cinque prospettive possono essere considerate lungo un continuum che va da una strategia difensiva, che consiste nel non fare niente se non addirittura resistere alla diversità, ad una strategia reattiva e infine ad una proattiva.

Nella maggior parte delle organizzazioni è difficile identificare in modo chiaro uno solo di questi approcci; è diffusa invece la presenza di più approcci all'interno dell'organizzazione e delle diverse persone che le compongono, con una tendenza alla predilezione per un certo paradigma.

3.2 Gestire la diversità: le politiche aziendali

Una continuità nelle pratiche del management e della supervisione sono importanti per il successo nel supporto alle diverse generazioni (Yang & Guy, 2006) per diverse ragioni. Ci sono infatti sia somiglianze sia differenze tra le

diverse generazioni e, la maggior parte di tali differenze non sono radicate negli individui, ma dipendono dal contesto. Inoltre, le preferenze associate a specifiche generazioni non sono per forza vere per tutti i suoi membri e, infine, il conflitto intergenerazionale spesso sembra emergere da errori di attribuzione e percezione piuttosto che a reali differenze.

Per questi motivi, sembra innanzitutto che una comunicazione efficace sia fondamentale per gestire adeguatamente una forza lavoro eterogenea. Se alcune pratiche possono richiedere di essere adattate alle differenze, dovrebbero esserci in ogni caso delle linee guida che siano applicate senza differenze. Per esempio, tutti i lavoratori dovrebbero essere rispettati e sostenuti dalle politiche dell'azienda, dovrebbero avere il diritto di sapere sempre cosa l'azienda si aspetta dal loro operato e sapere se tali aspettative sono soddisfatte. Inoltre, considerato che lavoratori diversi hanno diverse mansioni, modalità diverse di svolgerle e di comunicare, è necessaria una consapevolezza di queste differenze, che devono essere rispettate (Martin, 2007).

Per gestire al meglio la diversità sembra necessario prendersi del tempo per parlare apertamente delle differenze, delle diversità nelle richieste e necessità verso il lavoro, nelle rappresentazioni relative all'ambiente organizzativo, delle politiche di gestione che preferiscono eccetera. La distribuzione delle differenze riguarda l'uso tattico degli impiegati con background, esperienze, competenze e punti di vista differenti. Nelle organizzazioni che non considerano le differenze tra le generazioni i manager e i dipartimenti delle risorse umane lavorano principalmente al fine di rendere omogenei i lavoratori, in modo tale che siano simili tra di loro, prevedibili nel comportamento e associati a una figura standard di "buon lavoratore". In queste organizzazioni che gestiscono la diversità in modo disfunzionale sembra essere presente una cultura che richiede agli individui di combaciare, incastrarsi perfettamente nella struttura organizzativa, con la conseguente creazione di una forza lavoro omogenea. In questo modo sembra formarsi un pensiero stagnante, si perde la creatività e la presenza di opinioni diverse. Nelle organizzazioni che invece sono attente alle differenze

generazionali, è presente una valorizzazione della diversità tra le persone, che è percepita come un vantaggio, una forza competitiva. I gruppi di lavoro in cui è presente un equilibrio in termini di differenze di età sembra esserci rispetto e apprendimento dalle esperienze, comprensione delle pressioni, problemi e bisogni legati al presente e credenze e aspettative rispetto al domani.

Il conflitto generazionale spesso emerge più da errori di attribuzione e percezioni che da reali differenze; per questo motivo è necessario implementare delle politiche di comunicazione adeguate. Zemke e collaboratori propongono l'utilizzo di una comunicazione aggressiva, al fine di creare una forza lavoro che riesca a collaborare con successo, dal momento che questo stile comunicativo libera e manifesta fin da subito eventuali conflitti. Tramite una comunicazione aggressiva l'energia tipicamente coinvolta nei conflitti, che spesso rimangono latenti, è reindirizzata al fine di sfruttare i vantaggi di una prospettiva fresca e nuova dei giovani e la saggezza dei lavoratori con esperienza. Nella comunicazione aggressiva i conflitti (e potenziali conflitti) generazionali sono così anticipati o esplicitati. Le differenze generazionali sono infatti primariamente basate su rappresentazioni disarticolate e criteri inconsci; rendere tali assunzioni esplicite implica un grande passo avanti verso la risoluzione di esse. L'energia implicata nelle lamentele che vengono svolte in modo implicito, nel comportamento passivo – aggressivo e nell'ostilità aperta viene incanalata in progetti che possono apportare dei vantaggi emergenti da diversi punti di vista. In molte organizzazioni continua ad essere presente la concezione per cui i problemi prima o poi si risolveranno da soli, permettendo l'esistenza di attacchi verbali passivo – aggressivi e accuse velate. Inoltre, specialmente con i lavoratori più giovani, sembra essere utile l'utilizzo di una tecnica chiamata FAST feedback (O'Bannon, 2001), al fine di permettere loro di ottenere i costanti feedback che desiderano.

Per quanto riguarda le modalità di apprendimento, è necessario tenere conto che ci sono metodi preferiti da alcune generazioni ma non da altre. I manager dovrebbero tenere conto di tali diversità, in particolare in relazione alle soft skill, per l'apprendimento delle quali emergono le maggiori differenze. Oltre che nei

metodi sono presenti differenze anche nei bisogni di apprendimento, di cui i manager dovrebbero tenere conto, adattando l'apprendimento agli specifici bisogni, evitando dunque di fornire corsi standard per tutti i lavoratori.

All'interno delle organizzazioni sono presenti gruppi generazionali distinti. Hutchings e McGuire (2006) individuano un modello utile per comprendere l'interazione tra tali gruppi all'interno delle organizzazioni. Il modello indica quattro fasi che caratterizzano l'interazione tra gruppi composti a soggetti di età diverse ed è ispirato al "Race Relation Cycle" di Park (1950), che esamina come diverse culture si fondono tra loro. Park individua quattro stadi: contatto iniziale, conflitto, cooperazione, assimilazione. Utilizzando questo modello, Hutchings e McGuire descrivono le ricadute organizzative per ogni stadio, sottolineando gli interventi di management adeguati per affrontarle. Hutchings e McGuire identificano l'organizzazione come un'arena all'interno della quale lavorano e si interfacciano gruppi generazionali diversi. Tali gruppi non sono differenziabili solamente in funzione dell'età, ma anche per via delle credenze e dei valori di cui si fanno portatori. Nel modello risulta centrale la premessa avanzata da Arsenault (2004) che sostiene che il fraintendimento e la disapprovazione delle differenze generazionali sorge dalla credenza erronea che le persone cambino i propri valori, atteggiamenti e preferenze in funzione dell'età. Arsenault sostiene infatti che i valori e le preferenze che caratterizzano una generazione siano in realtà preferenze che rimangono stabili nel tempo e resistono al cambiamento.

La prima fase del modello è quella del contatto iniziale. Le organizzazioni oggi sono diventate una sorta di "melting pot", costituito da individui di genere, età, cultura diversa e con esperienze formative differenti (Greller, 1990). All'interno delle organizzazioni gli individui cercano di stabilire con gli altri legami identitari e di amicizia, all'interno del network in cui interagiscono, forniscono e ricevono supporto. Come sottolineato da Eriksen (2002) uno dei primi aspetti dell'identità di gruppo è l'applicazione di distinzioni sistematiche tra chi fa parte del gruppo e chi non ne fa parte, tra "noi" e "loro". L'auto - categorizzazione come appartenenti a un gruppo e la categorizzazione degli altri nei termini di ingroup e

outgroup sembra accentuare le somiglianze percepite con l'ingroup e la stereotipizzazione dell'outgroup. La prima risposta alla creazione di gruppi eterogenei è dunque l'enfatizzazione delle differenze, che vengono accentuate insieme alla competizione (Eriksen, 2002). Chatman e Flynn (2001) sottolineano infatti che se da un lato l'eterogeneità demografica può generare importanti benefici (ad esempio l'incremento della varietà di prospettiva) dall'altro potrebbe portare ad un incremento della competizione dovuto alle differenze intergruppo percepite. La competizione ha un effetto di rinforzo sulla self – efficacy del gruppo, che lo pone in opposizione con l'outgroup. I gruppi in opposizione tendono ad interrogarsi sulle motivazioni che guidano l'azione dell'altro gruppo, portando spesso alla formazione di atteggiamenti di sospetto verso l'altro gruppo. Le esperienze condivise potrebbero così divenire uniche ed omogenee per i membri di uno stesso gruppo, dando vita a subculture all'interno delle organizzazioni. In questo senso, la convivenza di lavoratori di età diverse all'interno delle organizzazioni potrebbe sfociare in una cultura organizzativa pluralistica.

Durante la fase del primo contatto il focus del management dovrebbe essere sulla facilitazione dell'introduzione di nuovi membri nell'organizzazione; la socializzazione dei nuovi membri organizzativi è infatti critica per la ritenzione di questi e per il loro livello di commitment nei confronti dell'organizzazione. Inoltre, la messa in atto di processi di socializzazione efficaci, tramite programmi dedicati, può risultare nella creazione di una forza lavoro maggiormente coesa.

Chatman and Flynn (2001) sostengono infatti che contatti ripetuti tra gruppi di età diverse potrebbero portare i membri dell'organizzazione a ricategorizzare gli altri sulla base di caratteristiche che non hanno a che fare con l'età. Dovidio (1998) sostiene che una maggiore interdipendenza si verifica quando i membri di un'organizzazione si percepiscono come accomunati da uno stesso destino. Di conseguenza, le politiche di gestione potrebbero indirizzare le rappresentazioni e le modalità con cui i gruppi si relazionano.

La seconda fase indicata dal modello è quella del conflitto. Eriksen (2002) sostiene che il conflitto sia un aspetto caratteristico della relazione tra gruppi, causati prevalentemente da minacce (reali o immaginarie) derivanti da un processo di aggiustamento reciproco. Lavoratori diversi tra loro possono potenzialmente sperimentare un tasso di conflitto maggiore, dal momento che possiedono un minor grado di esperienza condivisa e più differenze di opinioni rispetto a lavoratori che sono simili tra loro.

Il conflitto potrebbe costituire un mezzo funzionale per dare energia all'organizzazione, stimolare l'apprendimento e cambiare e facilitare le percezioni reciproche, attraverso l'esplorazione delle differenze piuttosto che la loro soppressione (Legge, 1995). Il conflitto potrebbe così portare a un miglioramento nei processi di lavoro e nella performance organizzativa. Il conflitto potrebbe anche avere una natura percettiva. Spesso ad esempio i "Baby Boomers" hanno timore degli stereotipi che si riferiscono alla propria generazione, ad esempio il declino della performance lavorativa, un minor bisogno di sviluppo di carriera, una maggiore rigidità e assenteismo. I membri della generazione X, allo stesso modo, temono alcuni stereotipi associati alla propria generazione, ad esempio l'idea che siano meno onesti, meno degni di fiducia, meno affidabili e irrispettosi verso l'autorità (McEvoy & Cascio, 1989). Queste percezioni potrebbero dare origine ad un clima organizzativo di ostilità e sfiducia.

La risoluzione dei conflitti tra gruppi di generazioni differenti è difficile e complessa. Nelle situazioni di conflitto il potere sembra essere uno strumento utile per la risoluzione (Legge, 1995). Gli interventi del management solitamente assumono la forma di negoziazioni o mediazioni che spesso risultano in una modifica delle norme e valori prevalenti. Se gli interventi di risoluzione del conflitto immediati possono essere tesi ad una riformulazione delle differenze e all'incoraggiamento di uno spirito di collettivismo tra i lavoratori (Clausing, Kurtz, Prendeville, & Walt, 2003), gli interventi a medio – lungo termine devono includere componenti programmatiche di sviluppo, al fine di ottenere una maggiore equità ed equilibrio tra i gruppi generazionali. In questo senso, gli

interventi a lungo termine non dovrebbero tenere ad un cieco appianamento delle differenze, ma ad una contemplazione e sfruttamento intelligente di queste.

La terza fase del modello è quella della cooperazione. Al fine di instaurare delle norme di cooperazione tra i gruppi, è necessario rendere meno forti le differenze sociali che separano i gruppi. Tale fenomeno è possibile tramite una maggiore interazione (Park, 1950); i processi di socializzazione potrebbero infatti portare allo stabilirsi di norme ed esperienze condivise. Sembra infatti che gli individui siano meno inclini a condividere informazioni lavorative importanti con coloro che hanno differenze demografiche significative; questo fenomeno esplicita il bisogno di interventi organizzativi tesi a promuovere l'interazione tra generazioni. A seguito di queste considerazioni, emerge come fondamentale la capacità di ottenere un ambiente di lavoro cooperativo. E' possibile distinguere tra una cultura dell'indipendenza, nella quale gli individui si differenziano dagli altri e si focalizzano sui propri interessi, abilità e caratteristiche, e una cultura cooperativa, in cui sia data importanza ad obiettivi e compiti comuni (Chatman & Flynn, 2001). Incoraggiare una maggiore partecipazione ai task di lavoro e una focalizzazione sugli outcome da raggiungere potrebbe creare degli interessi comuni e portare a un riallineamento delle priorità e degli obiettivi. Nel caso di conflitti intergenerazionali, un concetto importante sembra essere quello di antagonismo funzionale (Chatman & Flynn, 2001). Questo concetto descrive una relazione inversa tra la salienza di differenti categorie sociali (ad esempio l'età) che essendo differenze generazionali diventano maggiormente salienti, così che i gruppi si focalizzano maggiormente sulle loro differenze piuttosto che sulle loro somiglianze. Quando questo accade i gruppi saranno meno predisposti ad informarsi e a comportarsi in funzione dei fattori che li tengono uniti. Di conseguenza, gli interventi del management dovrebbero essere tesi a ristabilire il lavoro in team e a generare livelli più alti di coinvolgimento e partecipazione tra le diverse generazioni. Per favorire questo fenomeno ed ottenere una forza lavoro integrata e cooperativa è di fondamentale importanza la creazione di un ambiente che rispetti i bisogni di tutte le generazioni (Clausing et al., 2003).

L'ultima fase è quella dell'assimilazione. Il passaggio dalla cooperazione all'assimilazione si muove verso la creazione di una forza lavoro integrata. Mano a mano che gruppi di generazioni diverse collaborano, le differenze percepite sembrano essere maggiormente legate agli interessi e al dipartimento a cui si è affiliati, piuttosto che a differenze prettamente generazionali. La creazione di una forza lavoro intergenerazionale integrata e di una cultura organizzativa che abbracci la diversità potrebbe portare all'ottenimento di un ambiente lavorativo soddisfacente e stimolante (Clausing et al., 2003). Per ottenere questi vantaggi è necessario conoscere i punti di forza che ogni gruppo generazionale potrebbe portare nell'organizzazione (Clausing et al., 2003); tali punti di forza devono essere concettualizzati come benefici che potrebbe ricevere la struttura organizzativa, non come potenziali minacce. I programmi di gestione delle risorse umane rivolti ad una forza lavoro di età eterogenea dovrebbero includere la possibilità di orari di lavoro flessibili, programmi di assistenza ai lavoratori, telelavoro, retribuzioni legate alla performance e aumenti sulla base del merito (Southard & Lewis, 2004).

Le differenze generazionali pongono una sfida importante alle nozioni tradizionali del management all'interno delle organizzazioni. I gruppi di generazioni diverse non solo possiedono valori diversi (Bogdanowicz & Bailey, 2002), ma la diversità di età può anche avere degli effetti sulla performance, sul turnover o sull'attaccamento alla propria organizzazione.

Si può parlare di "best practices" per la gestione della diversità. Con best practice si fa riferimento a tutte quelle pratiche che risultano essere le più appropriate in un certo contesto, sotto certe circostanze; si tratta di metodi o tecniche individuate attraverso l'esperienza e la ricerca che risultano affidabili al fine di ottenere al meglio i risultati sperati. Le best practice identificate per la gestione della diversità sono nove:

- Il management deve mostrare il proprio impegno nei confronti della gestione della diversità e comunicarlo adeguatamente all'interno dell'organizzazione;
- la diversità deve rientrare nella pianificazione strategica dell'organizzazione;
- la diversità deve essere considerata in relazione alla performance, tenendo conto che un ambiente lavorativo eterogeneo ed inclusivo può portare ad una maggiore produttività, incrementando la performance sia individuale sia organizzativa;
- devono essere istituiti degli indicatori al fine di misurare (sia qualitativamente sia quantitativamente) l'impatto dei diversi aspetti programma di gestione della diversità;
- devono essere istituiti dei criteri al fine di certificare che l'operato del management sia in linea con il programma di diversity management;
- deve essere prestata attenzione al processo di ricerca e ritenzione dei talenti;
- deve essere redatto e portato avanti un piano strategico che sostenga il management nell'identificazione di talenti eterogenei tra loro e nella formazione di questi affinché possano diventare i futuri leader dell'organizzazione;
- i lavoratori devono essere coinvolti nella gestione della diversità all'interno dell'organizzazione;
- devono essere implementate delle iniziative finalizzate a informare ed educare sia il management sia lo staff relativamente ai benefici che la diversità può apportare alle organizzazioni.

Infine, il management dovrebbe fare attenzione a non fare leva sulla differenza di età dei lavoratori, al fine di prevenire la diffusione di stereotipi, dinamiche di ingroup – outgroup legate a diversità generazionali ed eventuali atteggiamenti discriminatori.

CAPITOLO 4

STRUMENTI PER L'AGE MANAGEMENT: MENTORING E REVERSE MENTORING

4.1 *La diversità come ricchezza*

La condivisione di informazioni, conoscenze e competenze è ritenuta oggi sempre più necessaria per le organizzazioni, come requisito necessario all'acquisizione e al mantenimento di un vantaggio competitivo. In questo senso si sottolinea il ruolo chiave della diversità e del pluralismo come ricchezza, come potenziale risorsa conoscitiva, come stimolo a esplorare più alternative, come condizione per il superamento della sterile contrapposizione fra opposti.

Tutto ciò può essere visto come elemento di salute organizzativa, che spinge verso assetti più validi, competitivi, difendibili e capaci di evoluzione. È in questo ambito che si colloca la questione di favorire un costruttivo dialogo tra persone appartenenti a diverse classi anagrafiche. Al di là delle soluzioni specifiche, l'esigenza che si afferma è quella di costruire un ambiente e una cultura che favoriscano un approccio di dialogo e di comunicazione reciproca (Rebora, 2005). La possibilità di offrire a lavoratori giovani e senior opportunità di formazione continue risulta infatti vantaggiosa e fondamentale non solo per i singoli, ma altrettanto per le organizzazioni stesse.

Uno strumento di fondamentale importanza a tali fini è il mentoring.

Tradizionalmente il mentoring è stato pensato e realizzato come un processo nel quale un senior manager, considerato "esemplare", prende in carico un giovane talento con l'obiettivo di farlo crescere, accompagnarlo nel suo percorso di conoscenza delle persone chiave dell'azienda e degli snodi cruciali dell'organizzazione. Ad oggi sta iniziando ad affermarsi il reverse mentoring. Si tratta di un percorso bidirezionale in cui la persona giovane svolge anch'essa un ruolo attivo, facendo da mentore al senior su contenuti, approcci, sui quali tradizionalmente i senior sono meno competenti, specialmente per quanto riguarda il campo tecnologico, digitale e dei social media. Più in generale, tutto ciò che

riguarda il mondo dei nativi digitali può essere oggetto di reverse mentoring: si pensi ad esempio all'utilità di comprendere gli stili di comunicazione di un "millennial", le sue diverse aspettative rispetto al lavoro, le sue richieste di feedback, autonomia e responsabilità. Quest'ultimo è un aspetto particolarmente importante: in questo momento convivono in azienda generazioni molto diverse tra loro: "traditional", "baby boomers", "generazione X" e "generazione Y". Ciascuna di esse è portatrice di valori, atteggiamenti, abitudini e stili di leadership e comunicazione molto diversi. Un processo di reverse mentoring può contribuire ad abbattere barriere, pregiudizi, che ciascuna generazione può avere nei confronti dell'altra. Può inoltre aiutare i senior a sentirsi parte di un processo di digitalizzazione dei processi aziendali.

Oltre alle motivazioni già citate, il mentoring e il reverse mentoring si pongono come fondamentali in situazioni di tipo particolare. Quando le organizzazioni si fondono, fanno operazioni di downsizing, si riorganizzano o attivano processi di cambio culturale, è fondamentale che il management riconosca l'importanza di salvaguardare il capitale intellettuale della propria organizzazione, contrastando il rischio di perdere parte delle conoscenze, specialmente per quanto riguarda la componente tacita di queste. In un ambiente come quello attuale, dinamico ed estremamente mutevole, il processo di knowledge management si pone così come fondamentale.

La presenza all'interno delle organizzazioni di lavoratori senior e junior costituisce un elemento chiave su cui puntare al fine sia di salvaguardare il capitale intellettuale esistente sia al fine di incrementarlo.

Il valore della compresenza e della diversità deve però essere in qualche modo espresso, governato e facilitato. L'organizzazione deve esprimere il suo riconoscimento e il rispetto delle differenze e lavorare alla loro valorizzazione. Il rischio, altrimenti, è di alimentare incomprensioni e conflitti anche profondi e di difficile ricomposizione e soprattutto di lavorare male, con poco valore aggiunto dalle proprie persone in azienda, non capitalizzando la ricchezza dei senior né

sfruttando appieno la spinta innovativa dei giovani, con conseguente perdita di competitività.

E' necessario superare la vecchia logica del passaggio di testimone, in quanto la competitività di un'organizzazione è sempre più data dalla sua capacità di valorizzare, con leve motivazionali e strumenti diversi, l'apporto di tutti. Il mentoring è quindi uno degli strumenti che permettono di valorizzare senior e junior di un'organizzazione, favorendo e presupponendo la creazione in azienda di un contesto di cross - learning, dove figure di età e storie professionali e personali diverse possono:

- sperimentare modalità di condivisione e scambio delle esperienze e degli approcci, in un clima di fiducia, riconoscimento e valorizzazione reciproca;
- approfondire, integrare e sviluppare le diverse e specifiche competenze professionali;
- arricchirsi, anche a livello umano, nella conoscenza e nella valorizzazione delle loro diverse biografie, dei loro percorsi di vita e di lavoro.

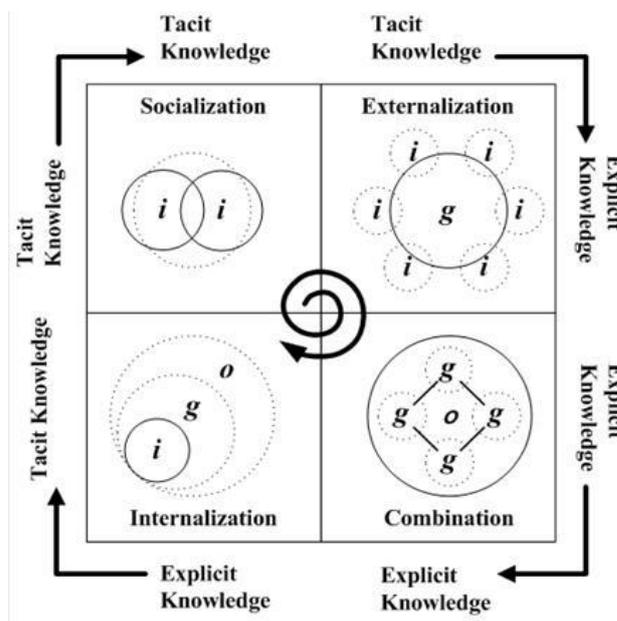
Il capitale conoscitivo costituisce dunque uno strumento grazie al quale le organizzazioni possono competere sul mercato. Gran parte del capitale conoscitivo è però costituito da risorse intangibili, che fanno parte della dimensione tacita della conoscenza, costruita nel tempo nella mente e nelle relazioni dei lavoratori di un'organizzazione. Il knowledge management risulta complesso dal momento che tali risorse intangibili, accumulate nell'organizzazione tramite processi dinamici e destrutturati, non sono facilmente codificabili all'interno di programmi di formazione strutturati o inseribili in sistemi informativi formalizzati (Swap, Leonard, Shields & Abrams, 2001). Simili tentativi di trasferire tali risorse conoscitive all'interno e attraverso l'organizzazione non hanno infatti avuto successo (Swap, Leonard, Shields & Abrams, 2001).

Nonaka e Takeuchi forniscono un modello comprendente quattro pattern utili alla comprensione del trasferimento di conoscenza:

- **Socializzazione:** la conoscenza tacita è detenuta da persone fisiche ed è costantemente arricchita dalle loro esperienze. La socializzazione riguarda la condivisione della conoscenza tacita attraverso l'osservazione, l'imitazione, la comunicazione e l'esperienza condivisa. A questo livello la conoscenza è ancora a livello implicito.
- **Esternalizzazione:** la conoscenza tacita è convertita in conoscenza esplicita con lo sviluppo di modelli e la descrizione dei concetti. Questa conoscenza esplicita e talvolta teorica forma la base per la creazione di nuova conoscenza.
- **Combinazione:** quando la conoscenza è esplicita, può essere combinata, dando vita a nuove forme di informazione.
- **Internalizzazione:** si verifica quando l'individuo comprende a fondo la conoscenza esplicita e questa diventa parte integrante del suo normale comportamento. L'internalizzazione aumenta la capacità dell'individuo di sviluppare nuove conoscenze tacite, cosa che riporta poi al principio della socializzazione.

La spirale nel modello sta a significare il fatto che ogni volta che la conoscenza si diffonde, il ciclo è ampliato e migliorato.

Figura 3. Il modello di trasferimento della conoscenza di Nonaka e Takeuchi, 1995



Il management ha un ruolo chiave nel successo della circolazione della conoscenza all'interno dell'organizzazione; per questo motivo deve dunque informarsi al fine di comprendere come gli individui apprendono e insegnano. Il mentoring può permettere il trasferimento anche della parte tacita della conoscenza, ponendosi dunque come uno strumento chiave per il trasferimento della conoscenza; gioca così un ruolo fondamentale nella costruzione delle capacità organizzative, per il trasferimento delle competenze e dei valori, inclusa la loro dimensione tacita e nella gestione di lavoratori di età differenti presenti in azienda.

4.2 Mentoring tradizionale

Il termine mentore ha origini antiche, nella mitologia greca: risale ad Omero. Ulisse, re di Itaca, lasciò suo figlio Telemaco sotto la responsabilità e cura di Mentore, che guidò e insegnò ogni cosa al giovane durante l'assenza del padre, essendo anche amico, consigliere e confidente del giovane. Il mentore dunque è sempre stato considerato come un individuo che possiede una profonda conoscenza e la capacità di insegnare e guidare.

Il mentoring è una relazione in cui consiglio, supporto, counseling e opportunità di sviluppo e apprendimento sono offerte da un mentore a un "mentee/protege". Tradizionalmente il mentore è un individuo con maggiore esperienza rispetto al mentee che, al contrario, è solitamente un individuo appena entrato nell'organizzazione o che ha appena cambiato posizione lavorativa. Kram (1988) definisce il mentoring come una relazione tra colleghi junior e senior o tra pari che fornisce una varietà di funzioni di sviluppo. Eby (1997) descrive il mentoring come un meccanismo tramite il quale i dipendenti possono sviluppare abilità e competenze che li assistano nell'adattamento ai cambiamenti sul luogo di lavoro e nel dar forma alla propria carriera. Le relazioni di mentoring possono avere una duplice natura: formale, con l'assegnazione di un mentore all'inizio del rapporto di lavoro con l'organizzazione, o informale, fino al punto che potrebbe non esserci la consapevolezza dell'esistenza della relazione tra due lavoratori. Un mentore

può essere il proprio supervisore, manager, formatore, collega o chiunque sia interessato ad aiutare il mentee/protege nella sua vita professionale.

Schein (1978) definisce il reperimento di un mentore come uno dei principali compiti di sviluppo nella fase iniziale della propria carriera. Kram (1988) identifica le funzioni del mentoring come aspetti che portano ad una significativa crescita e sviluppo personali. D'accordo con il modello di Levinson (1978) relativo allo sviluppo dell'adulto, la relazione di mentoring può permettere ad un giovane adulto di effettuare il passaggio dalla dipendenza all'indipendenza. Il mentoring è fondamentale al fine di sviluppare le competenze dei lavoratori, per facilitare lo sviluppo professionale e ottenere opportunità di crescita. Oltre a questi benefici, il mentoring stimola anche la soddisfazione, la dedizione, la mobilità e il successo nella propria carriera (Young, 2000).

Chi ha l'opportunità di avere un mentore di riferimento sembra avere maggiori probabilità di eccellere ed avere successo rispetto a chi non intrattiene una relazione di questa tipologia. Inoltre, il mentoring non permette soltanto al mentee di avere opportunità di crescita e sviluppo, ma anche al mentore.

La relazione di mentoring non sempre funziona come dovrebbe; potrebbe infatti divenire disfunzionale, producendo anche aspetti negativi (Scandura, 1998).

Per il mentore gli aspetti negativi riguardano ad esempio una visibilità e reputazione negativa a causa della scarsa performance del proprio mentee, accuse di favoritismo, oppure, maggiore stress e ansia, gelosia, sensazioni di tradimento o dipendenza (Scandura, 1998).

Per il mentee, invece, potrebbero non essere soddisfatte le funzioni relative alla carriera e psicosociali, potrebbe verificarsi un abbassamento dell'autostima, una minore soddisfazione lavorativa, maggiore stress e ansia, tassi più elevati di assenteismo e turnover (Scandura, 1998) invidia, sensazione di essere represso, sentirsi indeboliti o sfruttati. La relazione tra mentore e mentee può dunque avere importanti effetti positivi e potenziali effetti negativi, potendo infatti portare ad includere o ad escludere, a offrire opportunità o a opprimere, a incoraggiare la creatività e lo sviluppo o a mantenere lo status quo.

La relazione di mentoring è caratterizzata sia da funzioni di carriera sia da funzioni psicosociali (Kram, 1988). Le funzioni di carriera riguardano tutti quegli aspetti della relazione tesi a sostenere l'avanzamento di carriera del mentee; le funzioni psicosociali riguardano invece tutti quegli aspetti della relazione tesi a promuovere e incrementare il senso di competenza del mentee, l'identità e l'efficienza nel proprio ruolo professionale (Kram, 1988).

Le funzioni di carriera includono: sponsorizzazione, esposizione e visibilità, coaching, protezione e assegnazione di obiettivi sfidanti. Le funzioni psicosociali includono: essere d'esempio, accettazione e conferma, dare consigli e amicizia. Le funzioni di carriera che il mentore offre al mentee sono possibili grazie alle sue risorse, alla sua esperienza, influenza e posizione ricoperta nell'organizzazione (Kram, 1988).

La sponsorizzazione è la funzione di carriera che viene maggiormente offerta ai mentee. Essenzialmente si tratta di situazioni in cui il mentore spinge affinché il proprio mentee faccia avanzamenti di carriera all'interno dell'organizzazione; la sponsorizzazione può essere formale o informale, diretta o indiretta. Ad esempio, il mentore potrebbe raccomandare il proprio mentee durante riunioni formali o semplicemente parlarne in modo positivo durante conversazioni informali, intrattenute con soggetti che potrebbero permettere l'avanzamento di carriera del mentee. La sponsorizzazione può contribuire alla costruzione della reputazione del mentee, che potrebbe così farsi conoscere e ottenere opportunità lavorative (Kram, 1988).

La funzione di esposizione e visibilità consiste nell'offerta da parte del mentore di opportunità di lavorare e interagire con soggetti che occupano posizioni elevate nella scala gerarchica organizzativa. Queste opportunità permettono di dimostrare le competenze e le abilità del mentee all'interno dell'organizzazione, permettendogli potenzialmente di avanzare di carriera. In questo senso, dunque, questa funzione facilita l'ingresso del mentee in ranghi organizzativi più elevati (Kram, 1988).

Il coaching è la funzione di carriera che sviluppa e incrementa la conoscenza e la comprensione del mentee relativamente a come muoversi all'interno

dell'organizzazione (Kram, 1988). Il mentore dunque insegna e allena il mentee a mettere in atto strategie di successo, condividendo gli aspetti della propria carriera che hanno portato a esiti positivi.

Essere protettori del mentee significa letteralmente proteggere il proprio allievo, ad esempio impedendogli relazioni con soggetti che potrebbero nuocere alla sua carriera o assumendosi la responsabilità di alcuni errori commessi dal mentee (Kram, 1988).

L'assegnazione di obiettivi sfidanti, infine, è tesa allo sviluppo delle competenze del mentee (Kram, 1988), ad esempio ponendo le basi per avere successo con le proprie responsabilità future.

Le funzioni psicosociali della relazione di mentoring dipendono dalla qualità della relazione che si instaura tra i due soggetti, trattandosi infatti di funzioni maggiormente personali e soggettive rispetto a quelle di carriera.

Essere d'esempio è la funzione maggiormente diffusa (Kram, 1988). Il mentee trova nel mentore aspetti con cui si identifica e a cui aspira, potendo così anche sviluppare il proprio sé.

Per quanto riguarda invece accettazione e conferma, il mentore aiuta il mentee nel suo sviluppo personale, nella costruzione della propria autostima e senso del sé. L'offerta di consigli consiste in un atteggiamento di ascolto da parte del mentore, che offre una prospettiva alternativa nel momento in cui il mentee sperimenta problemi legati alla propria carriera lavorativa o personale. In questo modo può aiutare il mentee a risolvere i propri problemi, affrontandoli in maniera più efficace (Kram, 1988). Infine, l'amicizia è una funzione che entrambi i soggetti offrono all'altro e costituisce una relazione che trascende i compiti lavorativi.

Il mentore ha un forte impatto su quello che il mentee diventerà o non riuscirà ad essere nel mondo del lavoro (Kram, 1988)

Sono presenti diversi tipi di relazioni di mentoring, che possono essere sia formali sia informali. Eby (1997) ne identifica otto, sostenendo che in un ambiente dinamico soggetto a continue evoluzioni, le organizzazioni sono soggette a rapidi cambiamenti, per cui non sempre viene messa in atto la classica relazione di

mentoring tra un junior e un senior. Le diverse relazioni di mentoring identificate hanno infatti una natura prevalentemente informale.

- “Co – worker mentoring”: le funzioni di mentoring sono offerte da un pari, al contrario della tradizionale relazione di mentoring in cui sono fornite da un soggetto che si trova in una posizione gerarchica superiore; questo tipo di relazione potrebbe portare ad una maggiore qualità degli scambi, reciprocità e continuità nel tempo.
- “Survivor mentoring”: si tratta di una forma di “co – worker mentoring”; fa riferimento a una relazione di mentoring che sorge tra coloro che sopravvivono ad operazioni di riduzione dello staff. Questa forma di mentoring potrebbe essere utile per ogni tipo di cambiamento o transizione organizzativa, ad esempio in caso di fusioni e accorpamenti (Eby, 1997). In queste situazioni infatti il mentoring potrebbe giocare un ruolo significativo nella riduzione dello stress; questo tipo di mentoring può essere effettuato sia tra junior e senior sia tra pari.
- “Intra e Inter – team mentoring”: nelle organizzazioni attuali i gruppi stanno diventando un elemento sempre più importante; il gruppo può offrire le funzioni di carriera e psicosociali del mentoring (Ely, 1997), offrendo ai propri membri allenamento, monitoraggio delle performance, protezione, sponsorizzazione, supporto, guida, conferme, amicizia e identificazione.
- “Manager – subordinate mentoring”: i manager possono offrire le funzioni di carriera e psicosociali tipiche della relazione di mentoring, grazie alla stretta vicinanza che intrattengono con i propri subordinati.
- “Sponsor – protegee mentoring”: consiste nella relazione di mentoring che si instaura tra un individuo di grado gerarchico superiore (mentore) e uno di livello gerarchico inferiore (protege).
- “Mentoring for international and domestic relocations”: questo tipo di relazione risulta utile nel caso in cui un individuo cambi posizione lavorativa all’interno della stessa organizzazione oppure in caso di

trasferimento in un altro paese. Questi eventi potrebbero infatti essere particolarmente stressanti e l'individuo potrebbe aver bisogno di prendere confidenza con il nuovo ambiente, le nuove politiche di gestione, procedure, cultura organizzativa e, in alcuni casi, con una cultura straniera.

- “Collegial peer mentoring”: il tipo di stress sopra descritto potrebbe essere ridotto anche da una relazione di mentoring intrattenuta con un pari che non appartiene al proprio dipartimento organizzativo, ma ad un altro dipartimento presente all'interno della struttura (“internal collegial peer mentoring”); questo tipo di relazione può essere esteso anche all'esterno dell'organizzazione (“external collegial peer mentoring”), dal momento che il protégé potrebbe ricevere importanti funzioni di carriera e psicosociali che non potrebbe altrimenti ottenere all'interno dell'organizzazione.
- “Group professional association mentoring”: si tratta di un tipo di mentoring simile al “collegial peer mentoring”; ciò che differenzia le due tipologie è che il mentore e il protégé sono membri di un'associazione professionale. L'associazione nella sua totalità costituisce un'entità che si comporta come un mentore, fornendo le funzioni di mentoring psicosociali e di carriera.

Le relazioni di mentoring che hanno forma interna o esterna possono avere valori differenti (Ragins, 1997). Mentori interni potrebbero fornire maggiori risorse organizzative rispetto a mentori esterni, potrebbero essere maggiormente presenti, maggiormente capaci di proteggere e sponsorizzare il mentee e di fornirgli compiti sfidanti (Ragins, 1997). I mentori esterni, invece, potrebbero offrire maggiori risorse interorganizzative per il potere rispetto ai mentori interni e potrebbero trovarsi in una posizione migliore per interventi di carriera di lungo periodo; inoltre non sono inseriti nelle dinamiche politiche (spesso conflittuali) dell'organizzazione che potrebbero inficiare la carriera del mentee.

Entrambe le forme di mentoring potrebbero essere formali o informali. Le relazioni formali potrebbero offrire minori benefici rispetto a quelle che si

sviluppano in modo informale tra i membri di un'organizzazione, specialmente per quanto riguarda i bisogni psicosociali. Le relazioni di mentoring formali sono infatti potenzialmente soggette ad alti rischi (Kram, 1988), derivanti in prima ragione dalla possibilità di incompatibilità tra mentore e mentee, che porta a minore socializzazione e benefici rispetto a relazioni nate spontaneamente.

Il mentoring attiva differenti meccanismi cognitivi di apprendimento.

- Preparazione all'apprendimento: dal momento che non possiede l'esperienza e la conoscenza necessarie, per il mentee risulta inizialmente difficile assimilare le istruzioni del mentore; gli mancano infatti degli appigli, dei recettori ai quali ancorare le nuove informazioni. Le nuove esperienze infatti sono codificate dai network cerebrali le cui connessioni sono già state plasmate da esperienze pregresse del mondo. Questa conoscenza precedente influenza fortemente le modalità di codifica e trattenimento delle nuove informazioni. Affinché un'informazione diventi conoscenza, chi apprende deve condividere un qualche contesto o significato con colui che sta impartendo la conoscenza. Il mentore può aiutare il proprio mentee a costruire tale base, così che il mentee possa progressivamente essere pronto per ricevere informazioni sempre più complesse (Swap, Leonard, Shields & Abrams, 2001).
- Active Learning: quando le persone partecipano attivamente al proprio apprendimento, è più probabile che le nuove informazioni vengano ricordate. I mentori dunque possono mettere in atto delle attività finalizzate a facilitare l'apprendimento dei propri mentee, ad esempio spingendoli a condurre in prima persona dei compiti. Queste esperienze risultano cruciali al fine di sviluppare l'expertise.
- Metacognizione e automonitoraggio: il termine metacognizione indica il pensiero autoconsapevole relativo ai propri processi mentali; riguarda la percezione che gli individui hanno relativamente alla comprensione dei propri problemi, il riconoscimento delle informazioni ulteriori di cui hanno bisogno per comprendere al meglio il problema e la ricerca di tali

informazioni. Gli esperti infatti tendono ad automonitorare le proprie comprensioni e rappresentazioni; possono così insegnare ai propri mentee a riflettere maggiormente, esplorando i problemi in profondità, in un'ottica di dialogo socratico (Swap, Leonard, Shields & Abrams, 2001). Parte fondamentale di questo processo è costituita dai feedback del mentore.

- **Imparare osservando:** quando i mentee si trovano in una relazione di mentoring con un mentore esperto che ammirano, emerge la possibilità per essi di imparare osservando il comportamento dell'esperto (Swap, Leonard, Shields & Abrams, 2001).

4.3 Reverse mentoring

I programmi di reverse mentoring prevedono l'instaurarsi di una relazione in cui lavoratori giovani assumano il ruolo di mentori e i senior il ruolo di mentee, con la finalità di condividere delle conoscenze (Murphy, 2012). Dal momento che la nostra conoscenza ed esperienza è filtrata da lenti generazionali (Twenge, 2006) la relazione di reverse mentoring espone i partecipanti a prospettive generazionali differenti e si fonda sui punti di forza dei partecipanti. Si può affermare che il reverse mentoring costituisca uno strumento innovativo che le organizzazioni hanno a disposizione per migliorare la convivenza intergenerazionale, per alimentare l'apprendimento e per sviluppare i propri leader attuali e futuri (Murphy, 2012).

Se tradizionalmente le relazioni di mentoring identificano come mentore un senior che fornisce ad un giovane collega consiglio e informazioni, il reverse mentoring ribalta questa formula. Questo tipo di relazione permette di ottenere svariati benefici, tra cui spicca anche la possibilità di migliorare le relazioni intergenerazionali (Murphy, 2012); ad oggi questa funzione del mentoring risulta di fondamentale importanza, dal momento che si trovano a convivere e collaborare generazioni diverse all'interno delle organizzazioni. Identificare degli strumenti tramite i quali poter gestire questo fenomeno dovrebbe essere dunque una priorità per le organizzazioni (Murphy, 2012). Il reverse mentoring costituisce

un'opportunità di apprendimento per entrambi i partecipanti e un modo creativo per coinvolgere i lavoratori più giovani. Si può definire il reverse mentoring come uno strumento innovativo finalizzato allo sviluppo professionale, in grado di costruire un ponte tra generazioni diverse (Meister & Willyerd, 2010).

Il reverse mentoring costituisce uno strumento attraverso il quale i senior possono apprendere conoscenze tecniche, aggiornarsi sui nuovi trend, acquisire una prospettiva cross-culturale e comprendere le generazioni più giovani. Per i giovani costituisce invece uno strumento utile per avere una visione dei livelli organizzativi più alti e migliorare la propria concezione del business (Meister & Willyerd, 2010).

Lo sviluppo di leader di nuova generazione dovrebbe rientrare tra gli obiettivi strategici delle organizzazioni, dal momento che aumentano sempre di più i lavoratori appartenenti a questa fascia di età, che rappresenta un'importante fonte di talenti e innovazione. Il reverse mentoring si focalizza su somiglianze e differenze presenti tra le diverse generazioni, incoraggiando le organizzazioni a riconoscere, comprendere e puntare sui punti di forza delle diverse classi di età. Sembra inoltre che lo sviluppo di relazioni di reverse mentoring possa contribuire alla riduzione di stereotipi negativi associati all'età e addirittura all'evidenziazione di somiglianze (Murphy, 2012). Per quanto riguarda le somiglianze, infatti, sia i senior sia i più giovani hanno interesse a sviluppare capacità di leadership; il reverse mentoring permette di sviluppare tale capacità sia nel mentore sia nel mentee.

Le relazioni di reverse mentoring sono caratterizzate da alcuni elementi principali, di cui sia i partecipanti sia le organizzazioni devono essere consapevoli:

- **Diversità nello status dei partner:** per definizione, una relazione di reverse mentoring prevede che un lavoratore più giovane e meno esperto ricopra il ruolo di mentore e uno più anziano e più esperto il ruolo di mentee. Questa intrinseca diversità di status è rinforzata dalle differenze di grado

gerarchico relative alla posizione lavorativa ricoperta; il mentee infatti occupa una posizione in cui gode di maggiore potere e di uno status più elevato rispetto al mentore. In questo senso possono presentarsi delle difficoltà per il mentee relative al rischio di cadere nei ruoli tradizionalmente occupati, senza riuscire a porsi in una posizione attiva di apprendimento. Tale difficoltà sembra sussistere prevalentemente per i senior, dal momento che i più giovani risultano meno preoccupati rispetto alle differenze di status e ruolo.

- Focus sul knowledge sharing: il focus principale per i mentee è apprendere dall'expertise dei mentori attraverso la condivisione della conoscenza e lo sviluppo di competenze. Tramite la relazione di reverse mentoring è possibile attivare tre tipi di apprendimento, possibili grazie allo scambio di conoscenze (Wanberg et. al., 2003): apprendimento cognitivo (che incrementa la conoscenza dichiarativa, procedurale e strategica), apprendimento basato sulle competenze (che migliora le abilità tecniche) e apprendimento con base affettiva (che innesca cambiamenti di atteggiamento o motivazionali). Tra le possibili conoscenze che il giovane mentore potrebbe offrire si possono identificare informazioni relative alla tecnologia, ai social media, ma, più in generale, anche punti di vista e interpretazioni innovative. I mentee, invece, potrebbero condividere conoscenze dichiarative relative alla storia o alle politiche dell'organizzazione, oppure conoscenze procedurali relative alle modalità di svolgimento di determinate attività.
- Enfasi sullo sviluppo della capacità di leadership: nelle relazioni di reverse mentoring lo sviluppo della leadership è di fondamentale importanza, in quanto potrebbe ridurre le ambiguità di ruolo e aumentare la soddisfazione lavorativa. Questi benefici risultano particolarmente importanti per i giovani che tendono a non sentirsi a proprio agio in situazioni ambigue e a desiderare nell'immediato indicazioni chiare e feedback sul proprio operato (Gerdes, 2007).

- Supporto reciproco: sia il mentore sia il mentee devono intraprendere un impegno al fine di raggiungere la possibilità di apprendimento e supporto reciproco. Affinché gli esiti positivi della relazione di reverse mentoring possano affermarsi, i partecipanti devono essere incoraggiati e motivati a condividere conoscenze ed emozioni, al fine di creare una relazione positiva (Spreitzer, 2006). L'organizzazione ricopre un ruolo chiave in questo aspetto della relazione; infatti una cultura organizzativa che supporta l'apprendimento continuo tramite programmi di mentoring e reverse mentoring ha le possibilità di ottenere performance migliori.

Le relazioni di reverse mentoring sono dunque relazioni improntate allo sviluppo, all'interno delle quali risultano importanti diversi tipi di supporto. Come per il mentoring, il reverse mentoring può assolvere sia a funzioni di carriera sia a funzioni psicosociali. Oltre a queste, risultano rilevanti le possibilità di sviluppo delle competenze, di supporto, di networking ed è fondamentale notare come all'interno di questa relazione i potenziali benefici sono possibili per entrambi i partner (Murphy, 2012).

Affinché si possa instaurare una relazione di reverse mentoring è necessario che sia gli individui sia l'organizzazione siano attenti e consapevoli di determinati fattori. Innanzitutto deve essere presente tra i partecipanti un certo grado di sensibilità relativamente alle differenze individuali. Gli individui tendono ad essere attratti da coloro che ritengono simili a loro dunque, il mentoring tra soggetti di età differenti, può essere assai complesso, dal momento che potrebbero verificarsi barriere relazionali quali stereotipi, dinamiche di potere, mancanza di fiducia, di coinvolgimento e di soddisfazione. Nel reverse mentoring questi elementi possono essere amplificati dal momento che chi ha più esperienza si trova nel ruolo di mentee, mentre i più giovani nel ruolo di mentori. Le differenze specificamente generazionali giocano un ruolo importante, in quanto ogni generazione risulta unita da un mindset comune, con un certo insieme di valori, idee e cultura, derivata da esperienze condivise. Il reverse mentoring, inoltre, offre

ai giovani lavoratori che si trovano all'inizio della propria carriera l'opportunità di partecipare a un'esperienza di sviluppo professionale importante. Il tempo e l'energia coinvolti nello sviluppo e nel coltivare la relazione di mentoring è potenzialmente una sfida sia per il mentee sia per il mentore. Per i mentori che si trovano all'inizio della propria carriera, potrebbe essere complesso essere in grado di gestire la grande mole di impegno che richiedono le diverse relazioni in cui è immerso. Per i mentee potrebbe invece essere difficile trovare del tempo da dedicare alla relazione di mentoring, nonostante la grande mole di impegni lavorativi. La costruzione di una relazione di mentoring significativa e di successo richiede infatti tempo e interazioni ripetute, grazie ai quali risulta possibile dare vita ad un rapporto fiduciario, necessario al fine di permettere un assorbimento più rapido e di qualità delle conoscenze.

Un programma di reverse mentoring di successo offre grandi benefici per l'apprendimento e lo sviluppo professionale. Per le organizzazioni il reverse mentoring è uno strumento innovativo per il talent management, per le azioni di recruitment e retention, per migliorare la gestione della diversità e per attivare l'innovazione. Inoltre, l'apprendimento individuale dei partecipanti potrebbe trasformarsi in apprendimento organizzativo, promuovendo una cultura dell'apprendimento continuo.

4.4 Storytelling e knowledge management

E' utile infine fare un breve accenno all'importanza che la narrazione costituisce all'interno delle organizzazioni. Le storie rivestono infatti un ruolo fondamentale nel trasferimento della conoscenza e costituiscono un approccio informale all'apprendimento. La presenza all'interno delle organizzazioni di senior e junior può portare ad un'importante circolazione di narrazioni che, ad esempio, i senior potrebbero utilizzare al fine di permettere ai giovani di integrarsi con maggiore facilità nella struttura organizzativa. Le narrazioni possono infatti permettere di veicolare in modo rapido ed efficiente aspetti peculiari della narrazione, che sarebbero difficilmente trasmissibili tramite strumenti maggiormente formali.

Con storia organizzativa si intende una narrazione dettagliata di azioni di management passate, di interazioni tra lavoratori o di altri eventi intra o extra organizzativi che vengono comunicati in modo informale all'interno dell'organizzazione. Queste narrazioni includono normalmente una trama, dei protagonisti principali e delle conclusioni, che spesso, anche in modo implicito, includono una morale o delle ricadute pratiche per chi agisce nell'organizzazione. Le storie, trovando le proprie radici all'interno dell'organizzazione, ne riflettono le norme, i valori e la cultura. E' possibile identificare sette tipi di storie che si possono definire comuni, legate ad archetipi e che sono presenti in modo trasversale nelle organizzazioni (Martin, 1982): "The rule-breaking story", "Is the big boss human?", "Can the little person rise to the top?", "Will I get fired?", "Will the organization help me when I have to move?", "How will the boss react to mistakes?", "How will the organization deal with obstacles?".

Le informazioni che suscitano attenzione sono più semplici da ricordare. Dal momento che le storie sono vivide, coinvolgenti, divertenti e facilmente paragonabili alla propria esperienza personale, risulta più probabile la possibilità che siano ricordate e che guidino il comportamento. Inoltre, dal momento che sono ricche di dettagli contestuali, risultano essere uno strumento ideale al fine di trasmettere la componente tacita della conoscenza. Tramite le storie è possibile comunicare le norme, i valori e le capacità dell'organizzazione. Inoltre, quando le storie supportano le affermazioni esplicite dell'organizzazione, forniscono un importante rinforzo ai membri della compagnia. Questo fenomeno però non sempre avviene; possono infatti verificarsi dei conflitti tra il contenuto delle storie e le dichiarazioni esplicite del management. E' dunque importante cercare di utilizzare questo strumento per trasmettere la conoscenza facendo attenzione a limitarne i potenziali aspetti negativi.

Le storie attivano differenti meccanismi cognitivi di apprendimento:

- Euristiche della disponibilità: quando un evento è facilmente disponibile alla memoria, si attiva una forte tendenza a credere che sia vero o che il

suo verificarsi sia maggiormente probabile. In questo modo, se determinati aspetti della cultura organizzativa sono resi maggiormente vividi tramite una storia, tendenzialmente diventeranno maggiormente memorabili, saranno processati in maniera più approfondita e giudicati come maggiormente veri rispetto a quelli che sono supportati da semplici dati astratti.

- **Elaborazione:** le informazioni che possediamo hanno un ruolo fondamentale nella strutturazione delle nuove informazioni che selezioniamo e immagazziniamo. Le informazioni che per la nostra esperienza risultano significative elicitano più facilmente un tipo di elaborazione profondo che permette il reperimento di queste informazioni nella memoria in momenti successivi; questo fenomeno avviene anche quando è presente la possibilità di associare determinati stimoli ad immagini vivide. Le storie offrono una modalità utile a combinare le informazioni verbali e visuali, offrendo un'esperienza vicaria che esita in una maggiore probabilità di ricordo.
- **Memoria episodica:** questo tipo di memoria fa riferimento al ricordo di eventi sperimentati personalmente e si differenzia dunque dalla memoria semantica, che fa infatti riferimento a conoscenze generali sul mondo. I ricordi registrati nella memoria episodica, a differenza di quella semantica, sembrano essere più facilmente recuperabili. La natura delle storie è chiaramente episodica; le narrazioni forniscono a chi ascolta dei vividi elementi ai quali ancorare l'esperienza della storia. Il contenuto delle storie risulta così facilmente memorizzabile e di facile recupero.

In conclusione, l'utilizzo degli strumenti citati, potrebbe essere un valido supporto per la gestione della diversità all'interno alle organizzazioni, con la possibilità di cogliere le importanti opportunità che le differenze intergenerazionali offrono.

SECONDA PARTE

CAPITOLO 5

LA CISL DEI LAGHI: DALLE ORIGINI AD OGGI

5.1 Breve storia della Cisl

La Cisl nasce a seguito della seconda guerra mondiale, nel 1950. Sebbene il regime fascista avesse cancellato l'esperienza sindacale, durante la guerra e l'occupazione tedesca si ha una ripresa delle lotte operaie contro l'aumento dei prezzi e la guerra. Il movimento di lotta si trasforma in seguito in un grande movimento di protesta politica collettiva antifascista. Alcuni uomini, già dirigenti di organizzazioni sindacali prefasciste, appartenenti ai partiti politici più rappresentativi, iniziano a discutere sulla possibilità di realizzare una organizzazione sindacale unitaria. Nel giugno del 1944 nasce la CGIL unitaria. Tra le varie componenti sindacali esistono punti di vista diversi, in tema di politica salariale e difesa dell'occupazione, ma nel complesso esiste un orientamento di massima a collaborare al processo di ricostruzione del paese.

Tuttavia presto si costituiscono correnti sindacali collegate ai principali partiti che portano nel 1948 alla fine dell'esperienza unitaria. La corrente sindacale cristiana, considerando concluso l'esperimento dell'unità sindacale, dà vita alla Libera CGIL. Escono in seguito dalla CGIL unitaria anche repubblicani e socialdemocratici, dando vita alla FIL.

La Cisl nasce il 30 aprile 1950 dalla confluenza della Libera CGIL, parte della FIL e di alcuni sindacati autonomi del settore dei servizi pubblici e privati, con l'intento di costituire un'organizzazione autonoma dal retroterra politico e confessionale. Da qui discende la concezione della Cisl di sindacato come associazione, che basa la sua forza e ragion d'essere sull'adesione volontaria dei lavoratori, i quali ne determinano scelte e orientamenti.

Nel 1953 la Cisl propone di articolare la contrattazione per settori produttivi e, nel 1954, nascono le Sezioni aziendali sindacali, nuclei della Cisl nei luoghi di lavoro con lo scopo di guidare la contrattazione aziendale.

La Cisl si costituisce dunque fin dalla sua nascita come un sindacato forte e competente che raccoglie adesioni di lavoratori provenienti da matrici ideologiche e politiche molto diverse.

A seguito di un momento transitorio di riunione tra Cisl, Cgil e Uil, la Cisl torna ad essere un'organizzazione unitaria.

“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)

5.2 *L'organigramma della Cisl*

La struttura organizzativa della Cisl risulta duplice e articolata su vari livelli territoriali. Le strutture di categoria (strutture “verticali”) organizzano i lavoratori

addetti a produzioni simili (ad esempio la categoria FIM rappresenta i metalmeccanici). Tutte le categorie sono affiliate a una struttura organizzativa intercategoriale: la confederazione (struttura “orizzontale”).

Le strutture organizzative sono articolate in quattro livelli: il luogo di lavoro, la Regione, il territorio e il livello nazionale.

Il luogo di lavoro: è la base di tutta la struttura organizzativa. Il sindacato è presente nei luoghi di lavoro con le Rappresentanze sindacali unitarie (Rsu) in 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 sindacali, delle assemblee dei lavoratori, delle affissioni, dei rapporti con la controparte aziendale. Le Rsu sono inoltre titolari della contrattazione aziendale, con il concorso e 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 (Usr), raccoglie i sindacati di categoria. L'ultimo Congresso Confederale (2013) ha introdotto una nuova articolazione orizzontale: la Usi (Unione sindacale interregionale).

Il territorio: raccoglie i lavoratori che svolgono la loro attività in un'area 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, seguendo due criteri:

- dal luogo di lavoro al livello nazionale di ogni categoria;
- dal verticale all'orizzontale, cioè dalle Federazioni di categoria alla Confederazione.

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. Le regole formali per l'elezione degli organismi e per il loro funzionamento sono fissate dallo Statuto confederale.

L'attuale struttura organizzativa della Cisl è composta a livello verticale da 19 Federazioni e, a livello orizzontale, da 21 Unioni sindacali regionali (Usl) 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. (www.cisl.it)

Per assicurare agli iscritti e ai lavoratori una tutela individuale, familiare e sociale più efficace ed estesa la Cisl mette a disposizione una serie di servizi che spaziano dalla tutela previdenziale, alla difesa dei consumatori, al tempo libero ed alla formazione professionale.

Oltre ad offrire assistenza e consulenza in tali settori, la Cisl interviene anche nel campo della cooperazione, delle nuove professionalità, della solidarietà ai paesi in via di sviluppo, dell'assistenza agli immigrati. (www.cisl.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.

CAPITOLO 6

PROGETTO DI RICERCA: IL CASO CISL DEI LAGHI

6.1 *Premessa e obiettivi*

L'unione dei territori di Varese e Como implica la necessità di un ripensamento della propria organizzazione. Diventare il territorio dei Laghi pone la grande responsabilità di impostare un nuovo futuro senza dimenticare e mettere da parte la tradizione importante che accompagna i due territori.

La velocità con cui è stata realizzata la fusione e la grande portata del cambiamento hanno suscitato forti resistenze all'interno dell'organizzazione, che rischiano di minare il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

A seguito della consapevolezza della presenza di problematiche interne all'organizzazione a seguito della fusione, la Cisl dei Laghi chiede all'Università Cattolica una consulenza al fine di:

- individuare e descrivere le principali criticità e contraddizioni che devono essere affrontate;
- individuare azioni e indicazioni trasformative che permettano di portare avanti con successo il cambiamento;
- individuare azioni di sostegno per le persone che si trovano ad affrontare il cambiamento;
- mettere a punto indicatori di valutazione dell'esperienza di accorpamento;
- definire statement da presentare al Congresso 2017.

6.2 *Metodologia*

E' stato adottato un approccio di ricerca-azione che, a partire dall'individuazione di snodi critici e contraddizioni rilevate dal sistema esperto, aiuti i dirigenti coinvolti a comprendere gli elementi di complessità in gioco e a prefigurare indicazioni e modalità regolative per modificare e migliorare il processo in corso.

La prospettiva seguita è stata quella di accompagnare il percorso attivando momenti di produzione congiunta di conoscenza, di riflessione ed elaborazione

dell'esperienza e individuazione di azioni di trasformazione di determinate pratiche.

Il disegno di ricerca ha previsto la costituzione di un advisory committee, composto da referenti Cisl dei Laghi e da ricercatori dell'Università Cattolica, con il compito di gestire e regolare in itinere il processo di produzione di conoscenza e di trasformazione avviato.

Popolazione: l'universo di riferimento dell'indagine è costituito dai lavoratori della Cisl dei Laghi.

Campione: è stato estratto un campione di 23 soggetti, segnalati dai committenti della ricerca. I soggetti intervistati sono stati selezionati dai committenti innanzitutto in base al ruolo lavorativo ricoperto: parte del campione appartiene al livello tecnico dell'organizzazione (sia personale Cisl sia personale dei servizi), un'altra parte appartiene al livello politico (componenti della segreteria a livello orizzontale – confederazione - e verticale - categorie).

Un'ulteriore variabile tenuta in considerazione nella scelta del campione è stata l'età dei soggetti. Nel campione sono stati inclusi sia lavoratori appartenenti a una fascia d'età più avanzata sia lavoratori appartenenti ad una fascia d'età più giovane. Nella fascia d'età avanzata sono stati inclusi anche soggetti iscritti alla categoria dei pensionati (FNP). Nella fascia d'età più giovane, invece, sono stati inclusi anche tre giovani lavoratori che da meno di due anni lavorano per la Cisl dei Laghi. E' emersa infatti come molto interessante la possibilità di ottenere punti di vista differenti non solo a livello di ruolo e status lavorativo, ma anche a livello generazionale. I soggetti selezionati sono stati equamente ripartiti per età e ruolo lavorativo ricoperto.

Strumento: sono state elaborate interviste semi - strutturate, della durata di circa un'ora, condotte face to face, al fine di toccare le diverse macro - aree tematiche lasciando all'intervistato la possibilità di far emergere gli snodi cruciali del percorso di accorpamento.

Le interviste sono state condotte da un team di tre ricercatori e sono state svolte lungo un arco di tempo di tre mesi (26 ottobre 2015 – 29 gennaio 2016). Sono state svolte delle interviste pilota durante le quali è stata tarata la traccia dell'intervista; la traccia è stata in parte modificata in itinere a seguito delle interviste pilota al fine di raccogliere e approfondire i dati più significativi in funzione degli obiettivi di ricerca.

Analisi dei dati: a partire dai dati raccolti tramite le interviste è stata svolta un'analisi tematica, al fine di identificare, analizzare e descrivere aree tematiche emergenti. Le aree tematiche sono state individuate secondo 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 i testi di intervista nella loro totalità, rivolgendo quindi uguale attenzione ad ogni aspetto del testo, al fine di non trascurare eventuali aspetti interessanti e non immediatamente 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 sono stati scartati in quanto non rilevanti. Le aree tematiche identificate sono state poi controllate al fine di ottenere un'alta omogeneità interna (i dati accorpati

all'interno di un'area tematica devono risultare significativamente coerenti tra loro) e un'alta eterogeneità esterna (deve essere presente una chiara e identificabile distinzione tra le diverse aree tematiche) (Patton, 1990); a tal fine alcune aree sono state accorpate, 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 delle 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 e utili per assicurare una migliore comprensione dei risultati.

La scelta di effettuare questo tipo di analisi deriva dai vantaggi che questa presenta:

- flessibilità: l'analisi tematica fa parte di quel gruppo di metodi di analisi indipendenti da una prospettiva teorica ed epistemologica (Braun & Clarke, 2006); per questo motivo si pone come uno strumento che può essere utilizzato all'interno di un ampio range di approcci teorici ed epistemologici (Boyatzis, 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 direttive da seguire permette al ricercatore di lavorare nel modo ritenuto più funzionale (Braun & Clarke, 2006);
- facilità e velocità dell'apprendimento del metodo e dell'effettuazione dell'analisi;
- facilità di trasmissione dei risultati al di fuori del team di ricerca;
- facilità di lavoro in team sul corpus dei dati;

- efficacia nella creazione di una sintesi di una grande mole di dati, con facilità nell'evidenziarne elementi chiave e nell'offerirne una "descrizione densa";
- efficacia nell'evidenziare somiglianze e differenze nel corpus di dati;
- capacità di generare interessanti insight non colti durante il processo di raccolta dei dati (Braun & Clarke, 2006).

L'analisi è stata effettuata tramite il software Nvivo, al fine di gestire al meglio la complessità dei raccolti. La scelta del software è avvenuta facendo attenzione a non scivolare nella tendenza di adattare il progetto di ricerca al programma (Richards & Morse, 2007): Nvivo è infatti emerso come il software maggiormente coerente con il metodo, gli scopi della ricerca e il tipo e la quantità di dati raccolti.

6.3 I risultati

Per un'adeguata restituzione dei risultati sono state effettuate delle riunioni con i committenti della ricerca in itinere:

- 2 dicembre 2015: prima restituzione parziale dei risultati a seguito delle prime 8 interviste svolte; durante la riunione sono stati presentati ai committenti i risultati della prima fase, al fine di accompagnarli in un processo di comprensione del cambiamento in atto nell'organizzazione. L'incontro ha inoltre permesso di ritarare adeguatamente la traccia di intervista.
- 28 gennaio 2016: seconda restituzione parziale dei risultati a seguito delle 20 interviste svolte; durante la riunione sono stati presentati ai committenti i risultati ottenuti dalle ulteriori interviste svolte. E' stato inoltre deciso in accordo con i committenti di ampliare il campione da 20 a 23 soggetti. Sono stati così introdotti nel campione tre giovani lavoratori da poco tempo inseriti nell'organizzazione, al fine di approfondire ulteriormente l'esplorazione delle differenze generazionali nella percezione del processo

di cambiamento. Durante il processo di raccolta dei dati sono infatti emerse delle rappresentazioni contrastanti riconducibili alla differenza di età degli intervistati.

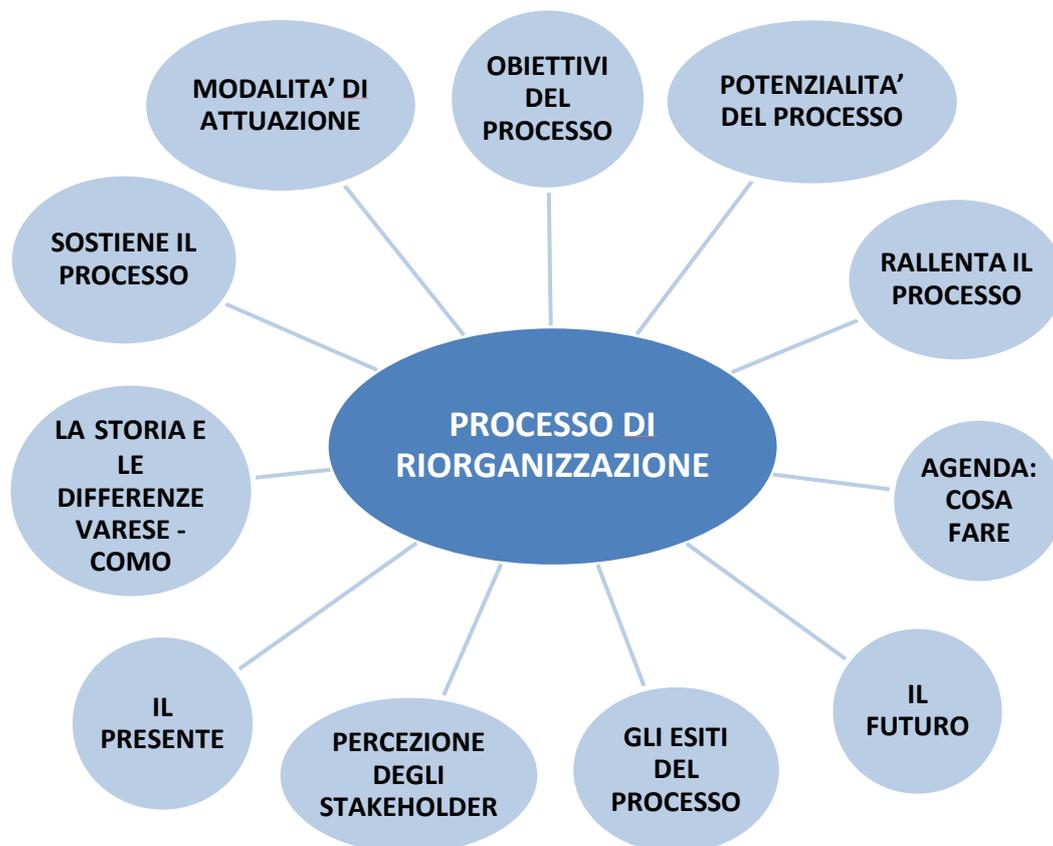
- 16 febbraio 2016: restituzione totale dei risultati ai committenti a seguito delle 23 interviste svolte e proposta di linee operative da seguire. E' inoltre avvenuta una discussione relativa all'organizzazione dello svolgimento dell'incontro in plenaria del 29 febbraio.

Il giorno 29 febbraio 2016 è avvenuta infine una restituzione dei risultati e delle possibili linee operative da seguire a un segmento più ampio dell'organizzazione: segretari UST, segretari di categoria, capi dei servizi.

In questo documento i risultati sono presentati a partire dalle mappe concettuali elaborate a seguito dell'analisi dei dati; a seguito di ogni mappa è presente un commento esplicativo, che rende ragione delle aree individuate e della loro funzionalità rispetto agli obiettivi di ricerca. Per ogni area tematica sono presenti citazioni riprese dai testi delle interviste, che ricoprono una significativa importanza per la comprensione dei dati raccolti e analizzati.

I risultati vertono su otto macro-aree: gli obiettivi della fusione percepiti, gli esiti percepiti della fusione, la storia e le differenze tra Varese e Como, la percezione del cambiamento da parte degli stakeholder, le modalità di attuazione del processo di fusione, la percezione rispetto alla Cisl oggi e a come potrebbe modificarsi nel futuro (il presente, il futuro, le potenzialità), cosa sostiene e cosa rallenta l'integrazione e i temi da mettere in agenda per sostenere il cambiamento della Cisl. I risultati sono stati letti dal punto di vista generazionale e di ruolo. I commenti esplicativi sono infatti incentrati sulle differenze nelle percezioni e rappresentazioni del cambiamento e dell'attività sindacale di cui si fanno portatori lavoratori giovani e senior. Sono inoltre presenti alcune differenze ascrivibili all'eterogeneità dei ruoli ricoperti (tecnico o politico).

Figura 4. I risultati: aree tematiche



Inoltre, saranno presentate delle riflessioni conclusive relative a quattro aree principali, identificate come cruciali per lo sviluppo di linee operative da seguire in vista di uno sviluppo in positivo dell'organizzazione sindacale Cisl dei Laghi:

- La governance: individuare meccanismi di governance adeguati per le varie aree, che sostengano il processo di integrazione;
- I nodi organizzativi da affrontare per una migliore integrazione e funzionamento della Cisl dei Laghi;
- Il sostegno alle persone: individuare comportamenti virtuosi da sostenere;
- La leadership e il coordinamento: individuare indicazioni dedicate ai capi sullo stile di dirigenza adeguato per questo momento storico della Cisl.

Nella lettura dei risultati è innanzitutto da tenere a mente la presenza di significative differenze nella percezione dell'accorpamento territoriale tra lavoratori giovani e senior. Nonostante infatti gli obiettivi della fusione sembrano essere chiari e condivisi da tutti, emergono in seguito delle rappresentazioni differenti relative alle modalità con cui il processo di cambiamento dovrebbe essere portato avanti. Tali differenze risultano essere riconducibili a differenze più profonde, che si rifanno a due modi differenti di intendere e di rappresentarsi l'attività sindacale.

Figura 5. Gli obiettivi della fusione



All'interno dell'organizzazione risulta essere presente una buona consapevolezza circa gli obiettivi della fusione. Non emergono infatti forti dubbi relativamente al duplice obiettivo del cambiamento: da un lato il risparmio sui costi, in un'ottica di spending review, dall'altro la necessità di favorire un maggiore radicamento sul 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.”
(componente di segreteria)

Tale radicamento sul territorio è reso possibile da un maggior numero di sindacalisti liberi da compiti istituzionali, che possono così lasciare le segreterie per recarsi nelle aziende e stare in mezzo alle persone

La razionalizzazione dei costi e la liberazione di risorse da spendere sul territorio dovrebbero così garantire una maggiore capacità di rappresentanza e una semplificazione delle relazioni sindacali.

“Se ci unifichiamo vuol dire che abbiamo più uffici, più distaccamenti quindi possiamo dislocarci e raggiungere più in fretta le persone”, c’è un’estensione maggiore sul territorio, si può fare più rete.” (componente di segreteria)

Solo da parte di due intervistati emerge che le ragioni del cambiamento non siano completamente chiare. In entrambi i casi si tratta di tecnici molto concentrati sul loro micro-obiettivo lavorativo; nonostante sostengano di non aver compreso del tutto i motivi del processo di fusione, riescono comunque ad identificare gli obiettivi principali di questo:

“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.” (tecnico contabile)

Non emergono in quest’area d’indagine differenze significative nella percezione dei lavoratori più giovani e dei lavoratori più maturi. Per entrambe le fasce infatti gli obiettivi risultano essere sia chiari sia condivisi. Sorgono però alcuni problemi per i senior nel momento in cui sono toccati dal cambiamento di ruolo ritenuto

necessario per gli obiettivi: risulta difficile lasciare compiti di segreteria per tornare sulla prima linea. Questo fenomeno sembra essere indice di una scarsa disponibilità a rimettere in discussione il proprio operato e ad eventualmente uscire dalle modalità operative proprie del territorio di provenienza.

Figura 6. Gli esiti della fusione



Per quanto riguarda la parte tecnica dell'organizzazione non sono state rilevate grosse modifiche relativamente a ruoli e pratiche lavorative. Non sono infatti riportate modificazioni rilevanti rispetto alla qualità della propria vita lavorativa o importanti ripercussioni sulla vita privata. Non sussistono inoltre cambi di sede tra le persone intervistate, ma viene menzionata solo qualche difficoltà tecnica marginale rispetto al cambiamento dei programmi di lavoro. Tali difficoltà riguardano prevalentemente la necessità di uniformare le pratiche di lavoro, specialmente per quanto riguarda l'utilizzo di software omogenei.

“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.” (tecnico contabile)

In generale, invece, 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 dell'altro territorio. Se dunque per la parte tecnica il processo sembra essere sostanzialmente avvenuto, a livello politico risulta essere ancora in corso. Viene evocata la metafora della convivenza tra cugini, per segnalare da un lato la consapevolezza di appartenere allo stesso sindacato e di avere dunque alla base dei valori condivisi, dall'altro l'esistenza di culture e processi di lavoro diversi. Tale metafora sembra essere condivisa sia tra giovani sia tra senior, ma con accezioni differenti: per i giovani, essere cugini significa avere delle differenze che possono essere colte come opportunità; inoltre, le differenze sono identificate ad un livello oggettivo, in riferimento alle prassi di lavoro di stampo maggiormente tecnico (ad esempio l'uso di software di contabilità differenti). Per i senior, seppure con qualche eccezione, le differenze sono percepite in modo maggiormente negativo e identificate ad un livello soggettivo: più che le pratiche di lavoro tecniche, sono le mentalità ad essere differenti; sembrano dunque attivare delle dinamiche di ingroup e outgroup, per cui "è giusto come si fa nel mio territorio" ed "è sbagliato come si fa nel loro territorio".

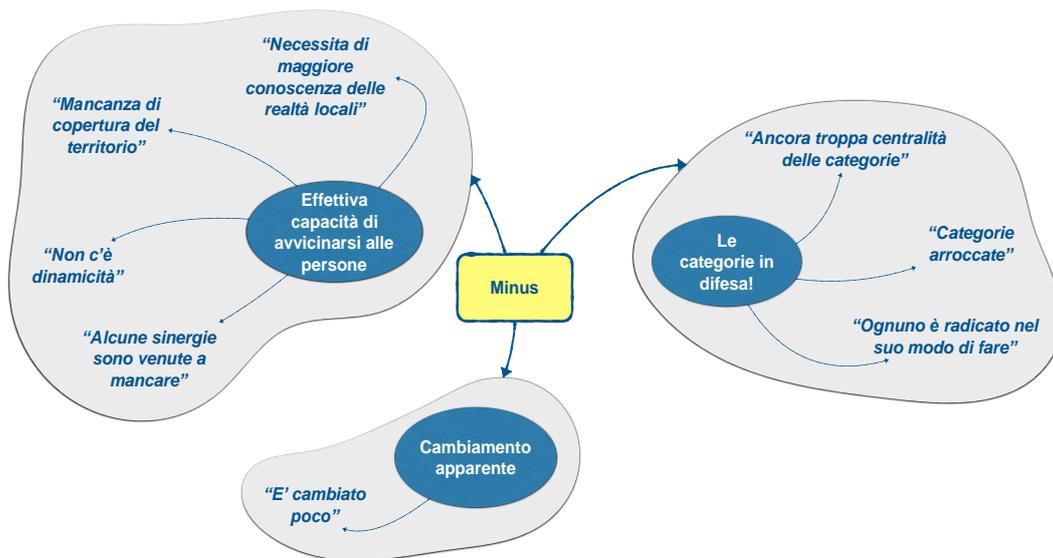
"E' impossibile che il territorio si fonda completamente, perché a Como ci sarà la sua storia e prenderà la sua strada e Varese ha comunque delle differenze nel territorio, non si può essere gemelli siamesi, ma si può convivere bene da bravi cugini, ecco, con una base comune e una strada propria, con degli incontri, condividendo iniziative." (addetto ai servizi)

In alcuni passaggi emerge tra i senior anche la presenza di una certa competizione o di sospetti sull'agire dei vicini. Per quanto riguarda i tesseramenti, ad esempio, emerge da parte di entrambi i territori il sospetto che nell'altro territorio siano presenti dei falsi iscritti. Questo aspetto viene sottolineato soprattutto dalla parte di lavoratori più anziani presenti all'interno dell'organizzazione. Allo stesso modo, è la parte più matura dei soggetti intervistati ad identificare l'attuale convivenza con l'altro territorio come una "delicata coabitazione". Da parte della

parte più giovane dei lavoratori emerge invece un maggiore entusiasmo relativo alla possibilità di lavorare sullo scambio di pratiche, conoscenze e competenze.

Sono prevalentemente i senior a sottolineare che la convivenza si fonda spesso su accordi impliciti di non belligeranza, strumentale a conservare i propri vantaggi di posizione: avviene un riconoscimento dei ruoli reciproci in cambio del riconoscimento di autonomia. L'autonomia è infatti percepita come un elemento di fondamentale importanza che deve essere mantenuto a seguito della fusione. Viene infatti menzionato un modello federale basato sull'autonomia come possibile pista da seguire per terminare il processo di accorpamento. All'interno di tale modello, le categorie mirano a cercare di mantenere l'autonomia che da sempre le caratterizza, prendendo le decisioni relative al proprio operato in modo autonomo. Anche per quanto riguarda questo aspetto, sono i lavoratori senior a sottolineare maggiormente l'importanza di non mettere troppo in bilico l'autonomia delle strutture verticali dell'organizzazione, in un'ottica di conservazione degli equilibri politici. L'attenzione alla salvaguardia degli equilibri politici è emerso come un tema molto importante per i senior; ricorre infatti molto spesso all'interno dell'analisi.

Figura 7. Gli esiti della fusione: i minus



Emergono alcuni aspetti di limite associati alla fusione.

Vengono citate in primo luogo le categorie, in quanto sembrano avere assunto una posizione difensiva rispetto al cambiamento. Sembrano infatti essere centrate sulla conservazione della loro centralità ed importanza rispetto alla Cisl, rivendicando il ruolo di “cuore” dell’organizzazione. Questo aspetto viene prevalentemente indicato dai giovani.

Inoltre, alcune linee operative messe in atto dalla segreteria, vengono percepite da parte di alcune categorie come una minaccia alla propria autonomia, specialmente dalla parte senior delle strutture verticali. In questo senso risulta chiave l’esempio dello stretto controllo implementato dalla nuova segreteria sui tesseramenti: esiste un programma nazionale a cui categorie e servizi devono attenersi nelle procedure di tesseramento degli iscritti. A seguito della fusione sono però stati incrementati i controlli relativi ai movimenti di tessere tra alcuni servizi e le categorie e alcune categorie sostengono di aver notato come i propri iscritti siano significativamente aumentati. Attribuiscono la causa di tale aumento degli iscritti al controllo delle tessere: gli iscritti ad oggi “ottenuti” venivano prima destinati a categorie a cui non appartenevano in un’ottica di favoritismo. Sono soprattutto i senior a lamentare lo stretto controllo implementato dalla segreteria in quanto sembra privare le categorie di quell’autonomia che ha da sempre caratterizzato il proprio operato.

Il timore da parte delle categorie di perdere la propria autonomia, conquistata nel tempo, porta ad una situazione di chiusura, che implica una difficile collaborazione finalizzata ad una migliore realizzazione del processo di fusione e degli obiettivi ad esso connessi. La chiusura emerge maggiormente (nonostante siano presenti eccezioni) da parte dei lavoratori che sono inseriti nell’organizzazione da più tempo; chi infatti è entrato da meno tempo all’interno del sindacato risulta maggiormente predisposto alla collaborazione in vista di un rinnovamento.

“E’ importante avere il 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.” (ex componente di segreteria)

Un secondo tema è legato alla forte auto-centratura delle diverse realtà su se stesse e sulle proprie abitudini lavorative: chi è inserito da più tempo nell’organizzazione risulta fortemente ancorato alle modalità operative del proprio territorio, e dunque poco disponibili a mettersi in gioco.

“Le difficoltà maggiori riguardano il come fare in due territori diversi a organizzarsi, ogni provincia ha un suo modo di lavorare che è difficile cambiare.” (componente di segreteria)

Rispetto a questo argomento viene anche citato il tema della conoscenza delle realtà locali, rispetto alle quali si potrebbe pensare di fare un ulteriore sforzo di visibilizzazione: a detta di tutti gli intervistati, in questo caso senza differenze riconducibili all’età o al ruolo lavorativo, dovrebbero essere messe in atto delle iniziative per consentire ai due territori di conoscersi, sia per quanto riguarda la conoscenza tra le persone sia per quanto riguarda le pratiche lavorative. Da alcuni questo passaggio è percepito come il primo step necessario per migliorare il processo di accorpamento.

“Le persone che hanno fatto la fusione però si considerano ancora due corpi estranei. Parlando con gente delle categorie si sente ancora dire ‘quelli di Varese’ e ‘quelli di Como’.” (addetto servizi)

Una minoranza di intervistati dichiara di percepire il cambiamento come apparente, sostenendo che, ad oggi, la fusione non abbia ancora portato al raggiungimento degli obiettivi sperati: non è ancora avvenuto un reale miglioramento della capacità di essere più presenti sul territorio e i risparmi ottenuti a livello economico non sono percepiti come significativi. Questo aspetto è identificato maggiormente dai giovani.

“Oggi che ci siamo accorpati le risorse sono comunque sempre poche e il rischio è quello di tralasciare le zone di periferia perché mancano gli operatori.”
(componente di segreteria)

A seguito della fusione, inoltre, è emersa una duplicazione di ruoli: sono tuttora presenti nell'organizzazione delle risorse che, dopo essere state liberate, devono ancora essere ricollocate. Questo processo implica delle difficoltà in quanto non tutti risultano essere disposti a rimettersi in gioco e, soprattutto, a tornare sulla prima linea. Tale difficoltà emerge soprattutto per i lavoratori più maturi che si trovavano a ricoprire posizioni di dirigenza.

Un'ulteriore difficoltà connessa a questo tema, riguarda la perdita dei benefit (ad esempio assicurativi): a seguito del processo di fusione sono stati eliminati numerosi benefit di cui potevano fruire i lavoratori di uno dei territori. Si è infatti provveduto ad uniformare i benefit disponibili, favorendo la sottrazione a chi già ne disponeva, piuttosto che l'aggiunta a chi non ne poteva fruire. Tale decisione ha portato alla comparsa di alcuni “mal di pancia”: coloro che hanno perso i benefit vorrebbero riottenerli, coloro che non ne avevano vorrebbero ottenerli.

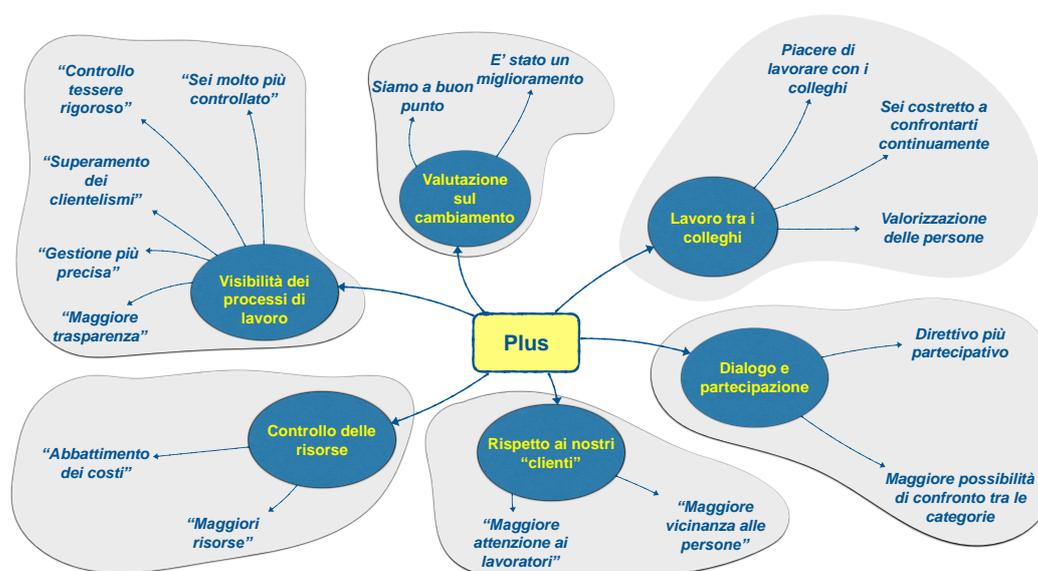
Infine, emerge una certa mancanza di dinamicità all'interno dell'organizzazione, dovuta all'assenza di sinergia tra diverse aree del sindacato. Esiste infatti una tendenza a preoccuparsi solamente dei propri problemi, perdendo in questo modo la visione complessiva delle problematiche organizzative.

“Io continuo a insistere che, pur ammettendo l'autonomia delle categorie, dobbiamo arrivare, magari nel corso di un esecutivo, a parlarci chiaramente.”
(ex componente di segreteria)

Inoltre, problemi di mancata sinergia che già erano presenti prima della fusione, si sono ulteriormente aggravati in seguito alla fusione a causa dell'ampliamento del territorio e del numero dei lavoratori. Sono soprattutto i giovani ad indicare la presenza di questo problema, dal momento che, essendo mentalmente slegati da problemi di natura politica, tendono a collaborare maggiormente con tutte le aree organizzative.

“Una prima cosa importante è non avere diffidenza. C’è ancora questo ragionamento a comparti stagni che ci limita, perché nel comparto stagno ci sta di tutto, dal voler conservare un privilegio, a voler nascondere, a non dare disponibilità, quindi semplicemente dovremmo tutti sentirci più parte della famiglia Cisl.” (ex componente di segreteria)

Figura 8. Gli esiti della fusione: i plus



Va innanzitutto precisato che quantitativamente sono in maggioranza gli aspetti positivi evocati dal processo di fusione rispetto alle criticità. La valutazione complessiva del cambiamento sembra infatti essere positiva sia per i giovani sia per i senior: l'accorpamento è percepito dalla maggior parte degli intervistati come un miglioramento rispetto alla situazione precedente. Tale rappresentazione del cambiamento emerge in modo trasversale tra i lavoratori, senza importanti differenze in termini di ruolo ed età.

Un primo aspetto positivo riguarda la presenza di un maggior grado di trasparenza: la riorganizzazione ha infatti permesso di rendere maggiormente trasparente il funzionamento delle categorie e dell'organizzazione in generale. Questa trasformazione significa maggiore confronto, controllo e minore

possibilità di funzionare secondo una gestione personalistica, in un'ottica di superamento dei clientelismi e di una gestione più precisa.

Nello specifico, per quanto riguarda il confronto è possibile ad oggi affermare che nella presa di decisione il confronto è ad oggi effettivo e avviene (soprattutto per alcune categorie) in sinergia tra i due territori. Questo implica una maggiore lentezza nel prendere decisioni, ma spesso comporta il vantaggio di una maggiore condivisione delle linee operative intraprese. Il direttivo risulta infatti, a detta di molti intervistati, ad oggi più partecipativo rispetto al passato.

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

Per quanto riguarda invece il superamento dei clientelismi, emerge ad esempio come a seguito del processo di fusione risultino più chiare e trasparenti le modalità e motivazioni per cui un lavoratore entra a far parte della Cisl.

“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.” (componente di segreteria)

Tale trasparenza risulta infine connessa anche a un controllo più rigoroso dei tesseramenti; nello specifico, il controllo è stato implementato sui movimenti di iscrizione al sindacato dai servizi alle categorie (ad esempio da Inas o Caf alle categorie). La maggior parte delle categorie percepisce tale controllo come funzionale e positivo, altri lo ritengono eccessivo e minaccioso per l'autonomia (come sottolineato in precedenza, sono soprattutto i senior, seppure con eccezioni, a lamentare l'eccessiva trasparenza in quanto sembra limitare l'autonomia della categorie).

“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” (componente di segreteria)

La presenza di una maggiore trasparenza implica dunque la forte difficoltà attuale di mantenere un funzionamento basato relazioni personali, in favore di una gestione basata sul riconoscimento dei meriti lavorativi effettivi. E' percepita infatti una maggiore attenzione ai lavoratori, connessa alla valorizzazione e al riconoscimento del proprio operato. Alcuni intervistati sostengono infatti che ad oggi siano riconosciuti e ricompensati coloro che svolgono al meglio il proprio lavoro, in un'ottica che è dunque di merito e non di favore.

La fusione tra i due territori ha portato inoltre alla scoperta del piacere di lavorare con i nuovi colleghi, elemento sottolineato soprattutto dai più giovani. La necessità di un confronto continuo tra i due territori ha portato a doversi interfacciare con nuove persone e nuove modalità di lavorare, che, spesso, hanno portato ad un arricchimento sia sul piano personale sia sul piano operativo.

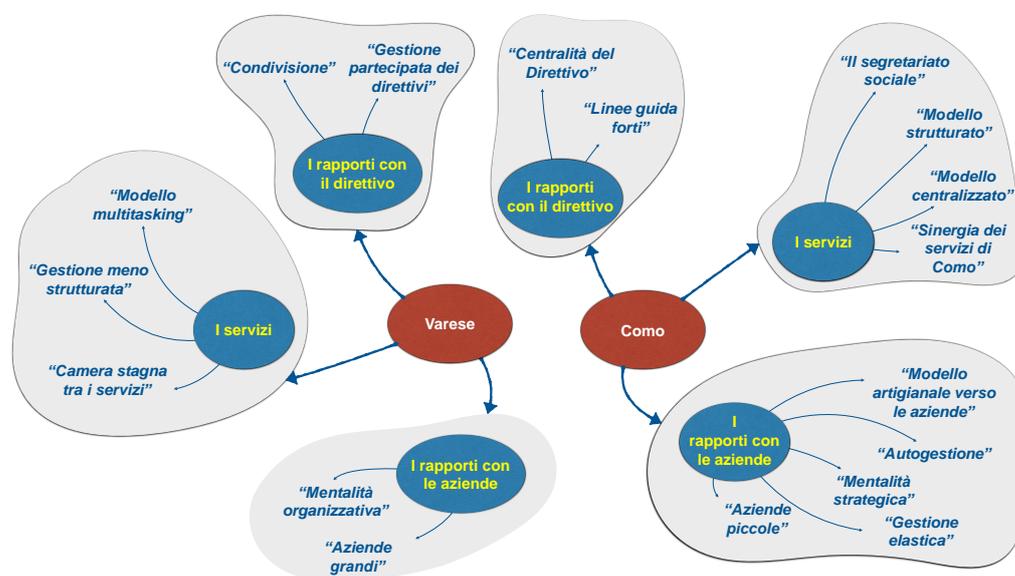
“E' stato un bel percorso, anche formativo, perché in questo mestiere non si finisce mai di imparare.” (componente di segreteria)

Da parte di alcuni non è percepito ad oggi un effettivo aumento delle risorse disponibili all'organizzazione, ma è idea condivisa che l'aumento delle risorse, sia economiche sia umane, costituisca uno dei principali vantaggi potenziali del processo di fusione. Tale tema è infatti evocato come un importante “guadagno” della riorganizzazione.

Grazie alla liberazione di risorse dai compiti di segreteria, è avvertita infatti l'opportunità di essere maggiormente presenti sul territorio e vicini agli iscritti; lo slogan citato è “meno generali e più soldati in prima linea”. A tendere ci si aspetta un migliore impiego delle persone ma anche maggiore finalizzazione degli investimenti economici.

Infine, è possibile affermare che le persone complessivamente si sentano valorizzate dal processo di fusione; è stato ripetutamente dichiarato che, rispetto ai singoli lavoratori, l'integrazione è stata condotta con sufficiente attenzione ed eticità senza evidenti fenomeni di prevaricazione.

Figura 9. La storia e le differenze tra Varese e Como: due modi di pensare e agire



Si può affermare che tra i due territori siano presenti modelli sindacali differenti. Tali differenze risultano prevalentemente dalla presenza di un tessuto produttivo differente.

“C’è l’integrazione tra due storie che hanno radici molto lontane nel passato, quindi non sono solo differenze di tipo geografico (che comunque ci sono e caratterizzano anche il tessuto produttivo, il rapporto con il sociale ecc.), ma anche 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 a questa operazione di integrazione.”
(componente di segreteria)

A Varese sono presenti 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.

“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." (componente di segreteria)

Nella presa di decisione le categorie risultano essere piuttosto autonome rispetto alla segreteria e possono usufruire di un'alta partecipazione.

I servizi risultano poco sinergici tra loro (a «camera stagna») ed è presente la tendenza a fare il proprio lavoro senza interessarsi al funzionamento generale dell'organizzazione. La gestione dei vari servizi risulta pertanto essere disorganizzata.

"Ci sono diverse mentalità. Faccio un esempio: Como è sempre stata molto forte sui servizi; io sono della FIM, ma 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."
(componente di segreteria)

La gestione complessiva dell'organizzazione risulta rallentata a livello tecnico in quanto ogni decisione deve necessariamente passare attraverso la segreteria. Un esempio chiave può essere identificato nei progetti per gli iscritti (ad esempio il progetto per le badanti realizzato da tecnici della FNP). Il livello tecnico lamenta infatti difficoltà nella messa in opera di progetti che potrebbero creare "problemi" a livello politico.

A Como sono invece presenti aziende medio-piccole, con le quali il sindacato si interfaccia seguendo modalità molto elastiche ed informali.

"Tra Como e Varese ci sono diverse modalità operative dei sindacalisti dovute alla diversità di aziende con cui ci si confronta, per me questa è un'opportunità."
(componente di segreteria)

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, che tende a comunicare con forza le linee operative da seguire.

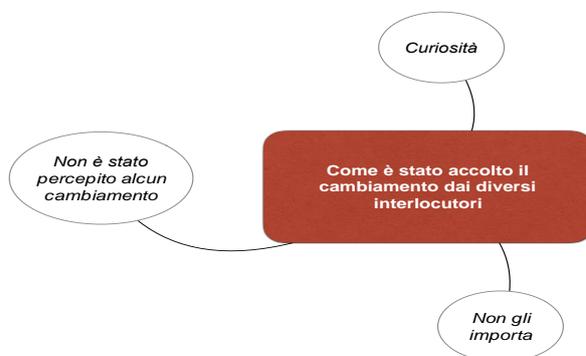
“Stiamo modificando i direttivi: gli approcci ai direttivi tra Como e Varese erano completamente diversi.” (componente di segreteria)

I servizi risultano essere altamente in sinergia tra loro e fortemente orientati al sociale; è infatti presente il Segretariato Sociale, che interviene offrendo agli utenti informazioni di base (ad esempio relativamente all'accertamento/revisione dell'invalidità) o specialistiche (ad esempio relativamente alle agevolazioni fiscali) in base alla richiesta. A tal fine attiva giornate di sportello per orientare e accompagnare le persone che vi si rivolgono.

Si può affermare che, nonostante le difficoltà presenti tra i due territori, la presenza delle differenze esplicitate sia percepita come una grande ricchezza, che potrebbe portare alla creazione di un modello sindacale potenzialmente eccellente. Questa rappresentazione sembra essere presente sia tra i giovani sia tra i senior che riescono a percepire una modalità di funzionamento potenziale migliore rispetto al passato grazie al processo di accorpamento. Le differenze intergenerazionali maggiori riguardano però le modalità con le quali raggiungere tale obiettivo e le difficoltà insite in tale scopo; da parte dei senior infatti emergono ostacoli di stampo prevalentemente politico, in una logica di ancoraggio alla tradizione e forte attenzione alle conseguenze dell'eventuale rottura degli equilibri interni all'organizzazione. Da parte dei giovani emergono invece minori resistenze; manifestano infatti una forte volontà di partecipare attivamente al cambiamento, portando uno sguardo innovativo che risulta slegato da logiche di natura politica e territoriali.

“Ho ravvisato due modelli sindacali diversi. Entrambi hanno delle loro ragioni di esistere, ma credo che sia assolutamente fondamentale e importante trovare il meglio di questi due modelli per costruirne un terzo che sommi quelle che sono le eccellenze di entrambi.” (componente di segreteria)

Figura 10. La percezione del cambiamento da parte degli stakeholder



Emergono tre differenti visioni del cambiamento da parte degli stakeholder: tali visioni risultano essere presenti tra gli intervistati senza significative differenze relative a ruolo o età.

Il cambiamento non è stato percepito

A detta degli intervistati la maggior parte degli stakeholder non ha percepito il cambiamento in quanto gli interlocutori con cui si interfaccia non sono stati modificati dall'accorpamento. Ad esempio, chi si interfacciava con il comune di Como prima dell'accorpamento, continua ad oggi a farlo.

“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.”
(componente di segreteria)

Il cambiamento è stato percepito e giudicato interessante

A detta di alcuni intervistati, le organizzazioni sindacali concorrenti (CGIL e UIL) e parte degli utenti percepiscono come interessante il cambiamento intrapreso, riconoscendo alla Cisl il merito di essere stata la prima organizzazione ad aver messo in atto un processo complesso ma molto interessante e ricco di potenzialità.

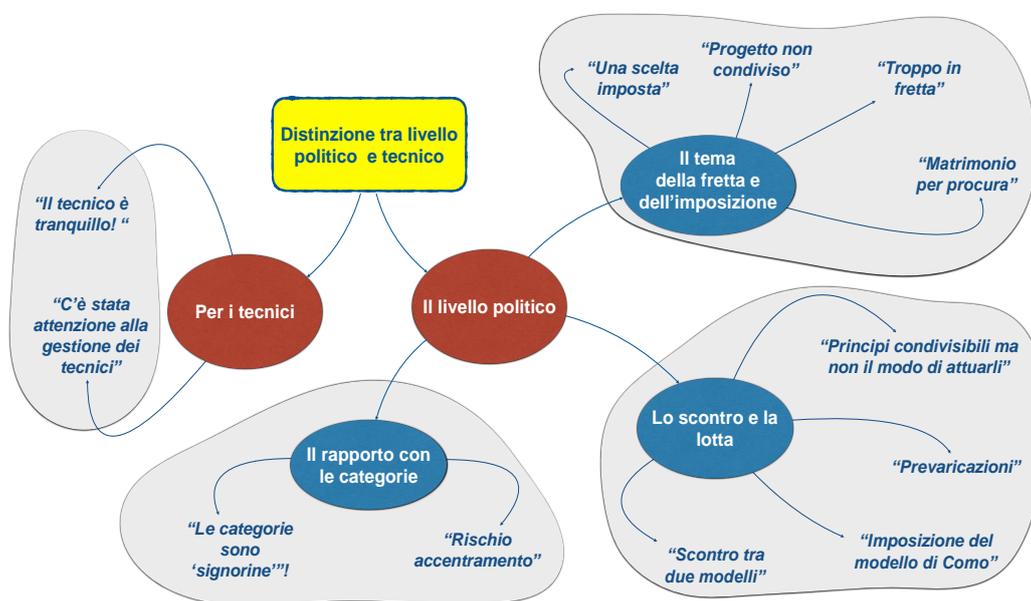
“Gli utenti stessi (delegati, utenza) sono incuriositi, anche gli altri sindacati, che all’inizio erano un po’ sconcertati, poi hanno imparato a relazionarsi con il territorio di Como e Varese e ci riconoscono di aver preso una decisione interessante.” (addetto servizi)

Il cambiamento è stato percepito ma senza interesse

Infine, gli intervistati sostengono che alcune istituzioni che risultano essere a conoscenza del cambiamento non mostrino 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 frega niente, pensano che siano fatti interni alla Cisl, a loro interessa solo sapere chi è l’interlocutore con il quale si devono interfacciare.” (componente di segreteria)

Figura 11. Modalità di attuazione del processo di fusione



E’ innanzitutto da precisare che la decisione di accorpamento non sia emersa dai territori, come conseguenza di forti difficoltà o particolari necessità, ma sia stata imposta dal livello nazionale. Nonostante questa premessa, si può affermare che la maggioranza dell’organizzazione abbia accolto in maniera positiva e favorevole

tale decisione, intravedendone le grandi potenzialità. Tale percezione si può riscontrare sia a livello politico sia a livello tecnico e, sia tra i lavoratori più giovani sia tra quelli più maturi, è presente la consapevolezza che, nonostante le difficoltà e gli aspetti critici, sia in atto un processo ricco di opportunità.

“Questa operazione di integrazione è derivata da una scelta fatta a livello nazionale, quindi non è stata una scelta in qualche modo spinta dal basso, una necessità avvertita in maniera forte, è stata una decisione presa a livello centrale, a livello nazionale, però accolta favorevolmente, in quanto si intravedeva un aumento delle potenzialità.” (componente di segreteria)

A livello tecnico sono percepite numerose potenzialità del processo di accorpamento. Nello specifico sono colte le possibilità di scambio di buone prassi tra i due territori, di socializzazione delle competenze e condivisione delle esperienze, al fine di migliorare le modalità di “fare sindacato”, estrapolando il meglio dai due modelli sindacali. Questo aspetto risulta essere un punto di fondamentale importanza, colto sia a livello tecnico sia a livello politico, da lavoratori di ogni fascia d’età.

“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.” (tecnico Cisl)

Inoltre i tecnici sostengono di non aver incontrato particolari ostacoli durante il processo, ritenendolo ad oggi sostanzialmente avvenuto. Sostengono 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. Sono soprattutto i giovani ad insistere su questo aspetto, sostenendo che gli intoppi che sono ad oggi ancora presenti a livello politico tendano in parte a “distrarre” l’organizzazione dai propri iscritti, orientando gli sforzi alla risoluzione di tensioni interne anziché alla progettazione di iniziative per il welfare sociale.

A livello politico infatti il processo di accorpamento risulta ad oggi ancora in progress e ostacolato da alcune problematiche.

“Il livello tecnico è molto 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 humour, di fiducia mancata delle persone.” (ex componente di segreteria)

E’ diffusa, soprattutto tra i lavoratori più maturi, 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” e “quelli di Como”; in tal senso è stata utilizzata la metafora del “matrimonio per procura”. Tra i lavoratori più giovani emergono rappresentazioni differenti, ad esempio, alcuni di loro non hanno percepito il processo di cambiamento come estremamente veloce e sostengono che chi si rappresenta la fusione come “matrimonio per procura” non stia in realtà vivendo bene la situazione in atto.

“E’ stato un po’ un matrimonio per procura, perché è stato troppo veloce. E’ stato fatto in fretta e a volte la fretta fa i gattini ciechi; ‘ci mettiamo insieme e poi cominciamo a conoscerci’, non c’è stato un innamoramento, ci siamo sposati, punto.” (componente di segreteria)

E’ però presente e comune a tutti i lavoratori l’idea per cui, se fossero state messe in atto delle iniziative di conoscenza tra i territori precedenti all’accorpamento, questo sarebbe avvenuto con maggiore rapidità e successo. Una conoscenza precedente alla fusione avrebbe infatti permesso di uniformare il lavoro dei tecnici in modo più rapido, ma, soprattutto, di velocizzare gli accorpamenti a livello politico.

Nel momento in cui è avvenuta la fusione effettiva tra i due territori, sono così state messe in atto parecchie resistenze, specialmente dai lavoratori più maturi che hanno vissuto la storia del sindacato nel proprio territorio: sono infatti emerse con forza le differenti visioni del sindacato presenti nei due territori.

“Quando c’è stato il momento fisico dell’unificazione è successo di tutto, perché in realtà questa grande omogeneità di vedute non c’era. Nella mia categoria è

successo che molti segretari sono andati da altre parti perché hanno perso il loro ruolo e il loro potere; abbiamo avuto una moria di quadri e dirigenti.”
(componente di segreteria)

“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.” (componente di segreteria)

Da 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, minaccia l’autonomia delle categorie. Il rapporto tra centro e periferie risulta di fondamentale importanza e potrebbe essere chiarito dal processo di cambiamento. La messa in atto di linee operative rigide comporta infatti il rischio di forte opposizione all’operato della segreteria da parte delle categorie che non lo condividono. La conseguenza di questo fenomeno risulta essere la presenza di malumori e tensioni all’interno dell’organizzazione. Questa idea è stata espressa sia da esponenti di segreteria più maturi sia da giovani da poco inseriti nell’organizzazione. Da parte dei senior emerge però una maggiore preoccupazione relativa al fatto che un accentramento del potere da parte della segreteria implichi una minore autonomia per le categorie; da parte dei giovani emerge invece la preoccupazione relativa alle difficoltà che la segreteria attuale sembra avere ad aprire un confronto proficuo con tutte le aree organizzative, causando un rallentamento nel processo di cambiamento.

“La mia visione del cambiamento: i principi sono condivisi ma il modo di attuarli sono un po’ imposti dall’alto. Il modo di fare rischia di creare reazioni contrarie perché se lasci indietro qualcuno è un problema.” (componente di segreteria)

Infine, emerge da parte di alcune categorie e servizi l’idea che il processo di fusione abbia portato ad uno sbilanciamento sul modello sindacale che

caratterizza l'area di Como. Tale idea è espressa da una parte minoritaria dell'organizzazione e non risulta condivisa da tutti gli intervistati.

La percezione rispetto alla Cisl oggi e a come potrebbe trasformarsi nel futuro

Figura 12. Il presente



Per quanto riguarda la situazione attuale, è possibile individuare alcune linee di tendenza.

Innanzitutto, è idea condivisa che nella composizione degli iscritti stia aumentando in modo costante la presenza di iscritti occasionali, che si rivolgono al sindacato nel momento di bisogno per allontanarsene appena il problema è stato risolto.

“Nella composizione degli iscritti, sono aumentati anche in maniera consistente, i cosiddetti iscritti occasionali.” (componente di segreteria)

A fronte della riorganizzazione sono inoltre emerse prevalentemente da parte dei senior problematiche a livello politico legate ad equilibri di potere messi in

discussione. Sembra però essere condivisa da tutti l'idea della necessità di superare tale logica in funzione di una maggior concentrazione sul bene degli iscritti. Le "logiche di poltrona" sono infatti tuttora percepite, specialmente da parte dei più giovani, come un ostacolo alla buona riuscita dell'accorpamento e a una sinergia tra le diverse aree in vista di una maggiore vicinanza alle persone.

"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 di persone e fanno fatica ad arrivare a fine mese." (ex componente di segreteria)

Infine, è idea comune che ad oggi i bisogni delle persone (iscritti e non) siano aumentati rispetto al passato, ampliandosi e, in parte, modificandosi.

"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." (componente di segreteria)

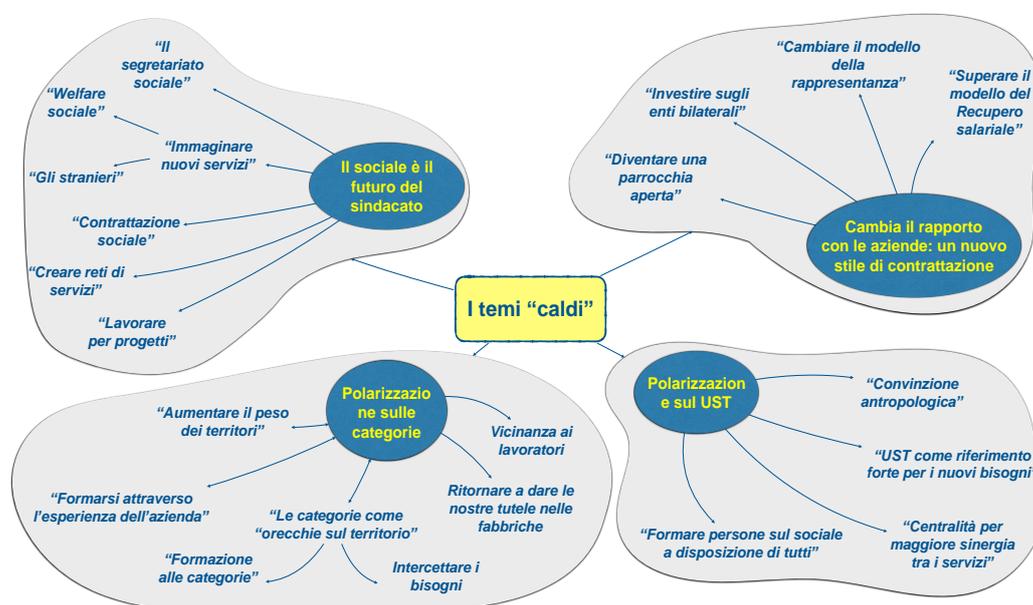
E' idea comune e condivisa da tutti che i bisogni legati a logiche di recupero salariale siano tuttora presenti e fondamentali, ma non costituiscano più l'unico punto focale su cui concentrare l'attenzione. E' dunque avvertita la necessità di intercettare i nuovi bisogni emergenti che risultano sempre più significativi nella società attuale; tali bisogni risultano legati al welfare sociale. Un esempio chiarificatore di tali nuovi bisogni ed emerso nelle interviste è il seguente: ad oggi, non è più importante battersi in vista di un aumento nella retribuzione di una donna, ma è importante battersi perché questa possa modificare il proprio orario lavorativo per conciliare al meglio lavoro e famiglia.

Nell'intercettazione di tali bisogni un ruolo chiave risulta essere svolto dalle categorie, che, potenziando la collaborazione, potrebbero aprirsi alla contrattazione sociale. Le categorie dovrebbero in tal senso fungere da orecchio di ascolto sul territorio e, in seguito, collaborare con Ust e servizi per implementare politiche di sostegno e vicinanza alle persone.

Emerge in conclusione l'idea che il sindacato debba ad oggi qualificarsi al meglio agli occhi degli iscritti come principale raccogliitore dei propri bisogni. In questo senso risulta chiarificatrice la seguente citazione:

“Il rischio infatti qual è, che i bisogni su cui tradizionalmente ci si rivolge al sindacato, sono bisogni di cui non esiste più il monopolio da parte del sindacato, quindi tu devi qualificarti, nel senso che porti i tuoi iscritti e dai un servizio uguale o anche migliore rispetto alla percezione che puoi avere rispetto ad esempio all'accoglienza.” (componente di segreteria)

Figura 13. Il futuro



Emergono alcuni temi caldi legati al futuro del sindacato.

Innanzitutto, per un'adeguata vicinanza agli iscritti emerge come 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. Viene evocata la metafora del “buon parroco”:

“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.” (componente di segreteria)

Il futuro del sindacato viene identificato nell’apertura in campo sociale sia da parte dei senior sia da parte dei giovani.

“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.” (componente di segreteria)

La sfida principale che si presenta oggi al sindacato riguarda la necessità di integrare il modello del recupero salariale, ormai ritenuto superato nella sua accezione più stretta. E’ diffusa l’idea che la contrattazione sociale sia ad oggi di fondamentale importanza per rilanciare il sindacato e per questo motivo debba essere un punto focale su cui investire.

Il servizio di Segretariato Sociale fortemente presente sul territorio comasco risulta un forte traino in questa direzione ed è idea condivisa che questo debba essere implementato al meglio anche sull’area di Varese.

“Sul Segretariato Sociale stiamo importando il modello di Como. Ho conosciuto questo mondo ed è una cosa interessante. Il sindacato deve aprirsi, entra in gioco tutto il discorso del sociale, abbiamo sviluppato e continuiamo anche da questa parte a sviluppare questo modello.” (componente di segreteria)

Si può dunque parlare di un nuovo stile di contrattazione, in cui venga rivisitato il rapporto con le aziende. Il cambiamento che sta avvenendo nel modello di rappresentanza, comprende anche un investimento sugli enti bilaterali, enti privati costituiti da associazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro di una determinata categoria professionale (www.ilsole24ore.com). Tali enti sono istituiti e disciplinati dalla contrattazione collettiva, sono costituiti liberamente e sono paritetici, dal momento che i rappresentanti dei lavoratori e i rappresentanti dei datori di lavoro sono in numero eguale tra loro. Costituiscono “una collaborazione concreta ed efficace tra capitale e lavoro, indicativa della tendenza al superamento del modello esasperatamente conflittuale” (Il Sole 24 ore, 2016). I settori di intervento degli enti bilaterali possono essere di vario genere, a partire dalla formazione e aggiornamento professionale alla tutela sociale.

In un contesto come quello attuale in cui è presente una perdurante crisi economica e produttiva (specialmente in alcuni settori, ad esempio quello dell’edilizia) gli enti bilaterali costituiscono un elemento di fondamentale importanza.

La bilateralità potrebbe dunque costituire la nuova frontiera dell’azione sindacale sul piano dei servizi e della cooperazione con le imprese, di particolare efficacia in un mercato del lavoro frantumato e flessibile (www.centrostudi.cisl.it). Lo sviluppo di enti bilaterali potrebbe portare a un rinnovato clima di fiducia e collaborazione tra capitale e lavoro, costituendo una virtuosa alleanza sui temi della crescita, dello sviluppo e della giustizia sociale in un contesto destinato a sopportare frequenti cause di instabilità (www.centrostudicisl.it).

Oltre all’investimento sugli enti bilaterali, risulta importante lavorare per progetti. I progetti sviluppati a favore degli iscritti costituiscono un elemento fondamentale su cui puntare, al fine di fornire servizi interessanti e permettere alle persone di sentire la vicinanza del sindacato. Sono soprattutto i più giovani ad insistere su questo tema, sostenendo la necessità di non lasciare che problemi a livello politico ostacolino la progettazione.

Per riuscire ad implementare queste nuove linee, gli intervistati riconoscono l'importanza di una forte collaborazione tra le diverse parti del sindacato. Pur sostenendo dunque la necessità di una forte sinergia e collaborazione tra le categorie, i servizi e l'UST, gli intervistati attribuiscono a questi tre attori un ruolo differente.

“Ci sono tante situazioni che hanno invece più bisogno di servizi, quindi dell'Ust quindi anche del patronato, del CAF, di 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.” (componente di segreteria)

Le categorie si attribuiscono un ruolo di primo piano nella loro capacità di intercettare nuovi bisogni emergenti.

“L'Ust può fare le cose, ma il problema è alla base, cioè intercettare il bisogno. Solo la singola categoria è in grado di intercettare i bisogni dei propri iscritti.” (componente di segreteria)

La centratura sulla contrattazione sociale è ritenuta il tema cardine su cui lavorare da parte di tutte le categorie. Dal momento che le categorie sono in grado di intercettare i bisogni dei propri iscritti, risulta utile fare un'adeguata formazione alle categorie al fine di aiutarle ad intercettare nel migliore dei modi i bisogni degli iscritti.

Nelle categorie degli attivi sono presenti però alcune difficoltà legate alla messa in atto della contrattazione sociale, che viene spesso posticipata in favore della contrattazione aziendale, specialmente per le categorie che si trovano più in difficoltà (ad esempio la Filca).

“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.” (componente di segreteria)

Per intercettare al meglio i bisogni degli iscritti è percepita la necessità di dare ampio spazio ai territori, a tutte le figure che quotidianamente si interfacciano con gli utenti. Il rapporto tra centro e periferia emerge fortemente in questo senso: accentrare per decentrarsi è la linea da seguire.

“L’accentramento non deve essere visto come ‘io decido al centro e gli altri fanno’, non è così, ma ‘cerchiamo di decentralizzarci nelle zone andando incontro di più alle persone perché le sedi sono sul territorio’.” (componente di segreteria)

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.

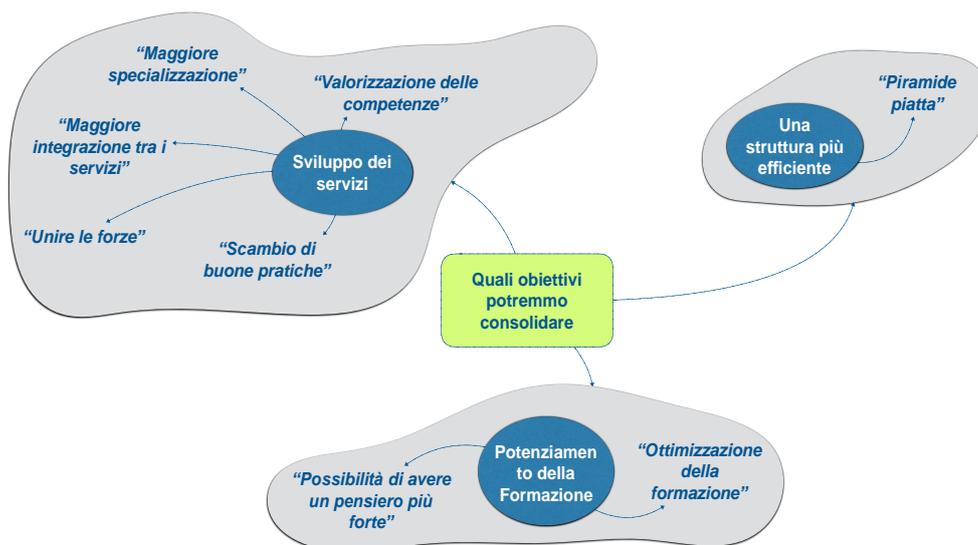
Per molti intervistati è solo una buona regia dell’Ust che può essere invece garante della buona riuscita della rappresentanza. L’Ust dovrebbe fornire alle categorie gli strumenti per implementare al meglio le politiche di sostegno agli iscritti. Spostare il baricentro della vita sindacale sull’Ust può dunque essere la premessa per poter agire una efficace governance che produca innovazione. In questo senso il centro recepisce i bisogni e le informazioni delle periferie ed è in grado di generare “risposte inedite”.

Un cambio di rappresentanza implica anche un cambiamento nella propria cultura organizzativa. Per realizzare tale cambiamento, a detta di molti intervistati, risulta fondamentale anche investire su figure professionali giovani e su un modello culturale più aperto rispetto al ruolo del sindacato oggi. Le figure giovani sono infatti percepite come fondamentali per un cambio di cultura del sindacato, dal momento che possono averne una rappresentazione diversa non avendone vissuto personalmente la storia. Una buona collaborazione tra giovani e senior potrebbe dunque assicurare un rinnovamento del sindacato nella direzione auspicata; per questo motivo è necessario gestire la diversità intergenerazionale.

“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.” (componente di segreteria)

Infine, è convinzione comune che chi fa sindacato debba riscoprire gli ideali che hanno portato alla nascita del sindacato e ragionare sulla convinzione antropologica da cui deve prendere le mosse la propria attività. In questo senso è da riscoprire la logica di aiuto all’altro che dovrebbe guidare le proprie azioni, mettendo da parte il proprio tornaconto personale.

Figura 14. Le potenzialità della fusione



La fusione potrebbe permettere di consolidare vantaggi almeno su tre fronti.

In primo luogo potrebbe essere possibile superare, almeno parzialmente, una struttura “a piramide classica” che caratterizza l’organizzazione e che viene percepita come inadeguata. Il processo di fusione potrebbe infatti portare allo sviluppo di una struttura più efficiente, identificabile come una “piramide piatta”, conseguente a una parziale riduzione della gerarchia. Tale esigenza è espressa soprattutto dai lavoratori più giovani, che esprimono la preferenza per

un'organizzazione in cui le logiche relazionali, di azione e pensiero esulino dai gradi di ruolo.

“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.”
(componente di segreteria)

Lo sbilanciamento di potere percepito tra il centro (i vertici) e la periferia (i territori) potrebbe essere assestato dal processo di fusione; la pista da seguire, e che grazie alla riorganizzazione si sta percorrendo, è identificata nei coordinamenti. Il processo di fusione dovrebbe infatti portare a un decentramento in favore dei territori, centri fondamentali di ascolto, vicinanza e intercettazione dei bisogni delle persone. Tale necessità è espressa da tutti gli intervistati, che riconoscono il ruolo chiave che i territori ricoprono nel far percepire vicinanza agli iscritti e cogliere i loro bisogni.

Un secondo elemento percepito come potenzialità dell'accorpamento è la formazione; risulta essenziale puntare su questo strumento al fine di sostenere le persone e accompagnarle nel processo di cambiamento, ma anche per attivare logiche di pensiero innovative, permettere l'apprendimento di conoscenze nuove e pratiche lavorative funzionali (importazione/esportazione di buone prassi tra i territori) e creare momenti di apprendimento personale su temi trasversali (ad esempio comunicazione, gestione dello stress e gestione del tempo).

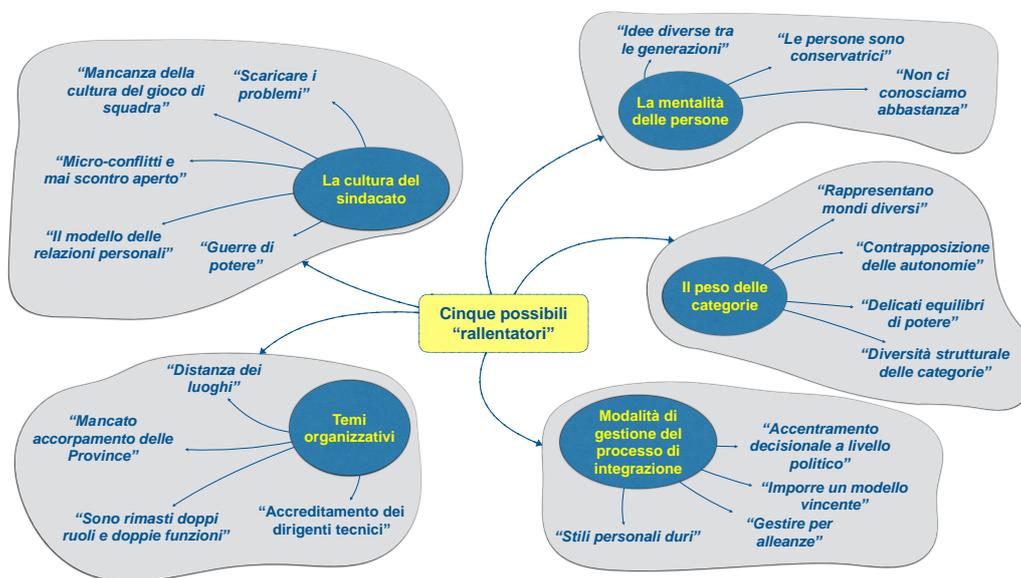
La formazione risulta inoltre uno strumento fondamentale per poter gestire al meglio la diversità tra lavoratori giovani e senior, con la finalità di cogliere le opportunità che la differenza intergenerazionale offre. Mettere in atto processi formativi in questo senso potrebbe permettere un'importante e necessario scambio di conoscenze e competenze, che potrebbero costituire la base per il futuro dell'organizzazione.

“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.” (addetto servizi)

Lo scambio di conoscenze e competenze risulta importante, oltre che tra generazioni, anche tra territori; questo tipo di scambio costituisce la base anche per il successo nell’innovazione dei servizi. Per quanto riguarda i servizi, infatti, 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.

“Con un numero più ampio di persone si può invece lavorare in modo da organizzare un gruppo di lavoro con una maggiore specializzazione” (addetto servizi)

Figura 15. Cosa rallenta l'integrazione



Emergono cinque principali rallentatori del processo di fusione.

Innanzitutto bisogna rivolgere l’attenzione alla cultura che caratterizza il sindacato. A seguito della riorganizzazione sono infatti emerse delle tensioni

all'interno dell'organizzazione. Tali tensioni hanno dato luogo a micro – conflitti che nella maggioranza dei casi rimangono latenti, senza sfociare in scontri aperti.

“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.” (addetto servizi)

La presenza di tali tensioni, da alcuni intervistati definite “guerre di potere”, sembrano essere 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. E' presente infatti (da parte di alcuni) il timore di perdere la propria autonomia. In questo senso la mentalità delle persone costituisce un'ulteriore elemento che rallenta l'integrazione. Tali problemi risultano ascrivibili prevalentemente ai senior che non sembrano essere sempre disposti a mettere in discussione il proprio operato.

“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.” (addetto servizi)

Questo sfocia in una mancanza di una “cultura del gioco di squadra”: si tende a evitare una sinergia con le altre aree dell'organizzazione occupandosi solamente dei propri compiti e dando peso solo ai propri problemi. Questa problematica è individuata principalmente dagli intervistati più giovani, che risultano essere maggiormente disponibili a collaborazioni con altre aree dell'organizzazione, al di là delle questioni politiche.

“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.” (componente di segreteria)

Entra in gioco da parte dei senior 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.

Un altro elemento importante che mette un freno all’ integrazione riguarda le modalità di gestione del processo di fusione. A seguito della fusione sono state implementate delle politiche di controllo più stringenti: se da parte di alcune categorie e, più in generale, da parte dei più giovani, 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 di quelle categorie che si sentono minacciate nell’autonomia, che tendono così 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; alcuni intervistati parlano infatti di stili personali duri e temono un accentramento decisionale ai vertici del sindacato. Il peso delle categorie è dunque un elemento che potrebbe frenare l’integrazione, a causa dei delicati equilibri di potere presenti. Le categorie mirano infatti a cercare di mantenere la propria autonomia; questo può generare forti tensioni nel momento in cui la segreteria prende decisioni che implicano linee operative stringenti e costrittive per le categorie.

“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.” (componente di segreteria)

Sono infine presenti degli elementi prettamente organizzativi che costituiscono un ostacolo alla fusione. Innanzitutto è necessario indicare 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” e “quelli di Varese”

sono infatti espressioni che tuttora circolano. Il problema della distanza è identificato sia dai lavoratori giovani sia dai senior.

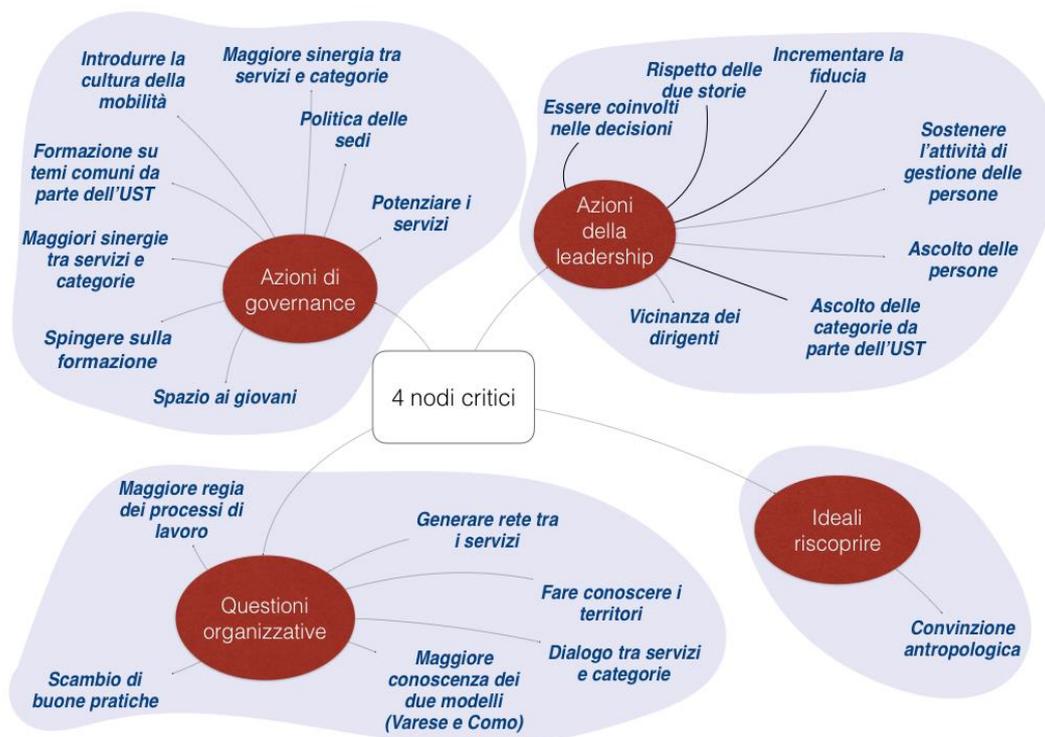
“Le distanze sono lunghissime, quindi secondo me bisognerebbe avere una dirigenza che presiede le due sedi principali e poi sotto avere dei dipartimenti con i responsabili che seguono le varie cose.” (addetto servizi)

Inoltre, gli intervistati sostengono che il mancato accorpamento delle province abbia portato ad un certo disorientamento. Una fusione a livello provinciale avrebbe infatti portato a una realizzazione più rapida, lineare e “semplice” del processo di fusione.

Infine, sono ad oggi ancora presenti doppi ruoli con relative doppie funzioni: parte delle risorse che sono state liberate devono tuttora essere ricollocate. Questo può costituire un problema nel momento in cui le persone non sono immediatamente disposte a mettersi in gioco, ad esempio passando da una posizione di “generale” a una posizione di “soldato in prima linea”. Questo problema risulta presente specialmente tra i lavoratori più maturi.

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

Figura 16. Cosa sostiene l'integrazione



Per sostenere il processo di integrazione risultano innanzitutto importanti iniziative di conoscenza e di dialogo tra i due territori. È idea condivisa da senior e giovani che una migliore conoscenza sia a livello personale sia a livello di pratiche lavorative sia il primo passo nella direzione di una migliore integrazione. Tali iniziative potrebbero infatti permettere anche una maggiore conoscenza dei due modelli sindacali esistenti, con la possibilità di creare un modello migliore e innovativo che sia in grado di avvalersi delle buone prassi messe in campo nei due territori. In questo senso si può affermare che sia di fondamentale importanza unificare i due territori conservando le “due storie” e tradizioni sindacali esistenti. Una maggiore conoscenza tra i due territori, permetterebbe infine di generare rete tra le diverse aree organizzative, lavorando in sinergia in caso di bisogno.

“Bisogna mantenere la storia, con l'accorpamento bisogna anche capire che una storia non 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.” (componente di segreteria)

“E’ un processo che può permettere di esportare buone prassi da Como a Varese e da Varese a Como e anche di pensare a una regia per tenere insieme le offerte fatte sul territorio.” (addetto servizi)

Al fine di unificare le metodologie, conoscere ed esportare le buone pratiche, un altro strumento utile risulta essere la formazione. Inoltre, a detta di tutti gli intervistati, la formazione costituisce un elemento chiave su cui puntare al fine di sostenere le persone nel processo di integrazione. E’ idea comune che l’Ust potrebbe mettere in atto dei corsi di formazione trasversali, rivolti a tutti i lavoratori, relativamente a temi comuni.

L’inserimento di giovani all’interno della Cisl è da tutti percepito come un investimento ad oggi necessario per rinnovare il sindacato ed elaborare nuove idee dinamiche e in linea con i nuovi bisogni emergenti. La possibilità di investire su figure giovani è dunque considerata di fondamentale importanza per la sopravvivenza del sindacato e per far sì che non soccomba sotto le pressioni e le sfide continue che pone l’ambiente attuale. Il sindacato oggi ha infatti bisogno di rinnovarsi, di aprirsi a nuove piste, prima fra tutte quella della contrattazione sociale. Tra le differenti generazioni presenti all’interno del sindacato risulta essere presente una differenza ideologica, di stampo più innovativo per i giovani, disposti a sperimentare nuove modalità operative, e più conservatore per i senior, che appaiono più ancorati al background storico – territoriale di provenienza e dunque alle modalità operative e ideologiche associate al territorio d’origine.

Viene inoltre 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 soprattutto dai giovani l’esigenza di cambiare i riferimenti e il peso dato alle persone: chi si occupa

concretamente delle problematiche che insorgono, deve ricevere le informazioni a riguardo e deve avere la possibilità di occuparsene in prima persona.

Ad oggi gli intervistati riconoscono che si stia procedendo verso una fusione che permette e tiene vivo il contatto tra i due territori durante la presa di decisione. Questo elemento è percepito come fondamentale per poter procedere nella giusta direzione e per cercare di contenere ulteriori tensioni latenti all'interno dell'organizzazione.

“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.”
(componente di segreteria)

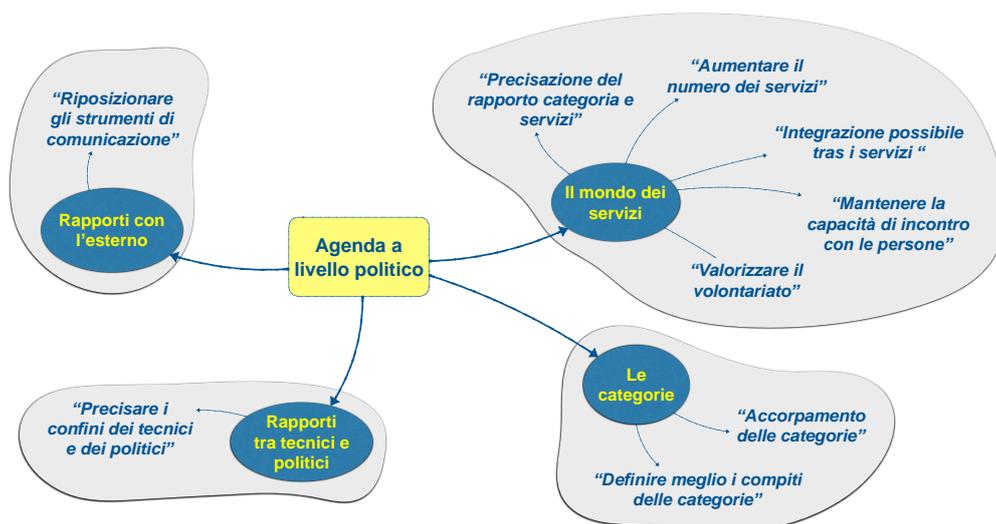
Per una buona riuscita del processo di cambiamento, è avvertita soprattutto dai giovani la necessità di poter fruire di momenti di confronto con la segreteria costanti nel tempo, durante i quali i segretari di ogni categoria abbiano la possibilità di esprimere eventuali questioni problematiche all'Ust. A detta degli intervistati la segreteria dovrebbe infatti mostrarsi più partecipe e vicina alla vita delle categorie, dimostrando l'interesse a “non lasciare nessuno indietro” durante il processo di cambiamento.

“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.” (componente di segreteria)

Infine, è condivisa da tutti l'idea che il sindacato dovrebbe “tornare alle origini”: riscoprire gli ideali e i valori che hanno ispirato la nascita della Cisl risulta fondamentale per un'adeguata vicinanza ai lavoratori. Emerge la necessità di mantenere viva l'attenzione sulla “concezione antropologica” che dalle origini è stata alla base del sindacato: agire solamente in funzione del bene dei propri iscritti, dimenticandosi di logiche orientate al proprio tornaconto personale.

Temi da mettere in agenda per sostenere il cambiamento

Figura 17. Temi da mettere in agenda per sostenere il cambiamento a livello politico



Per quanto riguarda i rapporti con l'esterno è avvertita la necessità di migliorare le politiche di comunicazione esterne, in riferimento dunque al rapporto con i media e gli stakeholder esterni. 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" (componente di segreteria).

Riorganizzare gli strumenti di comunicazione potrebbe essere una valida pista da prendere in considerazione. Circola infatti l'idea che ad oggi i canali di comunicazione sfruttati siano obsoleti o utilizzati in maniera inadeguata. Per quanto riguarda Facebook, ad esempio, è presente una pagina Cisl dei Laghi e una pagina per ognuna delle diverse categorie; mancano però nelle diverse pagine i reindirizzamenti alle altre, causando una dispersione delle informazioni.

“Rispetto alla riorganizzazione siamo andati secondo me un passo indietro, perché invece chi c’era prima aveva una percezione dell’importanza del rapporto con la stampa molto maggiore.” (componente di segreteria)

Inoltre, sono prevalentemente i giovani a sottolineare 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. Ad oggi, la progettualità risulta infatti ostacolata da una situazione politica che per alcuni versi si presenta ancora come critica. In questo ambito emerge una differenza tra i lavoratori più giovani e i senior; i più giovani risultano infatti più orientati a mettere da parte le questioni politiche, al contrario dei senior che ne tengono conto anche nella realizzazione di progetti che dovrebbero essere di pertinenza tecnica.

“La parte politica dovrebbe fare la parte politica e la parte tecnica dovrebbe poter essere libera di fare la parte tecnica e i progetti secondo me sono la parte tecnica.” (tecnico di categoria)

“Se politicamente c’è qualche intoppo secondo il mio segretario il progetto non va fatto, quando invece secondo me andrebbe fatto.” (tecnico di categoria)

Anche per quanto riguarda le categorie, l’accorpamento risulta utile per precisare i confini di lavoro; esempi concreti della definizione dei confini di azione riguardano l’accoglienza dei lavoratori e le informazioni da fornire a questi nel momento in cui si rivolgono al sindacato.

“Con l’accorpamento queste problematiche dovranno andare a definirsi in maniera un po’ più chiara. Bisogna definire meglio con le categorie chi fa cosa. L’accorpamento potrebbe aiutare a precisare meglio questi confini. Con una struttura un po’ più grossa alcune cose si possono riorganizzare meglio.” (componente di segreteria)

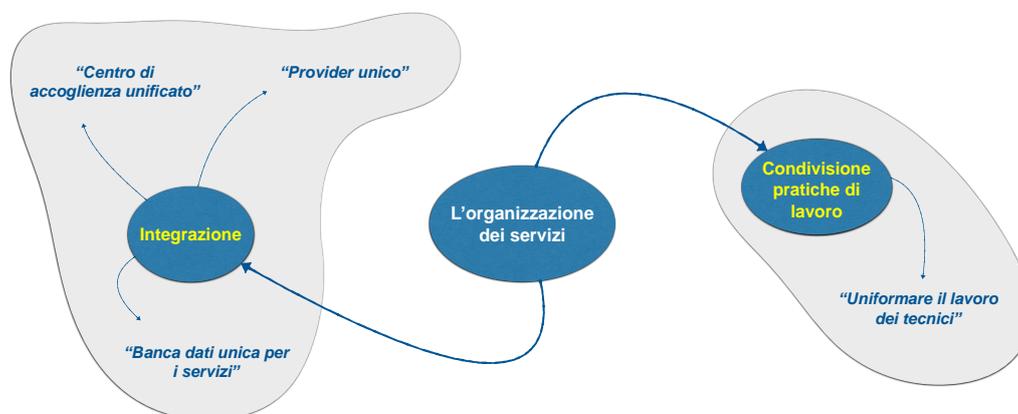
Si rende infine necessario un ampliamento dei servizi, dal momento che i bisogni degli utenti sono sempre più eterogenei. I servizi dovrebbero inoltre lavorare in sinergia a più livelli: sia tra di loro sia in riferimento alle categorie e all'UST. Per intercettare ed accogliere al meglio i bisogni degli utenti è infatti necessaria una stretta collaborazione tra i suddetti tre livelli, in cui ognuno abbia una precisa finalità d'azione.

“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.” (componente di segreteria)

Infine, per sostenere al meglio il cambiamento, risulta importante focalizzarsi maggiormente sull'integrazione tra le categorie. Gli accorpamenti, seppure con qualche difficoltà e resistenza, sono avvenuti a livello territoriale, ma sono ancora in stand – by gli accorpamenti tra categorie diverse. Ad esempio, non è stato ancora realizzato l'accorpamento tra Fim e Femca (che porterebbe alla realizzazione del sindacato dell'Industria), progetto in cantiere da tempo ma tuttora rimandato.

“Non siamo stati ancora in grado di accorpare le categorie, perché per il momento l'unica cosa che è stata fatta è l'accorpamento per territori.” (componente di segreteria)

Figura 18. Temi da mettere in agenda per sostenere il cambiamento a livello tecnico



Per quanto riguarda i servizi è percepita da tutti la necessità di poter disporre di informazioni trasversali; di fondamentale importanza risulta essere la possibilità di poter usufruire di una banca dati comune (ad esempio tra Caf e Inas) che permetta di rispondere alle richieste degli utenti in modo maggiormente efficiente; la presenza di una banca dati comune permetterebbe infatti di evitare una ripetuta imputazione dei dati che porterebbe ad uno snellimento delle pratiche lavorative.

“Dovremmo armonizzare tutti i servizi. Una cosa che servirebbe è anche quello di poter interscambiare alcune attività, alcuni dati, avere ad esempio una banca dati unificata e non separata. L'integrazione diventerà funzionale nel momento in cui sarà possibile poter interagire su tutta l'organizzazione.” (addetto servizi)

Rispetto all'operato dei tecnici è avvertita la necessità di uniformare le pratiche di lavoro che presentano delle discrepanze tra i due territori; da alcuni è auspicato un sostegno tramite linee guida in tal senso. Uno strumento utile per realizzare questo obiettivo è identificato nelle iniziative di conoscenza tra i due territori. Le possibilità percepite riguardano una maggiore conoscenza personale tra i lavoratori dei due territori, che, oltre a permettere di uniformare le modalità di lavoro grazie all'acquisizione di una maggiore conoscenza delle rispettive modalità operative, permetterebbe di creare reti di lavoro inedite in caso di

bisogno. Questa opportunità è colta prevalentemente dai giovani, disposti a mettere in discussione le proprie modalità operative senza particolari resistenze.

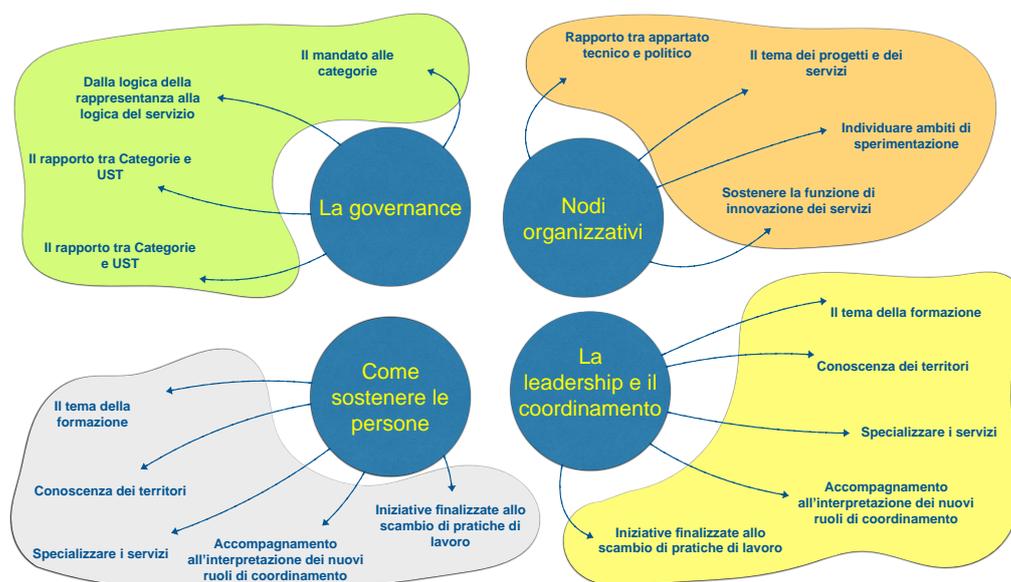
“Adesso si sente quasi di far parte di una stessa famiglia, per cui è più facile poi interagire. Non mi era mai capitato prima di interfacciarmi ad esempio con l’Anolf di Varese, quindi ci sono delle reti inedite che si stanno creando a seguito della fusione che partono dal bisogno.” (addetto servizi)

Infine, emerge da parte di alcuni intervistati la rappresentazione di un centro di accoglienza unico, in cui chi si rivolge al sindacato possa usufruire di una prima consulenza da parte del centro di accoglienza, che provvederà poi a smistare le richieste nelle diverse aree di competenza presenti all’interno dell’organizzazione.

Chi si prefigura questo nuovo tipo di servizio lo percepisce in senso relativamente utopico, ma, una volta condivisa, l’idea risulta essere ben accolta da gran parte dell’organizzazione.

5.4 Riflessioni conclusive: risvolti applicativi

Figura 19. I risvolti applicativi



La governance

Il mandato della Cisl: dalla logica della rappresentanza alla logica del servizio

Un passaggio importante emerso dall'analisi delle interviste è legato al passaggio da una logica della rappresentanza in senso stretto ad una logica di servizio.

Nel primo caso si fa riferimento al modo tradizionale di intendere il sindacato, come rappresentante degli iscritti nel contesto di lavoro; a questa concezione sembrano essere maggiormente ancorati i lavoratori senior. Nel secondo caso, di cui si fanno portatori prevalentemente i lavoratori più giovani, esiste invece una maggiore apertura al tentativo di interpretare e intercettare nuovi bisogni, che portano ad un cambiamento radicale del modo di interpretare il proprio mandato istituzionale. Nella seconda logica il cliente deve essere “cercato” e può o meno appartenere al gruppo di persone che sono già rappresentate dal sindacato.

Si apre così il tema di come costruire un rapporto con portatori di bisogno che non sono già appartenenti al sindacato, ai quali non si vuole solo “vendere” una tessera, ma con i quali si vuole condividere un sistema di valori, a partire da un incontro che nasce dall'emersione di un bisogno. In passato le persone si iscrivevano al sindacato in quanto aderivano al sistema di valori della Cisl e venivano in seguito rappresentati; ad oggi sembra invece che la condivisione dei valori non sia scontata e debba essere un processo da costruire in itinere. Specialmente sui giovani l'ideologia del sindacato non sembra infatti più far presa, in favore invece di un bisogno di forte concretezza.

L'importante necessità di effettuare una tale integrazione alla logica della rappresentanza, che da sempre è il fondamento del sindacato, emerge ad oggi in risposta ai nuovi bisogni degli iscritti e non iscritti. Le nuove necessità che le persone presentano e portano al sindacato riguardano questioni sempre più individuali ed eterogenee tra loro, che vanno a incrociare diverse aree sia riferibili al contesto lavorativo sia a quello privato.

Il mandato alle categorie

Le categorie sono presentate come luoghi primari di intercettazione dei nuovi bisogni degli iscritti, che possono essere poi rimandati ai servizi di categoria oppure all'Ust. Le categorie sono diverse, hanno poteri diversi e reciproca autonomia. Possono conservare il proprio potere se vengono realizzati dei centri di ascolto e messa in rete capillare, che accolgano bisogni specifici del territorio/target di riferimento ed eventualmente li riorientino ai servizi o all'Ust.

Le categorie possono essere dunque percepite come l'“orecchio” della Cisl sul territorio. E' quindi necessario aumentare la sensibilità delle categorie sulla funzione di ascolto delle domande intercettate sul territorio. L'Ust, invece, viene identificata come un supporto alle categorie nell'attività di rappresentanza e servizio, in quanto potrebbe fornire ad esse strumenti utili (ad esempio informativi) per rispondere al meglio ai bisogni delle persone. Questa concezione sembra essere presente tra tutti i lavoratori, senza importanti differenze di età o di ruolo. In ogni caso, i senior tendono a sottolineare il ruolo di cuore, oltre che di orecchio, che le categorie rivestono nell'organizzazione. Emerge dunque anche in questo caso un forte attaccamento alla storia dell'organizzazione e alla struttura interna e gerarchica che la contraddistingue.

Sorgono così dei ragionamenti legati a tre aree principali: innanzitutto, pensare se tale funzione di ascolto sia destinata a rimanere marginale rispetto al ruolo di rappresentanza delle categorie o se possa essere pensata come un nuovo mandato attorno al quale riorientare il lavoro di rete sul territorio. Inoltre è necessario ragionare su come sia possibile per le categorie valorizzare la loro capacità di ascolto e, infine, se sia possibile (e se sì, come) pensare ad una maggiore sinergia tra categorie e tra categorie e Ust finalizzata a dare maggiore consistenza alla capacità di ascolto del territorio.

Per quanto riguarda la sinergia tra categorie, è importante tenere conto che intorno a bisogni specifici e convergenti, rappresentati anche da categorie diverse, sia possibile costruire alleanze mobili. Questo aspetto, stressato prevalentemente dai

giovani, potrebbe portare ad una maggiore efficienza organizzativa nella risposta ai bisogni degli iscritti.

Il rapporto tra categorie e UST

Il rapporto tra categorie e Ust risulta essere di fondamentale importanza. Per alcune categorie sembra essere presente una definizione del proprio rapporto con l'Ust in termini di competizione rispetto al controllo del potere di influenzamento delle scelte strategiche del sindacato. Per queste categorie non sembra essere chiara la possibile sinergia che può esistere tra le due parti e come immaginare un articolazione più sinergica del rapporto centro-periferia.

La riorganizzazione viene percepita come una possibilità per definire al meglio i compiti del centro e della periferia e per identificare possibili relazioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi tra esse. Un'adeguata interazione tra le due parti, ognuna con i suoi specifici compiti, permetterebbe infatti una maggior vicinanza agli iscritti e una migliore efficienza ed efficacia nel rispondere ai nuovi bisogni di questi. Risulta utile ragionare su come le categorie possano diventare i canali privilegiati di intercettazione delle domande e di indirizzo delle stesse ai servizi di categoria o all'Ust.

La gestione della diversità tra lavoratori giovani e senior

Dalla ricerca sono emerse differenti rappresentazioni del cambiamento e dell'attività sindacale da parte dei lavoratori più giovani e dei senior. Da un lato emerge infatti una visione maggiormente innovativa, dinamica, dall'altra una visione di stampo conservatore, legata alla storia, alle tradizioni e al proprio territorio d'origine. Anche la rappresentazione della stessa attività sindacale risulta differente tra le diverse fasce d'età: i giovani si mostrano maggiormente disponibili a rimettere in gioco parte dell'operato sindacale, al fine di rimanere al passo con i tempi, adeguarsi ai nuovi bisogni degli iscritti e alle più ampie sfide ambientali. I senior risultano invece maggiormente ancorati a modalità di azione ormai obsolete, nonostante percepiscano la necessità di cambiare che si pone come sempre più stringente.

La possibilità di investire su figure giovani è considerata di fondamentale importanza per la sopravvivenza del sindacato e per far sì che non soccomba sotto le pressioni e le sfide continue che pone l'ambiente attuale. Il sindacato oggi ha infatti bisogno di rinnovarsi, di aprirsi a nuove piste, prima fra tutte quella della contrattazione sociale. Emerge così la necessità di investire su figure preparate, da formare adeguatamente, ma che sappiano portare nel sindacato idee innovative che assicurino un futuro all'organizzazione. Proprio per questi motivi la Cisl si sta muovendo al fine di inserire giovani neolaureati all'interno del sindacato, offrendo tirocini formativi nelle strutture verticali dell'organizzazione. Tali tirocini hanno come obiettivo attuare il rinnovamento del sindacato, cercando nuove risorse per contribuire alla formazione della futura classe dirigente, con la possibilità di aprire un livello di interlocuzione e di esperienza con i giovani. Ad oggi sono infatti presenti delle difficoltà che riguardano la presenza dei giovani nel mercato del lavoro e la possibilità per loro di entrare a far parte del sindacato. La situazione di crisi e i tassi di disoccupazione giovanile hanno inciso sulla presenza dei giovani nel sistema produttivo e non risulta più sufficiente la sola via d'ingresso nel sindacato attraverso l'esperienza lavorativa e della militanza di base. Inoltre, l'ingresso dei giovani nel sindacato attraverso l'obiezione civile si è interrotta. Infine, risulta essere in flessione l'attività del sindacato nei luoghi di lavoro come ambito di impegno sociale. Grazie a tali tirocini il sindacato intende permettere ai giovani di fare esperienza di contrattazione e negoziazione, di partecipare ad interventi in pubblico e situazioni di assemblea, di conoscere la realtà delle aziende e le modalità con cui il sindacato si interfaccia con queste. Durante i tirocini i giovani hanno la possibilità di essere affiancati da tutor, segretari di categoria che hanno maturato grande esperienza all'interno del sindacato. I giovani possono portare maggiori conoscenze di stampo accademico, maturate durante gli anni di studio, utili per fornire rappresentazioni della realtà d'azione di ampio respiro e con tratti innovativi; i tutor possono invece affiancare i giovani condividendo con loro la grande esperienza maturata negli anni sul campo. In questo modo si rende possibile uno scambio proficuo per entrambi teso al miglioramento e al rinnovamento della realtà sindacale. Un'altra iniziativa

riguarda la possibilità di raccontare all'interno delle scuole l'esperienza sindacale, al fine di aumentare la conoscenza dei giovani relativamente all'identità e l'operato del sindacato. Tutte queste iniziative messe in atto hanno dunque lo scopo di avvicinare i giovani al sindacato; i giovani sono percepiti infatti come le figure chiave su cui oggi è necessario investire. L'implementazione di strumenti di questo genere, se utilizzati in modo strategico, può portare il sindacato a fare delle differenze presenti tra i giovani e i senior un'opportunità; tali differenze potrebbero infatti costituire un vantaggio competitivo del sindacato che potrebbe sviluppare un'adeguata capacità adattiva, di fondamentale importanza in un ambiente instabile e dinamico come quello attuale. Grazie all'investimento su figure giovani sarebbe inoltre possibile implementare un cambio culturale all'interno del sindacato, integrando la cultura della rappresentanza (che da sempre ha caratterizzato il sindacato) alla più attuale cultura del welfare sociale.

Nodi organizzativi

Rapporto tra apparato tecnico e politico

Dalle interviste sono emerse due modalità di gestione del confine tra l'apparato tecnico e quello politico.

In un modello 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 sono di pertinenza tecnica e quelle legate invece alla politica. Ad esempio, l'offerta di un servizio di centro estivo in un Comune rappresenta la risposta ad un bisogno, ma può anche avere implicazioni di tipo politico (la giunta appartiene ad uno schieramento contrario oppure l'attivazione del servizio beneficia solamente determinate categorie). Nell'esempio sintetizzato, nella prima ipotesi prevalgono le considerazioni di tipo politico ed è probabile che il centro estivo non venga proposto; nella seconda ipotesi invece i tecnici hanno l'autonomia necessaria per decidere di attivare il nuovo servizio. In questo senso, la distinzione emerge anche

in riferimento all'età dei lavoratori: i senior infatti prediligono un modello in cui ogni decisione presa debba essere considerata in funzione delle conseguenze che potrebbe avere sul piano degli equilibri politici. I giovani, invece, slegati da tale concezione, sostengono invece che gli equilibri politici non dovrebbero in alcun modo costituire un ostacolo per l'implementazione di progetti a favore degli iscritti.

Per quanto riguarda quest'area, risulta importante ragionare su quale dei due modelli presenti sia più funzionale per raggiungere gli obiettivi che la Cisl ritiene di dover perseguire in questo momento storico.

Il tema dei progetti e servizi

E' condivisa dalla maggior parte degli intervistati l'idea che i servizi e il Segretariato Sociale possano rappresentare una fucina di idee innovative per sostenere lo sviluppo della Cisl dei Laghi. Le domande e i bisogni che provengono dal territorio possono trovare nei servizi un luogo ideale per essere trasformati in nuove proposte inedite e interessanti. Le categorie sono però prossime ai lavoratori e si pongono quindi come l'area organizzativa capace di intercettare per prima i bisogni presenti sul territorio. Su questo asse sembra opportuno chiarire e precisare i compiti di indirizzo della Segreteria della Cisl dei Laghi e delle categorie e favorire il più possibile uno scambio virtuoso tra queste ultime e i servizi con lo scopo di rendere possibile un passaggio dinamico tra la rilevazione dei bisogno e la possibilità di innovare, immaginando nuovi servizi e progetti.

Integrazione tra i servizi

La sinergia tra i servizi, sia a livello tecnico (ad esempio unificare le banche dati) sia a livello dei valori che i servizi interpretano (chi sono i nostri clienti oggi e quindi a cosa puntiamo) è un area su cui investire in modo forte.

Per raggiungere questo obiettivo la gestione tecnica dei servizi deve essere alleggerita e resa più dinamica.

Risulta importante individuare ambiti di sperimentazione di nuovi servizi o di miglioramento di quelli già presenti, consolidandoli e rendendoli patrimonio comune di tutta la Cisl dei Laghi. La modalità di attivazione di tali ambiti di sperimentazione può essere vista come un tentativo di creare nuove relazioni tra categorie e tra categorie e Ust. In questo senso sarebbe utile ragionare su quali possano essere i primi ambiti di sperimentazione possibili, su quali tempi di prova ci si possa dare e sulla possibilità di individuare un gruppo di accompagnamento alla sperimentazione. Le necessità appena descritte sono percepite dalla maggioranza dei lavoratori, senza importanti differenze in termini di età o ruolo.

La comunicazione interna

Un altro nodo organizzativo da affrontare riguarda la comunicazione interna. Questa risulta difficoltosa tra i due territori: spesso le informazioni faticano a circolare tra Varese e Como, generando incomprensioni e tensioni. Nella presa di decisione i due territori tendono infatti a ragionare come se fossero ancora divisi, non tenendo conto della presenza dell'altro e spesso non rendendo note le decisioni all'altro territorio. Questo modo di agire sembra essere prevalentemente proprio dei lavoratori più anziani, che sono fortemente ancorati al proprio territorio e alle sue tradizioni sindacali. Il forte ancoraggio dei senior alla tradizione del proprio territorio sembra essere un ostacolo alla fusione; nel caso specifico della comunicazione infatti, gli attriti creati dalla mancanza di uno scambio adeguato di informazioni porta ad un rallentamento del processo.

Sono presenti delle difficoltà comunicative anche 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 infatti attribuito alla segreteria, soprattutto da parte dei giovani, un atteggiamento poco incline a far circolare le informazioni e rendere note le decisioni prese, soprattutto alle categorie che per ideologia politica si trovano in contrasto con essa.

Infine, la comunicazione interna viene percepita soprattutto dai giovani come centralizzata: le informazioni, prima di raggiungere le persone che concretamente si occupano dei problemi, devono per forza passare dai segretari.

E' importante dunque ragionare sulla possibilità di migliorare le politiche di comunicazione interna, mettendo in atto iniziative che possano spingere il personale tecnico e i segretari ad essere più collaborativi. In questo senso, specialmente per quanto riguarda il passaggio di informazioni tra i due territori, potrebbero risultare utili iniziative di socializzazione e conoscenza, che rendano più visibili le opportunità derivanti da una collaborazione più stretta e dallo scambio di vedute tra lavoratori di età diverse, che possiedono dunque competenze e conoscenze differenti.

La comunicazione esterna

E' comune a tutti gli intervistati l'idea che ad oggi sia presente una scarsa conoscenza del sindacato, sia tra i giovani sia tra i lavoratori. A tal fine emerge il desiderio di sensibilizzare l'opinione dei giovani entrando in contatto diretto con loro, ad esempio tramite stage o mediante la visita nelle scuole. La comunicazione esterna messa in atto ad oggi viene percepita come poco efficace, in quanto effettuata su mezzi di comunicazione ormai obsoleti (ad esempio le televisioni locali) o in modo inadeguato (ad esempio per quanto riguarda Facebook). E' importante dunque ragionare sulla possibilità di riposizionare gli strumenti di comunicazione al fine di migliorare la visibilità e "appetibilità" del sindacato.

Come sostenere le persone

La formazione

La formazione sembra essere una leva gestionale interessante su più versanti. In primo luogo, può essere pensata come uno strumento utile per rendere maggiormente conosciuti i territori di Como e Varese, in particolare per permettere la condivisione di buone pratiche di lavoro. La formazione può infatti costituire un motore di scambio, ponendosi come un momento di socializzazione

tra i due territori utile per comprendere le diversità presenti e favorire la condivisione di prassi di lavoro; la conoscenza delle persone e delle modalità di lavoro specifiche potrebbe inoltre spingere a creare reti inedite di collaborazione in caso di bisogno. La conoscenza e l'apprendimento di pratiche di lavoro diverse e funzionali importate dall'altro territorio possono infine aiutare a unificare le pratiche per rendere il lavoro più efficiente ed efficace.

In secondo luogo, oltre a sostegno per l'integrazione, la formazione può costituire uno strumento di fondamentale importanza per gestire le diversità esistenti tra giovani e senior, implementando uno scambio proficuo di conoscenze ed esperienze, utili per un miglioramento della realtà sindacale. Lavoratori giovani e senior sono infatti portatori di conoscenze e competenze diverse, di bisogni diversi, di rappresentazioni diverse. La formazione potrebbe innanzitutto costituire un contesto all'interno del quale favorire la conoscenza delle diversità generazionali e, inoltre, attivare relazioni collaborative. L'attivazione di una proficua collaborazione tra giovani e senior potrebbe essere di fondamentale importanza sia per l'integrazione tra territori sia, in modo più ampio, per sostenere il cambiamento che il sindacato deve attraversare, di cui l'integrazione territoriale costituisce uno step.

In terza istanza, la formazione può essere pensata come una leva gestionale che consente di specializzare i servizi, rendendoli maggiormente efficaci sul loro segmento e dunque capaci di proporre innovazioni a partire dai bisogni intercettati sui territori.

Infine la formazione può essere vista come uno strumento di accompagnamento all'interpretazione dei nuovi ruoli di coordinamento. I coordinatori dei nuovi gruppi di lavoro tecnici chiedono infatti di poter essere supportati nel proprio compito di conduzione dei gruppi di lavoro; le competenze tecniche di cui dispongono non sono infatti sempre percepite come sufficienti per gestire le persone in questa fase di transizione.

E' utile dunque ragionare su quali percorsi formativi possano essere attivati al fine di sostenere l'integrazione e facilitare la convivenza di giovani e senior all'interno dell'organizzazione, cercando di coglierne le importanti opportunità.

Le iniziative di socializzazione

Oltre allo strumento della formazione, è forte la richiesta di iniziative di socializzazione tra i due territori che permettano ai lavoratori di conoscersi personalmente, comprendendo il modo di lavorare dell'altro e le potenzialità derivanti dalla collaborazione. Questo bisogno viene espresso sia dai giovani sia tra i senior. La formazione, sebbene sia identificato come il contesto più neutro in cui effettuare questo tipo di esperienza, non è l'unico strumento possibile. Emerge infatti, in questo caso soprattutto dai più giovani, anche la necessità di iniziative più informali, che vengano svolte "a metà strada" tra i due territori, con il fine eminente di permettere alle persone di collaborare e conoscersi personalmente, anche semplicemente per presentarsi l'un l'altro e comprendere le reciproche specificità.

La chiarezza degli obiettivi

Per le persone, in questo caso senza distinzione di età o di ruolo, risulta essere di fondamentale importanza la possibilità di avere chiara la situazione attuale, di comprendere la strada che si sta percorrendo e di poter esprimere in modo significativo la propria opinione relativamente alle decisioni da prendere.

La leadership e il coordinamento

Potere, controllo e ascolto delle realtà locali

Emerge la necessità di uscire da una logica di organizzazione rigidamente graduata, in cui il potere delle persone è dato solamente dal ruolo lavorativo ricoperto. Tale necessità emerge maggiormente da parte dei lavoratori più giovani e si trova in linea con le caratteristiche di tale generazione; i giovani sono infatti meno disponibili ad accettare gerarchie rigide e non sono intimiditi dal confronto con l'autorità. Seguendo questa prospettiva, gli intervistati affermano come sia

necessario cambiare i riferimenti e il peso dato alle persone. Un passo da seguire in tale direzione viene identificato 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 essere più centralizzata, ma le informazioni devono essere ricevute direttamente da chi opera nell'ambito specifico. Il fatto che siano prevalentemente i giovani a sottolineare questa questione mostra la minore predisposizione di questa fascia di lavoratori ad accettare di interfacciarsi con una gerarchia rigida.

La segreteria inoltre, a parere degli intervistati, non dovrebbe accentrare il potere decisionale, fornendo linee operative rigide e stringenti, ma, al contrario, lasciare spazio di manovra ai diversi livelli organizzativi. Il tipo di controllo che risulta essere maggiormente funzionale ad oggi, in un contesto in cui le categorie rivendicano la propria autonomia, ma in cui al tempo stesso si pone come necessario un coordinamento che dia una linea politica comune, è il seguente: viene effettuato un confronto sugli obiettivi da raggiungere e, a seguito della formulazione di un accordo, viene lasciata una relativa autonomia alle categorie nel portarli a termine. Seguirà infine un controllo sui risultati che dovranno essere in linea con gli obiettivi prefissati.

Viene percepito come necessario un maggior confronto tra i diversi livelli gerarchici, in un'ottica di trasparenza e di ascolto: in questo modo sarebbe possibile ridurre il rischio di forti conflitti interni e di opposizione ai vertici da parte di chi sente di avere un potere di parola debole all'interno dell'organizzazione.

I vantaggi di un modello di coordinamento così strutturato risultano essere innanzitutto un maggior confronto tra le parti nella presa di decisione, utile per trovare idee innovative finalizzate a migliorare la prestazione organizzativa e diminuire potenziali conflitti interni, che potrebbero ostacolare il raggiungimento degli obiettivi. La possibilità di attivare discussioni tra lavoratori differenti, sia in

termini di età sia di territorio di provenienza, costituisce infatti un processo ricco di opportunità, tra cui la raccolta potenziale di spunti creativi e innovativi che potrebbero sostenere l'organizzazione nel processo di cambiamento. Inoltre porterebbe a una maggiore trasparenza, importante per avere un quadro generale completo del funzionamento organizzativo e a una maggiore capacità di intercettare i bisogni delle persone, grazie al maggior spazio dato ai territori. Infine, potrebbe sostenere l'organizzazione nella gestione dei rapporti tra senior e giovani.

I limiti legati a un modello di coordinamento così strutturato risultano 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 come un vantaggio, in quanto permette a tutti di esprimere le proprie idee arrivando a decisioni migliori e condivise da tutti. Un altro limite può essere identificato nella forte trasparenza che potrebbe derivare da questo modello, che, se da alcuni è apprezzata, da altri potrebbe essere sentita come una minaccia alla propria autonomia dovuta a un maggior controllo.

La necessità di autonomia e allo stesso tempo di coordinamento generano quindi 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.

Vicinanza dell'UST

L'auspicio che gli intervistati, soprattutto i giovani, hanno fatto all'Ust è quello di rendere visibile la sua presenza nelle realtà locali e nelle categorie, anche in quelle meno vicine dal punto di vista politico. La maggior parte delle categorie percepisce infatti 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. Recarsi in visita alle realtà locali può essere una buona metafora che racchiude il messaggio arrivato dagli intervistati. E' utile ragionare sulla possibilità di pensare a eventi che permettano un riavvicinamento della segreteria alle categorie e con quali tempi e modalità questo possa avvenire.

Infine, la richiesta degli intervistati è quella di avere ruolo di coordinamento che sia centrato sulla facilitazione e sulla condivisione della nuova missione della Cisl, in cui vengano offerti degli spazi di approfondimento per comprendere gli obiettivi attuali, la riconfigurazione del mandato e dei poteri. Il coordinamento dovrebbe dunque farsi carico sia del sostegno che le persone necessitano per gestire la nuova configurazione organizzativa, sia del sostegno necessario per gestire le differenze presenti tra i lavoratori.

E' possibile affermare in conclusione che sia necessario curare una fase di transizione che accompagni le persone a comprendere come alcuni concetti possano declinarsi nella realtà, al fine di comprendere se sia possibile dare concretezza a un modello organizzativo a matrice che permetta di valorizzare i poteri locali e le differenze tra i lavoratori in una logica di rete a legami deboli, puntando sulla collaborazione intergenerazionale e interterritoriale.

CAPITOLO 7

CONCLUSIONI

7.1 Diventare organizzazioni capaci di gestire la diversità

Le organizzazioni oggi si trovano ad operare all'interno di un ambiente instabile, mutevole, dinamico, soggetto a cambiamenti continui, di cui anche il sindacato deve necessariamente tenere conto. La compresenza di giovani e senior nei luoghi di lavoro è una delle principali sfide dell'ambiente attuale che, se ben gestita, può essere una fonte chiave di innovazione e vantaggio competitivo.

Il tema della diversità, compresa quella anagrafica, deve essere gestito dalle imprese in maniera consapevole, organica, in un'ottica di lungo periodo e sotto diversi profili, dalla selezione alla formazione, dalla gestione allo sviluppo delle carriere, sino a problematiche specifiche come la flessibilità di orari. La gestione della diversità in Italia viene spesso affrontata ancora in modo elusivo.

Troppo spesso si pensa infatti che non sia qualcosa di rilevante ed al contempo viene vista come un costo e, quindi, l'impresa non se ne occupa. In questo modo è possibile incontrare spesso delle politiche, specialmente per quanto riguarda la retribuzione e l'avanzamento di carriera, alimentate da stereotipi e da pregiudizi. Bisogna immaginare l'impresa come un organismo vivente, dove ogni parte dell'impresa dà il suo contributo alla crescita e allo sviluppo.

I potenziali benefici e vantaggi associati ad un'accorta pianificazione e gestione della struttura demografica del personale aziendale in un'ottica di diversità richiedono una rivisitazione dell'organizzazione interna del lavoro e sono conseguibili solo attraverso la formazione di un ambiente interno e di una cultura diffusa che valorizzino l'integrazione tra diversi e il dialogo tra persone appartenenti a differenti generazioni (Rebora, 2005).

“Il concetto organizzativo di generale applicazione è che al fine di valorizzare i lavoratori senior, maturi o anziani, occorra paradossalmente ‘svecchiare

l'organizzazione', superando definitivamente quegli istituti e quelle prassi obsolete, che talora restano in vigore, quali il rigido mansionismo, la connessione tra posizione di lavoro e posizione gerarchica, gli incentivi in termini di retribuzione fissa, i percorsi di carriera verticali, gli incarichi attribuiti a tempo determinato, tutte le altre soluzioni nella logica del fisso, del permanente, dell'irreversibile...Non si vede alternativa a questo: solo un'organizzazione flessibile, giovane, 'svecchiata' riuscirà a gestire la diversità, a trarre beneficio da competenze diverse, riconducibili a lavoratori di diverse età e che esprimono diverse culture. In prospettiva, è forse proprio questo il contributo importante e paradossale che i 'vecchi' possono dare alle organizzazioni del futuro, con la loro stessa presenza: obbligarle a divenire flessibili, a essere organizzazioni giovani" (Rebora, 2005).

Le finalità specifiche riscontrabili nelle iniziative intraprese da alcune aziende che si sono occupate di age management fino ad oggi sono suddivisibili in tre macro-categorie:

- attrarre in azienda i talenti e orientare i giovani nel mondo del lavoro;
- valorizzare l'age diversity come elemento centrale della cultura d'impresa, attivando iniziative di scambio generazionale;
- favorire una migliore integrazione delle persone in azienda coltivando il senso di appartenenza anche attraverso strumenti di ascolto delle esigenze e dei bisogni per il benessere delle diverse fasce aziendali;
- aiutare il personale con elevata seniority a non avere la percezione dell'abbandono, ma a trovare uno spazio di riconoscimento della propria storia e del proprio valore e di condivisione delle proprie competenze;
- sostenere le persone in entrata o entrate da poco: responsabilizzarle a mettere al servizio dell'azienda le proprie competenze professionali e innovative;
- agevolare l'integrazione tra le due culture e portarle a uno scambio di logiche e linguaggi e di conseguenza aumentare la consapevolezza di tutti

e la risposta competitiva dell'organizzazione creando uno scambio tra l'innovazione portata giovani e l'esperienza custodita dai senior.

Zemke e collaboratori (2000) hanno preso in esame delle organizzazioni che hanno avuto successo nella gestione di generazioni differenti. All'interno di queste organizzazioni sono stati identificati i principi ACORN, che costituiscono un approccio che contribuisce al benessere intergenerazionale sul luogo di lavoro. Questi principi includono l'accoglienza delle differenze dei lavoratori, ad esempio tramite l'apprendimento e il rispetto dei loro bisogni specifici, la creazione di un ambiente di lavoro non burocratico, l'adattamento dello stile di leadership al contesto, l'attenzione non solo al risultato ma anche alle persone. Altri principi includono il rispetto delle diverse competenze e delle iniziative, il prendere il meglio dalle persone o l'offerta di pari opportunità di apprendimento. Nello specifico i principi sono i seguenti:

- “Accomodate employees differences”: è importante trattare i lavoratori con rispetto, cercando di conoscere loro e le cose che ritengono importanti; è importante cercare di accogliere i loro diversi bisogni, rispettandoli e cercando di soddisfarli.
- “Create workplace choices”: è importante fare in modo che l'ambiente lavorativo prenda forma sulla base delle necessità di lavoro e sui bisogni delle persone che vi lavorano. E' utile creare un ambiente lavorativo in cui la catena di comando e la burocrazia siano ridotte, con tratti dunque di informalità e divertimento.
- “Operate from a sophisticated management style”: è importante permettere a ciascuno di avere una visione complessiva dell'organizzazione e degli obiettivi ricercati. E' importante dare feedback, riconoscimento e ricompense ai lavoratori, cercando di essere flessibili, praticando una leadership situazionale, e incoraggiando un lavoro in team intelligente. E' fondamentale che lo stile di management sia percepito come giusto, equo, inclusivo, competente e adeguato nella comunicazione.

- “Respect competence and initiative”: le organizzazioni devono riuscire a trarre il meglio dai propri lavoratori; ognuno deve essere trattato come una persona che abbia qualcosa da offrire, a partire dal nuovo arrivato fino al lavoratore con più esperienza. E’ importante prendersi il tempo adeguato per ricercare le persone che meglio sposano i bisogni organizzativi e, una volta trovate, motivarle a dare il meglio.
- “Nourish retention”: è importante cercare di aumentare la ritenzione dei propri lavoratori e diventare un’organizzazione calamita per le eccellenze, offrendo molte occasioni di apprendimento, di ricompensa e riconoscimento.

Le organizzazioni che seguono questi principi sono quindi strutture che accolgono le differenze, mostrano flessibilità, enfatizzano relazioni rispettose e si focalizzano sulla ritenzione dei talenti.

Se il sindacato vuole sopravvivere alle richieste sempre più complesse di oggi, dovrebbe necessariamente ripensare alle proprie logiche di azione e gestione interna, tenendo conto delle opportunità offerte dalla gestione della diversità presente tra lavoratori giovani e senior. L’utilizzo delle pratiche sopra indicate potrebbe sostenere il sindacato nell’implementazione di una politica di gestione adeguata.

7.2 Una doppia sfida per il sindacato: i rapporti con l’esterno e le dinamiche interne

Sulle dinamiche sindacali, in conclusione, si dovrebbe operare un cambiamento bidirezionale. Da un lato sembra infatti essere necessario un ripensamento delle logiche di rappresentanza, tenendo conto dei mutamenti del mercato del lavoro e dei nuovi bisogni dei lavoratori, dall’altro emerge come fondamentale una riflessione relativa alla convivenza all’interno del sindacato di senior e giovani; questi ultimi, infatti, potrebbero risultare una chiave necessaria per poter mettere in atto i cambiamenti richiesti al sindacato dal mondo attuale.

Per quanto riguarda la rappresentanza, sembrerebbe necessario operare un'integrazione alla logica di azione classica, tenendo conto dell'importanza assunta oggi dai servizi sindacali. I bisogni degli utenti sono infatti cambiati e, se il sindacato vuole sopravvivere ed essere in grado di intercettarli, non può evitare di riflettere su come le vecchie logiche di rappresentanza risultino ormai inadeguate alla struttura del mercato del lavoro e alle necessità emergenti da iscritti e non iscritti.

Il mondo del lavoro negli ultimi anni è infatti radicalmente cambiato. Si è modificato il contesto lavorativo e sociale dal quale i sindacati possono attingere nuovi iscritti. Il sindacato per sua natura mira a coalizzare, unire e mettere insieme esigenze e diritti dei lavoratori, che da singoli si associano in gruppi per rivendicare i propri diritti, facendo leva sull'unione, sui numeri, sulle proposte.

Questa architettura organizzativa risponde a un mondo del lavoro ormai superato, quando il sindacato poteva permettersi di agire tra lavoratori che si erano lasciati alle spalle il precariato e si organizzavano per avere voce in capitolo nella contrattazione collettiva e per migliorare la propria condizione.

Il sindacato in questa fase dovrebbe tornare a concentrarsi sulla propria visione strategica, cercando di ricostruire un'identità associativa su fondamenta altre da quelle ideologiche. Spesso infatti ci si scontra con la diffidenza e la disillusione dei singoli, che vivono nella concezione che il sindacato sia qualcosa di non diverso dalle vecchie e screditate istituzioni politiche; inoltre, è ad oggi sempre più diffusa la tendenza a mantenere orientamenti individualistici, che per molti versi sembrano essere enfatizzati da condizioni di instabilità e flessibilità del lavoro. Lo stesso precariato, ad esempio, mostra una tale molteplicità di situazioni da rendere complessa un'efficace rappresentanza generale e unitaria.

In Italia quasi il 75% dei giovani tra i 17 e i 32 anni non aderisce al sindacato; tra coloro che hanno un'età compresa tra i 25 e i 40 anni la quota di iscritti passa al 44%, per aumentare tra gli over 40. Le organizzazioni dei lavoratori hanno quindi sempre meno appeal sugli under 30 e si tende a parlare di fuga dai sindacati. I

giovani, meno ideologizzati dei senior, cercano nelle organizzazioni dei lavoratori grande concretezza. Sembra inoltre che tendano a preferire la contrattazione individuale a quella collettiva mediata dal sindacato. Si pone così un quadro complicato, in cui viene meno l'adesione al sindacato, in funzione di una poco diffusa iscrizione. Tale fenomeno non riguarda solamente i più giovani, ma risulta diffusa tra i lavoratori la tendenza all'iscrizione occasionale al sindacato, sintomatica di una perdita di appeal dei valori che da sempre hanno caratterizzato le organizzazioni dei lavoratori. L'adesione dovrebbe infatti presumere un'assunzione totale da parte del lavoratore, degli ideali, delle motivazioni, delle speranze e dei programmi del sindacato, in un'ottica di legame mutualistico che, negli ultimi anni, ha gradatamente perduto interesse specialmente tra i giovani, che non percepiscono più il sindacato come un organismo al quale appoggiarsi per rivendicare le proprie richieste e nel quale cercare giustizia e sicurezza.

Il cambiamento dei tempi segnala dunque la necessità di un modo diverso di organizzare e di fare sindacato. Ci si trova oggi di fronte ad una discrasia creatasi tra una domanda di rappresentanza sempre più complessa ed esigente e un'offerta di rappresentanza ancorata al passato o povera di linee guida innovative, che ha condotto alla necessità di una riflessione relativa alle dinamiche sindacali.

Il sindacato si trova dunque di fronte ad una duplice sfida, sia interna sia esterna. Quella esterna si riferisce a una particolare sensibilità e capacità analitica di cogliere le istanze dei rappresentati e di creare appeal sugli iscritti, all'interno di un quadro di accentuato cambiamento sociale e ambientale. La sfida interna si impone di conseguenza, spingendo in favore di una revisione delle dinamiche interne affinché sia possibile rispondere ai cambiamenti esterni. La gestione di lavoratori di età differenti che sono ad oggi presenti nel sindacato potrebbe essere utile al fine di operare il cambiamento fin qui descritto.

7.3 Giovani e senior nel sindacato

Per quanto riguarda il divario tra giovani e anziani, lo scontro intergenerazionale andrebbe affrontato valorizzando il contributo portato dai giovani all'organizzazione e favorendo i processi di scambio intergenerazionale di esperienze e di opinioni. In questo senso sarebbe possibile valorizzare e migliorare l'aspetto strategico dei processi decisionali, in un'ottica di scambio di buone pratiche e di co-costruzione di una saggezza collettiva sui processi in atto e sulle decisioni prese. Per raggiungere questi obiettivi risulta di fondamentale importanza la messa in atto di processi formativi, di mentoring, reverse mentoring e di accompagnamento delle figure giovani che desiderano intraprendere un percorso lavorativo all'interno del sindacato, al fine di offrire un sostegno ai protagonisti della futura classe dirigente e valorizzare anche il contributo dei senior.

Sembra ad oggi prendere piede l'idea per cui all'interno del sindacato le proposte debbano essere fatte con i giovani, dal momento che non risulta più adeguato il semplice sforzo di fare proposte per i giovani senza interpellarli direttamente. In questo modo sarebbe possibile fare innovazione e superare il modello di burocratizzazione dell'organizzazione, così da rendere il sindacato permeabile al cambiamento. Il fatto di non aprirsi al cambiamento è infatti una strada che porterebbe alla fine dell'organizzazione stessa. Il sindacato oggi deve essere capace di sburocratizzarsi, di fare progetti sui e con i giovani, di aprirsi all'esterno, costruendo una nuova generazione di dirigenti che si facciano carico della proposta politica del sindacato del futuro. Far crescere i giovani non è un processo facile, a costo zero, ma implica operare scelte di bilancio, tenendo conto che inserire giovani comporta alcuni rischi, ma a lungo termine permette di acquisire grandi vantaggi. Tali rischi riguardano anche la forte eterogeneità che caratterizza l'approccio al sindacato da parte di giovani e senior; i giovani, infatti, sono orientati all'innovazione, specialmente poiché non hanno vissuto l'importante storia sindacale italiana, risultando così meno sensibili alle dinamiche politiche interne e meno ancorati alla tradizione rispetto ai senior. Una buona miscela tra

l'innovazione portata dai giovani e l'esperienza maturata dai senior potrebbe essere un'importante fonte di rilancio delle organizzazioni sindacali.

Al sindacato, e alla Cisl in particolare, quale organizzazione che ha tra i suoi obiettivi anche quello educativo pedagogico, la questione giovanile si pone con una forte evidenza: è importante educare e formare le giovani generazioni alla cultura del lavoro, non quale fonte alienante del reddito, ma come strumento di sviluppo e valorizzazione della persona umana, trasmettendo loro i valori che da sempre hanno sorretto il sindacato, ma lasciando aperta una finestra per l'innovazione.

Sono presenti differenti rappresentazioni dell'attività sindacale da parte dei più giovani e dei senior. I giovani sembrano infatti essere portatori di una visione maggiormente innovativa, dinamica, al contrario dei senior che nella maggior parte dei casi sono ancorati ad una visione di stampo conservatore, legata alla storia, alle tradizioni e al proprio territorio d'origine. Anche la rappresentazione della stessa attività sindacale risulta differente tra le diverse fasce d'età: i giovani si mostrano maggiormente disponibili a rimettere in gioco parte dell'operato sindacale, al fine di rimanere al passo con i tempi, adeguarsi ai nuovi bisogni degli iscritti e alle più ampie sfide ambientali. I senior risultano invece maggiormente ancorati a modalità di azione ormai obsolete, nonostante percepiscano la necessità di cambiare che si pone come sempre più stringente.

Per il sindacato allora diventa importante guardare ai giovani con lo sguardo dei giovani. Infatti non è tanto importante avere uno sguardo indagatore, ma bensì passare ad assumere lo sguardo dei giovani e cercare di vedere la realtà in trasformazione con i loro occhi, per capire le sfide che si trovano davanti e per dotarli di strumenti adeguati per poterle vincere.

La compresenza all'interno delle organizzazioni sindacali di giovani e senior potrebbe dunque creare le basi per il rinnovamento del sindacato, per una spinta verso il cambio culturale che si pone come sempre più necessario. L'incontro intergenerazionale costituisce una potenziale fonte di creatività, elemento

fondamentale per un'innovazione di successo. La diversità, se adeguatamente gestita e valorizzata, può incrementare le capacità di problem solving, di apprendimento e di gestione del cambiamento.

Le organizzazioni sindacali dovrebbero adottare un approccio alla diversità che sia prevalentemente in linea con la prospettiva "Integration and learning" descritta precedentemente. Alla base di tale approccio è infatti presente una prospettiva che si rappresenta un ambiente di lavoro eterogeneo come potenziale fonte di benefici, sia per l'organizzazione sia per i lavoratori stessi. Secondo questo approccio infatti la diversità permette la creazione di un ambiente ricco di possibilità di apprendimento di cui ognuno può beneficiare. Questi vantaggi sono possibili da ottenere proprio grazie alla diversità ed eterogeneità della forza lavoro, non solo essendo consapevoli e accettando la diversità, ma anche creando un ambiente di lavoro in cui si possano conciliare i vantaggi della diversità con gli obiettivi organizzativi.

Il sindacato deve in conclusione riconoscersi in un ruolo di attore innovativo. I cambiamenti che si sono verificati e continuano a verificarsi nella struttura della società e del mercato del lavoro sono infatti troppo rilevanti perché il sindacato possa rimanere stazionario nelle sue logiche e modalità operative. L'investimento su figure giovani e la gestione dei rapporti intergenerazionali è da leggersi all'interno di questa cornice, in cui al sindacato è richiesto di attuare un cambiamento che parte dalla base, tramite la formazione di chi deve sostenere il percorso verso un nuovo assetto organizzativo.

RINGRAZIAMENTI

Al termine del mio percorso universitario, desidero ringraziare tutte le persone che a vario titolo mi hanno accompagnato e supportato in questi anni.

Desidero innanzitutto ringraziare il Professore Silvio Ripamonti che, assumendo il ruolo di relatore per questo lavoro di tesi, mi ha offerto un preziosissimo contributo durante tutte le fasi del lavoro di ricerca, mostrando sempre grande professionalità e competenza.

Ringrazio inoltre tutto lo staff della Cisl dei Laghi per la grande disponibilità, per il fondamentale contributo che hanno saputo offrire per il mio lavoro di tesi e per la passione che hanno saputo trasmettere, facendomi appassionare al mondo sindacale.

Ringrazio Sara, Alessandro, Filippo e tutti i colleghi e amici che hanno condiviso con me gli impegni e le grandi soddisfazioni incontrate durante questo percorso. Un ringraziamento particolare va a Ilaria, che con la sua amicizia è stata un supporto fondamentale durante questi anni e un contributo prezioso per la stesura di questa tesi.

Ringrazio il mio fidanzato Francesco, che dal primo giorno è stato per me una fonte inesauribile di ispirazione e di esempio, spronandomi sempre a mettere impegno e passione in tutto quello che faccio.

Desidero infine ringraziare la mia famiglia, che da sempre costituisce un punto di riferimento e senza la quale questo percorso non sarebbe stato possibile. Ringrazio entrambi i miei genitori per essere sempre stati esempio di intelligenza, amore, cultura e impegno. Un ringraziamento particolare va a mio fratello Davide, che mi ha insegnato a raggiungere sempre i miei obiettivi con impegno, passione e dedizione.

BIBLIOGRAFIA

Aghazadeh, S. M. (2004). Managing workforce diversity as an essential resource for improving organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (6), 521 – 531.

Ambra, M. C. (2013). Come cambiano i modelli di rappresentanza verso i lavoratori atipici e i giovani. Roma: Ediesse.

Arsenault, P. M. (2004). Validating Generational Differences: a legitimate diversity and leadership Issue. *Leadership and Organisation Development Journal*, 25 (2), 124 – 141.

Bassett – Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14 (2), 169 -175.

Becton, J. B., Walker, H. J. e Jones – Farmer, A. (2014). Generational difference in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 175 – 189.

Bieling, G., Stock, R. M. e Dorozalla, F. (2013). Coping with demographic change in job markets: how diversity management contributes to organizational performance. *Zeitschrift fur Personalforschung*, 29 (1), 5 – 30.

Bogdanowicz, M. S. e Bailey, E. K. (2002). The value of knowledge and the values of new knowledge worker: generation X in the new economy. *Journal of European Industrial Training*, 26 (2/3/4), 125 -129.

Boitan, I. (2014). Concentration of labor market risks: a European Union Cross – Country perspective. *Journal of Economic Issues*, XLVIII (1), 197 – 228.

Bova, B. e Kroth, M. (2001). Workplace learning and generation X. *Journal of Workplace Learning*, 13, 57 – 65.

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

- Braun, V., e Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77 – 101.
- Bruno, R. (2012). *Breve storia del sindacato in Italia*. Roma: Ediesse.
- Chatman, J. A. e Flynn, F. J. (2001). The Influence of Demographic Heterogeneity on the Emergence and Consequences of Cooperative Norms in Work Teams. *Academy of Management Journal*, 44 (5), 956 – 974.
- Clausing, S. L., Kurtz, D. L., Prendeville, J. E Walt, J. L. (2003). Generational Diversity – The Nexters. *AORN Journal*, 78 (3), 373 – 379.
- CNEL, 2014. *Rapporto sul mercato del lavoro 2013 – 2014*. Commissione speciale dell'Informazione.
- Crampton, S. M. e Hodge, J. W. (2006). The supervisor and generational differences. *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11, 19 – 22.
- Dass, P. e Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 12, 68 – 80.
- Deal, J. J. (2007). *Retiring the generation gap: how employees young and old can found common ground*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Di Vico, D. (2015). Così siamo entrati nella società post – sindacale, in “Corriere della sera”, 27 settembre.
- Dovidio, J. F., Gaertner, S. L. e Validzic, A. (1998). Intergroup Bias: Status, Differentiation and a common ingroup identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 109 – 120.
- Eby, L. T. (1997). Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: a conceptual extension of the mentoring literature. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 125 – 144.

Ellwart, T. e Bundgens, S. (2014). Managing knowledge exchange and identification in age diverse team. *Journal of Managerial Psychology*, 28 (7/8), 950 – 972.

Enciclopedia Treccani (2010).

Eriksen, T. Y. (2002). *Ethnicity and Nationalism: Anthropological Perspectives*. New York: Pluto Press.

Fabac, R. (2010). Complexity in organizations and environment – adaptive changes and adaptive decision making. *Interdisciplinary description of Complex Systems*, 8 (1), 34 - 48.

Feltrin, P. & Maset, S. (2007). *I servizi nei sindacati*. Roma: Edizioni Lavoro.

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

Feltrin, P. (2010). La sindacalizzazione nel 2010, in Mascini M. (a cura di), *Annuario del lavoro 2010*, Roma, Edizioni Il Diario del Lavoro, 315 – 330.

Feltrin, P. (2012). Il fenomeno sindacale nell'Italia contemporanea: declino politico e ascesa di mercato.

Fish, A. (1999). Cultural Diversity: challenges facing the management of cross – border business careers. *Career Development International*, 4, 196 – 205.

Frank, K. S. (2001). *Managing cultural diversity in the work arena: using mentoring as a tool*. Los Angeles.

Gerdes, L. (2007). *The best place to launch a career*.

Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39, 98 – 103.

Glover, J., Rainwater, K., Jones, G. e Friedman, H. (2002). Adaptive leadership: four principles for being adaptive. *Organizational Development Journal*, 20 (38).

Greller, M. M. (1990). The changing workforce and organisation effectiveness: an agenda for change? *Journal of Organisational Change Management*, 3 (2), 4 – 15.

Hatch, M. J. (2013). *Teoria dell'organizzazione*. Bologna: Il Mulino

Hertel, G., Van der Heijden, B. I. J. M., de Lange, A. H. e Deller, J. (2013). Facilitating age diversity in organizations – part II: managing perceptions and interactions. *Journal of Managerial Psychology*, 28 (7/8), 857 – 866.

Hutchings, K. e McGuire, D. (2006). *Organisation diversity and intergenerational conflict: human resource solutions for achieving organization generation interaction*. Lavoro presentato all'Academy of Human Resource Development Conference, 22 – 26 febbraio, Columbus, Ohio,.

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

Jackson, S. E. et al. (1991). Some differences make a difference: interpersonal dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotion and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76, 675 – 689.

Jenkins, J. (2007). *Leading the four generations at work*.

Joyner, T. (2000). Gen X-ers focus in life outside the job fulfillment. *The Secured Lender May/Jun*.

Judge, T. A. e Ferris, G. R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 80 – 105.

Jurkiewicz, C. E. e Brown, R. G. (1998). GenXers vs. boomers vs. matures: generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18, 18 – 37.

Karp, H. et al. (2002). *Bridging the boomer Xer gap. Creating authentic teams for high performance at work*. Palo Alto, CA: Davies - Black Publishing.

- Kearney, E., Gebert, D. e Voelpel, S. C. (2009). When and how diversity benefits teams: the importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52 (3), 581 – 598.
- Kesten, D. (2002). *Today's generations face new communication gaps*.
- Kram, K. (1988). Mentoring functions. In *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*, Glenview.
- Kreitz, P. A. (2007). Best practices for managing organizational diversity. Slac – Pub – 12499.
- Kreitz, P. A. (2008). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34 (2), 101 – 120.
- Krell, G. e Watcher, H. (2006). *Diversity Management – Impulse aus der Personalforschung*. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Kunze, F., Bohem, S. e Bruch, H. (2013). Organizational performance consequences of age diversity: inspecting the role of diversity – friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50 (39), 413 – 442.
- Lafley, A. G. (2005). Answering peter drucker. *Chief Executive*, 207, 16.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and realities*. London: Macmillan.
- Leonardi, S. (2005). Bilateralità e servizi. Quale ruolo per il sindacato? Roma: Ediesse.
- Lisenkova, K., McQuaid, R. e Wright, R. E. (2010). Demographic change and labor markets. *21st Century Society*, 5 (3), 243 – 259.
- Liviadotti, S. (2008). *L'altra casta*. Milano: Bompiani.

Malone, S. A. (2007). Creating organizational capacity for continuous and adaptive change. Tesi di dottorato, Facoltà di Philosophy in Organization Development, Benedictine University, Illinois.

Marcinkus Murphy, W. (2012). Reverse mentoring at work: fostering cross – generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51 (4), 549 – 574.

Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity. What managers need to know about generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37, 39 – 44.

Martin, J. (1982). Stories and scripts in organizational settings. In Hastorf, A., *Cognitive Social Psychology*. New York: Elsevier, 255 – 305.

Martin, M. (2007). *Generational differences in the workplace*.

McEvoy, G. M. e Cascio, W. F. (1989). Cumulative evidence of the relationship between employee age and job erformance. *Journal of Applied Psychology*, 11 – 17.

Meister, J. C., Willyerd, K. (2010). *The 2020 workplace. How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today*. Harper Collins

Michielsens, E., Bingham, C. e Clarke, L. (2014). Managing diversity through flexible work arrangements: management perspectives. *Employee Relations*, 36 (1), 49 – 69.

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

Myck, M. (2015). Living longer, working longer: the need for a comprehensive approach to labour market reform on response to demographic changes. *Eur J Ageing*, 12, 3 – 5.

- Nelissen, P. (2008). Surviving organisational change: how management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (3), 306 -318.
- Nelson, D., Adger, W. N. e Brown, K. (2007). Adaption to environmental change: contributions of a resilience framework. *The Annual Review of Environment and Resources*, 32, 395 – 419.
- Niemiec, S. (2002). Finding common ground for all ages. *Security Distributing and Marketing*, 30.
- O'Bannon, G. (2001). Managing our future: the generation X factor. *Public Personnel Management*, 30, 95 – 109.
- Park, R. E. (1950). The Nature of race Relations. In Back, L e Solomons, J., *Theories of Race and Racism: A Reader*. New York: Routledge.
- 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.
- Podsiadlowski, A., Groschke, D., Kogler, M., Springer, C. e Van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37, 159 – 175.
- Ragins, B. R. (1997). Diversified mentoring relationship in organizations: a power perspective. *Academy of Management Review*, 22 (2), 482 – 521.
- Ragins, B. R. e Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: research, theory and practice*. Los Angeles: Sage.
- Ranstad Work Solutions (2007). *World of work survey*.
- Rath, D. (1999). Bridging the generation gap. *Infoworld*, 21 (84).

- Rebora, G. (2005). Young in, old out. Il primo paradosso di Matusalemme, in Iacci, P., *Troppo vecchi a quarant'anni. Come sopravvivere al giro di boa nel mondo del lavoro*. Il sole 24 ore, Milano, 2005, 23 – 65.
- Rhodes, S. (1983). Age related differences in work attitudes and behavior: a review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93 (2), 328 – 367.
- Richards, L., e Morse, J. M. (2007). *Readme First for a User's Guide to Qualitative Methods*. Sage.
- Ricolfi, L. (2015). *Il sindacato e quel prestigio perduto*. Il Sole 24 Ore, 11 ottobre, 1.
- Riordan, C. M., Shaffer, B. S. e Stewart, M. M. (2005). Relational demography within groups: through the lens of discrimination. In Dipboye, R. L. e Collela, A., *Discrimination at work psychological and organizational bases*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Ass.
- Roosevelt, T. R. (1995). A diversity framework. In Chemers, M. M., Oskamp, S. e Costanzo, M. A., *Diversity in Organizations. New Perspectives for a changing workplace* (245 – 263). Thousand Oaks: Sage.
- Scandura, T. A. (1998). Dysfunctional mentoring relationship and outcomes. *Journal of Management*, 24, 449 – 467.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison – Wesley.
- Shneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437 – 453.
- Shore, L. M., et al. (2009). Diversity in organizations: where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19, 117 – 133.
- Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of knowledge management*, 5 (4), 311 – 321.

Smola, K. W. e Sutton, C. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363 – 382.

Southard, G. e Lewis, J. (2004). Building a workforce that recognises generational diversity. *Public Management*.

Spreitzer, G. M. (2006). Leading to grow and growing to lead: leadership development lessons from positive organizational studies. *Organizational Dynamics*, 35, 305 – 315.

Swap, W., Leonard, D., Shields, M. e Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of management Information Systems*, 18 (1), 95 – 114.

The National Oceanographic and Atmospheric Association Office of Diversity (2006). *Tips to improve interaction among the generations: Traditionalists, Boomers, X'ers and Nexters*.

Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. University of Minnesota: Research and Training Center on Community Living.

Twenge, J. M. (2006). *Generation Me: why today's young Americans are more confident, assertive, entitled – and more miserable than before*. New York, NY: Free Press.

Vakola, M. e Nikolau, I. (2005). Attitudes towards organizational change. What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27 (2), 160 – 174.

Von Bergen, C. W., Soper, B. e Foster, T. (2002). Unintended negative effects of diversity management. *Public Personnel Management*, 31 (2), 239 – 251.

Wanberg, C. R., Welsh, E. T. e Helzett, S. A. (2003). Mentoring research: a review and dynamic process model. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 22, 39 – 124.

Yang, S. M. e Guy, M. E. (2006). GenXers versus boomers: work motivators and management implications. *Public Performance & Management Review*, 29, 267 – 284.

Young, A. M. (2000). The exchange relationship between mentors and proteges: the development of a framework. *Human Resource Management Review*, 10 (2), 177 – 209.

Zemke, R. et al (2000). *Generations at work: managing the clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your workplace*. New York: AMACOM.

Zucca, G. (2009). Mercato del lavoro e generazioni: cosa è cambiato e cosa è rimasto uguale. Roma: Ediesse.

SITOGRAFIA

www.centrostudicisl.it

www.cisl.it

www.cisldeilaghi.it

www.ilsole24ore.com

ALLEGATI

Traccia delle interviste definitiva utilizzata:

- La riorganizzazione:
 - Turning point e tappe significative (la storia del cambiamento)
 - Contenuto del cambiamento (cosa è cambiato a seguito dell'integrazione)
 - Motivazioni del cambiamento (è chiaro il motivo della riorganizzazione?)
 - 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 al cambiamento (quali sono i limiti/problemi che si sono evidenziati)
 - Valutazione complessiva del cambiamento (il giudizio sul nuovo assetto organizzativo)

- Il ruolo attuale:
 - Come è cambiato il ruolo lavorativo?
 - Benefit (status, macchine, telefonini..)

- Le nuove pratiche di lavoro:
 - Come è cambiato il concreto il modo di lavorare ?
 - Come sono cambiati gli orari di lavoro?
 - Quali sono le pratiche di lavoro maggiormente riconfigurate?
 - Come stanno lavorando insieme le persone?
 - Come stanno lavorando insieme i nuovi organi?

- La percezione degli stakeholder:
 - Come è cambiato il rapporto con i principali 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?

- Aspettative rispetto alla riorganizzazione:
 - Come te lo eri immaginato?
 - Come è stato in realtà?
 - Cosa ti aspetti dal futuro?

- Quali azioni di governance risultano adeguate per sostenere il cambiamento?
- Quali nodi organizzativi devono essere affrontati per raggiungere gli obiettivi?
- Quali azioni potrebbero sostenere le persone nel processo di cambiamento?
- Quali modalità di leadership e coordinamento risultano adeguate ad oggi?