

Capitolo primo

SINDACATO TRA ORGANIZZAZIONE E ISTITUZIONE

1.1 COSA SIGNIFICA PARLARE DEL SINDACATO COME ORGANIZZAZIONE

Questo testo ha lo scopo di presentare a quadri sindacali i termini in cui sta andando avanti una riflessione e un'indagine sul sindacato come organizzazione. Non è un rapporto di ricerca, neppure una sintesi dei risultati di ricerche finora svolte. Il suo scopo è più limitato e più diretto. Intende spiegare a dei sindacalisti perché il sindacato non possa più prescindere da una riflessione su se stesso come organizzazione, e nello stesso tempo indicare in che senso la prospettiva del sindacato-organizzazione abbia implicazioni per la definizione del ruolo del sindacalista. In alcune parti il testo si rivolge invece prevalentemente a chi sta facendo ricerca sul sindacato, per offrire una base di discussione accettabile su approcci e risultati.

In breve e per entrare subito nel merito: molti dei problemi attuali del sindacato, e specialmente quelli che più pesano sulla sua futura evoluzione, sono definibili come *dilemmi organizzativi*. Inoltre, molte delle tensioni di ruolo per il sindacalista derivano direttamente dallo stato dell'organizzazione e più specificamente delle modalità con cui finora sono stati affrontati tali dilemmi.

Detto questo, forse non risulta ancora del tutto evidente perché sia necessario guardare il sindacato come organizzazione. Aggiungo però due argomenti ulteriori:

- a. Va crescendo dentro e fuori il sindacato una domanda di chiarimenti circa la natura del sindacato come organizzazione. Cioè: la società giudica sempre più la performance del sindacato con criteri affini a quelli applicati ad altre forme organizzate dell'agire sociale. Inoltre tende sempre più a vedere il sindacato come un'organizzazione specializzata (nella rappresentanza degli interessi del lavoro), e quindi collocata dentro una più articolata divisione del lavoro tra organizzazioni di tipo diverso.
- b. Nell'ultimo decennio si è avuta la crescita e la maturazione di analisi sociali dei fatti organizzativi, tale da permettere la messa a fuoco di uno specifico discorso sulle organizzazioni che rappresentano interessi e specificamente sul sindacato. Ovvero: è disponibile un'offerta di saperi sociologici pertinenti. Essi già da tempo, in varie forme, interagiscono con i saperi che l'organizzazione elabora autonomamente. Scegliere di guardare al sindacato come organizzazione significa in pratica volere l'incontro tra domanda e offerta: tra interrogativi sociali sulla natura del sindacato (che sono carichi di conseguenze pratiche) e ipotesi di interpretazione e spiegazioni scientifiche, fin dall'origine orientate alla soluzione (individuazione, spiegazione, interferenza-intervento) di dilemmi organizzativi.

1.2

Se ci fossero ancora resistenze circa l'utilità o la rilevanza dell'operazione culturale qui proposta, aggiungiamo un altro argomento, che tra l'altro è già in sé un aspetto rilevante del tema. Il sapere da sviluppare e mettere in opera sul terreno del sindacato come organizzazione è un sapere pratico, cioè un sapere che fin dalla sua genesi prevede l'interferenza sistematica con i saperi e le forme di consapevolezza degli attori nell'organizzazione. Esso inoltre è orientato a sciogliere nodi, individuare ambiguità, valutare performances.

E' un sapere che serve. Ciò vale soprattutto se si abbia ben chiaro che esso non è un sapere illuministico (come proposta estrinseca di temi e soluzioni, come razionalizzazione astratta, come progettazione a tavolino), non è un approccio di ingegneria delle organizzazioni (secondo modelli aziendalistici), non presume di saper nulla più di quanto i membri dell'organizzazione già sappiano (ovvero: potrebbero sapere se fossero messi in grado di volerlo sapere). In nessuna forma questo sapere può essere "alternativo" a quello corrente e legittimo.

Però il sapere organizzativo è eminentemente diagnostico, aiuta a capire lo stato delle cose. Esso perciò è costruito con categorie analitiche "diverse" da quello del sapere in uso nell'organizzazione. Lo scarto semantico così generato apre subito il problema del rapporto tra analisi organizzativa ed ermeneutica naturale (l'autocomprensione degli attori e dell'organizzazione stessa). Come sapere pratico cerca di volta in volta l'aggancio con le idee e le pratiche correnti. In questa possibilità di interferenza nasce la chance del mutamento organizzativo, e specificamente di una pressione evolutiva sui termini dei dilemmi organizzativi correnti. Guardare al sindacato come organizzazione significa guardare a come muta in rapporto a come potrebbe mutare. La razionalità sociale delle associazioni di rappresentanza degli interessi come il sindacato, ed anche la loro legittimità, sta tutta nel modo in cui viene visto – specie dai quadri e dai dirigenti – questo scarto, tematizzato e posto all'ordina del giorno.

1.3

Ammesso che ora sia accettato un approccio di analisi organizzativa al sindacato, restano da chiarire molte questioni preliminari. Almeno in parte esse interessano forse più il ricercatore che il sindacalista. Tuttavia, chi avesse la pazienza di seguirci nel breve excursus che segue, capirebbe molto meglio il perché di scelte terminologiche, di approcci e di valutazioni. Il fondo, malgrado il carattere necessariamente astratto degli argomenti, essi riguardano tutti la vita reale dell'organizzazione e mirano a chiarire le condizioni di analizzabilità di questo oggetto complesso. Dalle convoluzioni del sindacalese alle sofisticherie sociologiche, in fondo siamo sempre fuori dal linguaggio quotidiano. E' un limbo in cui, a quanto pare, si trovano bene sia sindacalisti che sociologi.

2. NOTE IN TEMA DI ORGANIZZAZIONI E ISTITUZIONI

2.1

Il sindacato rientra nella più vasta classe delle forme sociali della rappresentanza. Ma il sindacato, almeno nelle forme che si sono evolute storicamente nell'Europa continentale, si presenta – a differenza di altre forme più semplici – come un intreccio di forme non sempre ben distinguibili. In un certo senso, anche nella propria autocomprensione, è una totalità che fa più della somma delle parti. L'essere sociale, o la presenza sociale, del sindacato, dipende essenzialmente da questo suo essere molte cose insieme. Molte energie del resto ancora oggi vengono dedicate dai dirigenti per tenere insieme le parti e per conservare il carattere di totalità. Ciò dipende sia dalla storia di questo soggetto, sia da imperativi interni "politici", così come vengono interpretati dai gruppi dirigenti.

Nel corso del tempo per processi di differenziazione interna, che derivano più dalla generale divisione del lavoro nella società che da specificità sindacali (i fattori principali qui sono: l'evoluzione dei saperi tecnico-scientifici, la specializzazione delle professioni, la differenziazione dei livelli di governo della società), diventano più riconoscibili alcuni particolari profili o aspetti. Se in passato – diciamo fino al '69 – il sindacato era soprattutto un movimento sociale, in cui la dimensione organizzativa aveva le caratteristiche specifiche di una macchina politica da conflitto, più recentemente la differenziazione delle funzioni sociali assunte dal

sindacato o ad esso riconosciute, e la conseguente differenziazione interna, ha trasformato la sfera (poco analizzabile se non in termini globali o complessivi) in un poliedro a molte facce.

2.2

Circa la differenziazione interna va detto che non si tratta solo dell'evoluzione della divisione tecnica del lavoro sindacale, ma dell'emergenza con proprie dinamiche autonome di diverse dimensioni della realtà sindacale. Tra le molte le più visibili diventano dunque:

- il sindacato come movimento sociale o collettivo;
- il sindacato come organizzatore di scopo (per la rappresentanza);
- il sindacato come arena politica;
- il sindacato come comunità;
- il sindacato come associazione al servizio dei soci;
- il sindacato come democrazia.

Certo il sindacato sarà sempre stato tutte queste cose insieme, ma oggi siamo in grado di parlarne come sistemi di azione relativamente autonomi, almeno nel senso che ciascuna dimensione ha dinamiche proprie, che meritano di essere valutate in sé nella loro specificità. D'altra parte la riconoscibilità delle varie dimensioni o facce del poliedro non deriva solo da processi di differenziazione. Se ne può parlare perché queste differenze fanno problema: i rapporti tra esse, la loro diversa rilevanza, le miscele variabili che stanno evolvendo propongono una questione eminentemente sociale e politica: il sindacato, con il mutare della composizione delle sue dimensioni, cambia natura? e in che senso? che rapporto c'è tra questi mutamenti e la natura degli attuali dilemmi organizzativi? come si riflettono tutte queste dinamiche sul ruolo di sindacalista? sono ipotizzabili specifiche politiche organizzative orientate al governo dell'evoluzione delle diverse facce del sindacato?

Domande di questo tipo ci spingono sul terreno di un'anatomia e fisiologia del sindacato. Si tratta di vapore e riconoscere differenze e differenziazioni. E' comprensibile a questo punto l'eventuale resistenza del sindacalista, che è abituato a riferire se stesso ad una totalità ordinata (anche se talora pesante e stressante). Ma proprio i "dolori del giovane sindacalista" (non solo lui, ma specialmente lui che rappresenta il futuro del sindacato) inducono ad approfondire la natura del poliedro. Con un ulteriore passo poco simpatico per quadri dediti al loro ruolo e identificati problematicamente con l'organizzazione, diciamo che occorre distinguere anche tra iscritti e quadri.

Nella rappresentanza ci sono due lati: il delegante e il delegato, il principale e l'agente. Essi vedono le cose in modo diverso. Semplificando: per l'iscritto il sindacato è un'assicurazione verso determinati rischi; a seconda dei casi e dei momenti è più associazione che eroga servizi puntuali, oppure forza politica che contratta per tutti, oppure movimento collettivo che media interessi particolare e generali, corporativismi e bene comune, partecipando al processo democratico come forza sociale. Per il quadro sindacale, il sindacato è più arena politica e organizzazione (si potrebbe dire: impresa, come coniugazione di risorse diverse in vista di obiettivi politicamente definiti).

Una parte delle differenziazioni nella totalità sindacale, o almeno la loro riconoscibilità, dipende dal fatto che le due ottiche sul sindacato si sono nel tempo differenziate a sufficienza, da mettere in luce aspetti diversi. Si suole, a ragione, dire che venendo meno gli antichi e forti collanti (che, badiamo bene, tenevano insieme i vari pezzi del poliedro riducendoli ad una fondamentale dimensione politica e di movimento; inoltre, tenevano insieme anche base organizzata e dirigenti, sulla base di identità ideologicamente condivise), anche le due prospettive si sono divaricate. Questa divaricazione ci dice che il sindacato sta diventando una policy democratica.

Non a caso sono crescenti nel tempo le preoccupazioni su come strutturare al meglio questo aspetto. Si parla nei documenti ufficiali di “democrazia di organizzazione” e di “democrazia sindacale”. Questa è propriamente la democrazia rappresentativa nel sindacato: come le domande della base vengono trasmesse al vertice, e nello stesso tempo come viene scelto il vertice. L'altra si riferisce alla presa delle decisioni legittime e alla loro attuazione giù per *li rami* del corpo sindacale. Anche questa distinzione sottolinea la differenza tra base sociale e organizzazione quindi anche tra momento associativo, movimento e apparato.

2.3

Torniamo alla lista delle facce del poliedro. Essa non è esaustiva, né l'unica possibile. Si può tentare una riduzione delle varie dimensioni, parlando di *movimento, organizzazione e istituzione*. Tralasciamo qui il primo termine: sotto questo profilo il sindacato è stato ben studiato, specie in prospettiva storica. Casomai si dovrebbe vedere se – alla luce di quanto risulterà dall'analisi delle altre due dimensioni – non sia possibile ripensare la natura del sindacato come movimento in una società complessa e caratterizzata da processi di terziarizzazione delle forme del lavoro.

Abbiamo dunque due termini: organizzazione e istituzione. Il tentativo di decifrazione che segue interessa più il ricercatore che il sindacalista, il quale – se desidera stringere – può saltare questo paragrafo. Perché questa dicotomia o eniadi? Parliamo del *sindacato-organizzazione*. Questa parola ha due significati: uno generico, quello solitamente in uso, che fa riferimento ad un qualsiasi tipo di azione sociale coordinata. In questo senso si può dire che la totalità sindacale è un'organizzazione sociale. Ma quando parliamo del sindacato *come* organizzazione, intendiamo mettere a fuoco una delle possibili dimensioni, in quanto distinta da altre. Insistiamo su quanto detto sopra: che questa specifica dimensione sia riconoscibile e indagabile e problematica oggi, dipende dal fatto che essa si è già differenziata dal poliedro. Inoltre abbiamo gli strumenti per trattare questa specificità.

Veniamo allora al punto, se analizziamo il sindacato come organizzazione lo vediamo come un insieme di risorse, procedure, regole, standard, meccanismi, ruoli, poteri finalizzati ad una pluralità di scopi, tutti riassumibili forse in questo: efficace rappresentanza degli interessi del lavoro. Da questo scopo derivano una serie di funzioni, dirette e indirette, che richiedono, tra l'altro, apparati tecnici, servizi, reti di comunicazione, articolazione territoriale e categoriale, professionalità, denaro. Ovvero: guardiamo al sindacato come organizzazione razionale rispetto allo scopo.

2.4

Ma il sindacato è anche istituzione. Questo termine suscita ancora qualche ribrezzo tra i quadri, specie più giovani, come mi insegna l'esperienza diretta nella formazione sindacale. Ma istituzione qui è un termine tecnico tanto quanto organizzazione. Nessuno nega che il libero e autonomo sindacato sia un elemento portante di ogni regime democratico. Come organizzatore del conflitto di lavoro è un fattore d'ordine sociale; e di mutamento (si pensi agli impatti della contrattazione sull'innovazione tecnologica). E' inoltre e più specificamente coinvolto in molteplici processi decisionali nella sfera pubblica e anche nell'amministrazione. Qui opera sia come forza politica di parte che come operatore dell'interesse pubblico generale. Quando si tratta di politica dei redditi o di pratiche neocorporative, al sindacato viene riconosciuta una specifica funzione nella governabilità della società. Ma ciò vale anche nell'attuale trattativa sul costo del lavoro. Del resto, un sindacato “responsabile” come quello italiano, e in particolare la Cgil, capace cioè di interpretare nella propria strategia l'interesse generale del Paese, è necessariamente – anche quando si contrapponga frontalmente ad altre interpretazioni, non solo nel caso di “linee EUR” – un'istituzione pubblica, sia come elemento determinante della sfera pubblica nazionale sia come risorsa collettiva per la soluzione dei problemi sociali.

Ma che il sindacato sia istituzione in questo senso “pubblico” non merita altre insistenze. Nel nostro discorso viene dato per scontato. Più controverso è il riconoscimento di caratteri istituzionali al sindacato come

soggetto. La sociologia delle organizzazioni complesse ci aiuta. Nel suo sviluppo essa ha progressivamente riconosciuto che nelle organizzazioni (formali: come vengono anche chiamate) sono presenti elementi impropriamente detti "informali": culture, rituali, lealtà, socializzazioni e identificazioni, influenze, leadership, saperi in uso, routines, giochi di potere... non si danno organizzazioni senza lo sviluppo spesso ipertrofico di queste componenti. Ma di che si tratta?

Sono tutte cose che servono all'organizzazione, quindi in certa misura sono sue risorse. Solo che sono risorse idiosincratiche, in duplice senso: seguono logiche proprie e non si piegano tipicamente alle esigenze funzionali dell'organizzazione; inoltre, non sono trasferibili, sono locali e localizzate, anche nel senso dei sunk costs di Williamson (si tratta di risorse così specializzate che non possono facilmente essere spostate o reinvestite). E' facile prevedere lo sviluppo di conflitti e contraddizioni tra esigenze organizzative e componenti idiosincratiche. Alcuni dei dilemmi organizzativi del sindacato derivano proprio dal mancato riconoscimento di queste possibili frizioni.

Tutti questi aspetti che sembrano interferire con la dimensione organizzativa sono istituzioni. Istituzioni – almeno ai fini della nostra analisi – sono tutti quegli effetti finali o intermedi dell'agire sociale, per i quali non è nota la funzione di produzione: non sappiamo da dove vengono e dove vanno. Non sono manipolabili a piacimento, il farlo produce mostri ed effetti perversi. In termini tecnici sono "essentially by-products states" (Elster). Ci sono quando non li vogliamo e non ci sono quando ci farebbero comodo. In termini più consueti: sono la storia, la memoria, l'identità, il linguaggio. Ma anche la lealtà, l'impegno, lo spirito di sacrificio e quello di opportunismo.

Le istituzioni fioriscono dentro le organizzazioni non solo perché i singoli membri sono individui socializzati da storie determinate e locali, ma perché le organizzazioni sono un ambiente estremamente favorevole allo sviluppo delle dimensioni istituzionali nell'agire sociale. Il sindacato, in quanto poliedro, risulta essere una nicchia "tropicale", in cui la dimensione istituzionale ha sviluppi quasi esagerati.

Occorre riconoscere che la riconoscibilità della "istituzione" nel sindacato è stata grandemente favorita dallo spazio che le donne hanno conquistato nell'organizzazione, potendo finalmente mettere a fuoco e in agenda aspetti della vita quotidiana, della biografia, della qualità del lavoro e del tempo di vita. Nel sindacato "maschile", storicamente dominante, le dimensioni qui definite istituzionali non avevano legittimità nel discorso pubblico e ufficiale, forse neppure nelle conversazioni private. Esse in fatti venivano o ignorate (in realtà: erano tabù) o ricondotte del tutto ad un'altra dimensione che tutte le sublimava: la politica. Ma la politica è (si diceva) il regno della volontà, il contrario di un "sottoprodotto". Si deve affermare serenamente che il tempo di questa politica è finito da tempo, anche nel sindacato. Non è possibile o legittimo ricondurre l'istituzionale al politico. Caso mai la politica è una componente della faccia istituzionale del sindacato. Anche se il politico è certo in grado di elaborare la dimensione istituzionale, ma solo dopo averne riconosciuto l'autonomia. Su possibili interventi: self control (nel senso di Shelling), strategie indirette, strategie comunicative, strategie di accountability e responsiveness... veder la parte III di questo rapporto.

L'elemento istituzionale è definito nella dimensione normativa, dall'essere costruito da regole e standard morali e culturali. E dalla dimensione cognitiva: ciò che si crede di sapere e di saper fare, dalla natura delle conoscenze elaborate nelle comunicazioni e nelle pratiche sociali. Norme e cognizioni hanno effetti e prodotti "costruttivi", nel senso che formano identità individuali e collettive, danno senso ad appartenenze, collegano vita individuale e destino collettivo, disegnano i paesaggi sui quali vengono proiettate aspettative e timori. Le costruzioni sociali dei soggetti sono incorporate continuamente in quelle che l'organizzazione adotta formalmente o di cui comunque si serve o riconosce come proprie. Ma l'istituzionale ha la forma di un iceberg. Una parte minima viene riconosciuta e tramite processi politici incorporata nell'organizzazione. La magio parte resta fuori, nell'"informale".

Un esempio: è stato osservato recentemente (Paola Piva, *Politica ed Economia*, 1, 1993) che specialmente nelle organizzazioni che più chiedono identificazione ai soggetti nei fini della struttura, come il sindacato,

sono diffuse frustrazioni, malesseri, disagi, scontento, alienazione. I corridoi delle Camere del lavoro risuonano di mugugni, sospiri; ci sono pochi sorrisi e poca grazia in giro. Salvo rare eccezioni, la crudele e nefasta inestetica delle organizzazioni militanti, con i suoi spazi disadorni o kitch, disordinati e pieni di cartacce come un ministero, offrono la scenografia adatta a piccoli drammi di usura silenziosa. Ma non si tratta dell'eredità di stoiche e pauperistiche stagioni di lotta, si tratta di colpevole disattenzione alla propria dimensione più sociale. Il sindacato non è solo organizzazione sociale, ma società organizzata. E ricordiamo che i poliedri hanno parecchie facce.

L'istituzione è l'aspetto più normativo, più virtuale, più idiosincratico del sociale nell'organizzazione. Esso, proprio per questo, non può essere gestito o trattato come fosse un fatto organizzativo, ma nei suoi termini propri che sono in primo luogo sociali e culturali. Solo tenendo ferma la differenza tra organizzazione e istituzione è possibile individuare come i processi organizzativi e quelli istituzionali possano essere fatti giocare in modo innovativo, in modo da sciogliere dilemmi dell'organizzazione.

3. ORGANIZZAZIONE DI RAPPRESENTANZA

3.1

Ricordiamo l'elenco delle facce del poliedro sindacale. Ma calibriamolo ora sul sindacato definito come organizzazione per la rappresentanza di interessi. La rappresentanza, nelle nostre società, può essere un business, un'attività politica, un lavoro prevalentemente gestionale e amministrativo, un senso di comune appartenenza tra rappresentati e rappresentanti, quasi una comunità di vita. In ogni caso concreto è tutte queste cose e molte altre. Vale però la pena di rilevare una peculiarità del sindacato. Nella classe delle organizzazioni di rappresentanza degli interessi, i tipi principali sono il partito, il sindacato e le associazioni di categoria. Schematicamente, partito e sindacato sono poliedri, mentre le altre associazioni, comprese quelle padronali e confindustriali, sono organizzazioni di scopo unidimensionali, sono la Flatlandia della rappresentanza.

Si è discusso molto se davvero vi siano "due logiche dell'azione collettiva", come hanno sostenuto Offe e Wiesenhal. Anche senza arrivare a tanto vi sono peculiarità notevoli. Nel partito di massa e nel sindacato la componente istituzionale, come sopra definita, è più marcata e vitale. Nelle associazioni piatte lo sviluppo della componente istituzionale è un costo inevitabile da pagare al fatto che occorre un agire sociale coordinato. Raramente è anche una risorsa (come si rivelerebbe nell'orgoglio di appartenenza o in complessi rituali decisionali). Ogni organizzazione complessa è anche istituzione, ma non ogni organizzazione, e specie un'associazione il cui fine è erogare servizi o coordinare decisioni, è abbastanza complessa da produrre rilevanti realtà istituzionali al proprio interno. Gerarchie burocratiche e denaro (se si preferisce: contratto) sono fattori sufficienti per la consistenza e l'azione esterna. Ma non nel partito politico e nel sindacato.

Si tratta di differenze di grado, destinate anche a mutare storicamente, come si vedrà più avanti, ma comunque differenze che fanno la differenza. Nel sindacato le varie facce si intrecciano e collidono in modo creativo o paralizzante. Parlare del sindacato come organizzazione significa parlare del sindacato come organizzazione di rappresentanza, quindi di ciò che esso ha in comune con gli altri membri della classe. *Ma* la forma e la natura organizzativa del sindacato sono non condizionati soltanto – come si potrebbe affermare in modo riduttivo – ma preformati dal suo essere istituzione. Si può dire semplicemente che il sindacato è organizzazione complessa. La complessità di un'organizzazione sta nel suo essere più mondo vitale che strumento, più comunicazione tra soggetti individualizzati che astratto flusso informativo, più arena e teatro che macchina o risorsa.

3.2

Detto questo, saremo a buon punto se fossimo in grado di ricostruire le interazioni tra le varie facce del poliedro. Possiamo invece solo, per ora, limitarci a constatare che vi sono dinamiche ed evoluzioni. Ovvero sta mutando la composizione relativa del sindacato. Certi aspetti si indeboliscono, altri si rafforzano, tutti sono sottoposti a tensioni. Un punto chiaro, che giustifica il discorso sul sindacato come organizzazione, è che la componente organizzativa si sta progressivamente autonomizzando, e prendendo un rilievo nuovo, mentre deperisce il sindacato come comunità e come movimento.

La politica nel sindacato ancora mantiene un saldo controllo sulla visibilità della componente istituzionale, ma questa da tempo – cadute inibizioni di natura ideologico-culturale e anche la sanzionabilità per vie gerarchiche e politiche – si sviluppa ad altri livelli. Certo come “malessere” nell’organizzazione, ma anche come accumulo di capacità non utilizzate e di virtualità sconosciute. Su queste pietre del suo sociale interno è destinata ad inciampare ogni precomplessa politica organizzativa.

Il discorso politico ufficiale del sindacato su se stesso è orientato tipicamente ad individuare in fattori esterni (l’avversario politico, la controparte, la congiuntura) i limiti alla propria azione. Ma questo dipende assai di più dalle proprie capacità. E queste sono spesso bloccate da una relazione malposta tra politica, organizzazione ed istituzione. Si tratta di fatti di potere e di fatti di cultura. Sui primi qui non occorre dire nulla. Sui secondi è lecito dire tutto. Sapendo che naturalmente, per la natura necessariamente riflessiva del sapere pratico che si sta sviluppando tra l’altro nelle ricerche sul sindacato-organizzazione, analisi e discussioni sulle parole che permettono di capire il sindacato e di intendersi dentro il sindacato sono inevitabilmente esse stesse “armi” sia pure improprie per i conflitti politici nell’organizzazione.

E dunque: il principale limite allo sviluppo delle capacità del sindacato come organizzazione di rappresentanza degli interessi del lavoro oggi sta al suo interno, nel malaggiustaggio delle facce del poliedro, e nelle spesso inefficaci rappresentazioni che di questo problema permettono le culture ammesse a circolare nell’organizzazione.

E’ ben noto che il lavoro della rappresentanza – come del resto ogni polity democratica – dipende anche in buona parte dalle rappresentazioni delle realtà ammesse e vigenti. Salvo la parte più squisitamente tecnica (di natura economica, giuridica, amministrativa) tale rappresentazioni sono tutte radicate e parte della faccia istituzionale dell’organizzazione. D’altra parte la conoscenza in uso o “usabile” (Lindblom, Wildavsky), anche la più tecnica è sempre mediata nell’organizzazione da fattori culturali e istituzionali chiamati cultura amministrativa, tecnologica, e via dicendo. L’idea stessa di competenza e di professionalità rinvia prima ancora a dati normativi e istituzionali che a contenuti e skills.

3.3

Per farla breve: l’organizzazione complessa è organizzazione e istituzione insieme. Nell’organizzazione complessa la capacità d’azione dipende in primo luogo dalle forme della riflessività interna (certo contano anche le risorse più ovvie come il denaro, ma per esempio questo ha nell’organizzazione-istituzione tipicamente usi poco produttivi. Ovvero viene “sprecato”; più che scarsità c’è malallocazione). L’organizzazione complessa, in definitiva, è organizzazione di conoscenze; compito dei suoi dirigenti è di valorizzarle. Forse i dilemmi organizzativi nel sindacato derivano da un’eccessiva lontananza tra poteri e saperi, o da un’eccessiva prossimità. Nell’organizzazione complessa i saperi sono differenziati e diffusi. Se i dirigenti ne hanno il monopolio l’organizzazione non è complessa, o non lo è per sfide che deve affrontare (cfr Drucker). Compiti dei dirigenti sarà di combattere la propria tendenza monopolistica e di valorizzare le innovazioni. Ovvero di rendere possibile la più elevata riflessività tra la dimensione organizzativa e quella istituzionale. Essi sono i custodi della complessità.

Una prima conseguenza pratica sarebbe che occorre tematizzare più esplicitamente le questioni che riguardano questa due facce. Il fine dovrebbe essere quello di aumentare la capacità d’innovazione, che è possibile solo coniugando bene le risorse organizzative e quelle istituzionali. Abbiamo già accennato la fatto che le varie facce del poliedro assumono un rilievo variabile nelle varie fasi storico-politiche. Attualmente

però si potrebbe sostenere che entrambe hanno bisogno di essere curate e potenziare: l'organizzazione in quanto il sindacato deve diventare più efficace, produttivo e attendibile; l'istituzione perché il sindacato deve diventare più democratico. Più radicato, più responsabile. I primi obiettivi non si possono raggiungere senza un miglior uso delle risorse disponibili.

E qui allora c'è spazio per una specifica imprenditorialità organizzativa dei quadri e dei dirigenti. Ma una buona parte delle risorse dell'organizzazione sono riprodotte sul versante istituzionale (credibilità dei leader, impegno e capacità dei quadri, democraticità dei processi decisionali). D'altra parte gli obiettivi del secondo gruppo non sono perseguibili senza dotazioni adeguate di specifici mezzi organizzativi (dal denaro alle reti comunicative, alle strutture di servizio).

Non insistiamo oltre su questo punto, importante è solo cogliere la complementarità delle due dimensioni, la loro specificità e la specificità delle cure che ciascuna richiede. Dovrebbe essere chiaro che un conto è curare l'organizzazione, un conto l'istituzione. Si tratta di due tipi sociali diversi. Sarebbe incongruo o folle tentare razionalizzazioni e streamlining che valgono per l'organizzazione agli aspetti istituzionali. E viceversa: i fatti organizzativi non possono essere ridotti a fatti politici o morali, neppure nel sindacato. In via generale si potrebbe dire che per le questioni attinenti alla dimensione istituzionale la *comunicazione razionale* resta la via principe alle terapie necessarie. In parole più "politiche" e più accettabili per un sindacalista: è la pratica della democrazia a tutti i livelli e in tutte le forme che può sciogliere i nodi.

D'altra parte anche la democrazia ha i suoi limiti, tra l'altro è una pratica molto costosa in termini di tempo e di impegno. Non sempre è risolutiva. Può anche creare più problemi di quanti ne risolve. Ma la democrazia vuole essere accompagnata da altre importanti risorse: la conoscenza, l'informazione, l'accountability. Nessuna organizzazione può permettersi il lusso di trasformarsi in una forma di riflessione permanente, anche se guardando alle pratiche quotidiane nel sindacato (tempo dedicato a riunioni, a incontri informali, a chiacchiere in corridoio) esso ci si avvicina talora pericolosamente. La democrazia di organizzazione è incline ad avvitarci su se stessa, degradandosi a democraticismo o a coazione a ripetere. Qui soccorrono altre risorse, intellettuali e morali: regole e standard. Intorno alle regole si lavora da tempo, direi con esiti incerti e ancor ben lontani dalla maturazione. C'è bisogno di garanzie reciproche tra i soggetti, e queste sono date statutariamente. Ma non c'è la garanzia di una buona decisione per gli iscritti, che è quello che conta.

Di fatto le regole sono pensate come garanzie offerte alle componenti oligocratiche (fino al recentissimo passato: alle oligarchie delle componenti) intorno alle quali si struttura l'autorità legittima nel sindacato. Non sono pensate invece come procedura razionale per una decisione che sia riconoscibile come buona dagli associati. Sotto questo profilo la democrazia nel sindacato è ancora immatura (rispetto alle forme più esigenti di democrazia che già si iniziano a praticare nella società). E quindi poco contribuisce attualmente a curare i mali del versante istituzionale, mentre aggrava – con la sua trascuratezza o con i costi impliciti di scelte i cui impatti non sono adeguatamente valutati – quelli dell'organizzazione in senso stretto.

Invece, l'elaborazione sugli standard è ancora molto carente, qui come nel resto della società. Ma occorre Tangentopoli per risvegliarsi da un generalizzato rifiuto di darsi una regolata? Certo il sindacato in Italia resta, insieme a molte altre componenti attive della società civile, un altopiano etico. Però non è un'isola o un'oasi. E non si tratta poi solo di standard etici applicati all'azione di individui; ma di criteri di valutazione esigente relativi alla qualità dell'essere e del fare di tutti i centri decisionali e operativi del sindacato. Da tempo si vanno esaurendo le antiche risorse di subculture politiche e della militanza. Ma il sindacato attira ancora e valorizza forze morali. Un sindacato dei diritti al proprio interno non può che essere un sindacato dei doveri: di ciò che le varie parti si devono reciprocamente. La disciplina sindacale non può più essere riferita a componenti politiche o a identità "locali" (settarie in senso tecnico). Bensì in quegli standard morali che sino richiesti a tutti gli operatori nella sfera pubblica, cioè a tutti quei ruoli che devono "rispondere": non ci dimentichiamo che il sindacato è un'organizzazione *rappresentativa*.

E poi eventuali blocchi e tensioni di tipo istituzionale possono essere soprattutto trattati con strategie indirette. Firmare un buon contratto è una cura eccellente per molti mali. Ma anche organizzare un conflitto che abbia senso più che rituale. O contribuire a creare un ambiente esterno più favorevole, in cui l'organizzazione gode di legittimità e riesce a svolgere compiti sociali e culturali, che un tempo sarebbero ricaduti sotto la voce "egemonia". Per contro i mali di tipo istituzionale sono in sostanza introversioni dell'azione (del suo senso, e delle risorse necessarie) nelle ristrette mura dell'organizzazione.

Molte attività classificate come "democrazia di organizzazione" in pratica sono introversioni derivanti da incapacità di comunicazione razionale e pubblica, e dall'inadeguatezza degli standard (non solo morali, ma pratici) che le unità nelle organizzazioni sanno praticare. Data la scarsa rilevanza per gli iscritti e per la società di queste convulsioni e convoluzioni si potrebbe, per i casi più patologici, ma non infrequenti, ritenere che le risorse da esse assorbite costituiscano uno spreco o un uso improprio di risorse (tempo, denaro, servizi) che i membri del sindacato hanno apportato per fini più pubblici e più legittimi. E' evidente in questa valutazione che chi scrive prende sul serio il fatto che il sindacato "rappresenta" ed è "associazione". Deve quindi rispondere delle risorse affidategli e ci sono limiti (secondo standard) per l'inevitabile distorsione nell'uso delle risorse che deriva dal peso della dimensione istituzionale. Tali distorsioni si aggiungono a quelle specifiche generate dall'inefficienza nella dimensione organizzativa.

Questi rapidi accenni indicano una possibile linea di analisi, per individuare le strategie più appropriate per l'intervento sui malanni del sindacato come istituzione. Quelli sulla dimensione organizzativa sono in qualche modo più ovvi, trattandosi in buona parte di razionalizzare l'uso delle risorse disponibili. Ma anche questo sarebbe un approccio riduttivo. Forse indicazioni più appropriate possono essere ricavate da una sintetica ricognizione di dinamiche in corso.

4. DINAMICHE SINDACALI

4.1

Ciò che segue è una rozza semplificazione della realtà. D'altra parte ogni diagnosi di un attore rilevante come il sindacato non può che essere parte di una diagnosi delle tendenze in atto nella società, per come si riflettono su questa organizzazione. Se non sappiamo verso cosa è tirato il sindacato, cosa lo cambia, è difficile suggerire rimedi o anche solo ottiche.

Assumo che il sindacato stia evolvendo in queste diverse, in parte complementari, direzioni:

- Tende a diventare più *associazione rappresentativa di interessi settoriali*;
- Tende a svilupparsi, anche come conseguenza della prima tendenza, come *struttura in grado di erogare servizi differenziati*;
- Tende a diventare *una forma politica (polity) tra le altre*, cioè più simile ad altre nelle sue logiche organizzative e istituzionali;
- Tende a specializzare *il proprio contributo all'ordine sociale* (la Cgil lo ha codificato per ora nelle formule di "sindacato generale" e "sindacato dei diritti");
- Sotto il profilo strutturale, tende a passare *dal monolite alla rete, dalla macchina alla poliarchia*.

(Una chiosa più lunga richiederebbe il fatto che, nella recessione, il sindacato venga spinto di nuovo, dopo le esperienze poco produttive dei primi anni Ottanta, verso pratiche neocorporative: accordo del luglio '93 e accordo sul costo del lavoro '94. Nella nostra classificazione, si tratta di prestazioni d'ordine, nel senso che il sindacato fa responsabilmente la sua parte per aiutare il Paese ad uscire dalla crisi. E' anche l'interpretazione che ne ha dato autorevolmente il ministro Gino Giugni. Deve essere chiaro però che in questo modo viene più protetto l'interesse generale che quello particolare dei lavoratori. Essi saranno protetti in modo molto mediato tramite il miglior controllo sull'inflazione e sulla migliore difesa in prospettiva dei posti di lavoro. Il

sindacato qui è istituzione politica, sia perché coopera alla governabilità sia perché, con la razionalizzazione delle relazioni industriali, coopera alla produzione di regole e standard. Probabilmente, il sindacato in quanto “generale” non poteva fare altro. Tuttavia, l’essere fattore d’ordine può creare facilmente tensioni con il sindacato movimento. Ora esso gode di elevata legittimità istituzionale, ma come attore sociale la sua capacità di rappresentare le specificità del lavoro forse diminuisce. Sta ai dirigenti mediare queste dissonanze, che possono anche alimentare dilemmi organizzativi.)

I fattori che spingono in questa direzione sono molti e potenti, di natura sociale ed economica. Il sindacato può solo sperare di adattarvisi, innovando se stesso. Ricordiamo:

- Il mutamento della struttura occupazionale, e più in generale il “posto del lavoro” nella società contemporanea (di solito definita con una serie di post- più o meno plausibili);
- Il mutamento delle forme della partecipazione e mobilitazione sociale e politica (specie con lo sviluppo di attivismi organizzati che interferiscono con o sottraggono terreno a precedenti “competenze” sindacali);
- La socializzazione delle forme della democrazia con l’adozione di criteri più esigenti in termini di responsiveness e accountability dei rappresentanti e dei decisori;
- L’acculturazione di massa con la conseguente individuazione delle pretese e con la crescita d’importanza delle forme di autonomia responsabile.

Questi fattori mettono sotto stress le modalità della rappresentanza e della rappresentazione degli interessi, le forme della democrazia sindacale e della democrazia di organizzazione, la stessa razionalità (in termini di efficienza ed efficacia) dell’organizzazione. Naturalmente tali fattori sono all’opera da tempo e il sindacato ha già dato diverse risposte: diverse “riforme” organizzative, nuovo programma strategico, ricambio generazionale... Molti, forse troppi, problemi restano.

4.2

Sviluppare le implicazioni delle singole tendenze sul sindacato-organizzazione porterebbe troppo lontano. Vediamo solo l’ultima, più direttamente pertinente. Nel sindacato si parla di confederalità. Forse così le tendenze sono vista troppo dal centro, top down. Monolite non lo è mai stato, date le differenze politiche, territoriali e categoriali riconosciute. Ma monolite intendeva essere e spesso come tale si fraintendeva. Confederalità andrebbe intesa come la categoria politica che corrisponde all’idea di un sistema “allentato”. Vi sono relazioni tra le parti anche intense, ma vi è del lasco. Il lasco è una sfera di autonomia per le singole isole dell’arcipelago sindacale. L’autonomia, che comporta responsabilità e senso del limite, è richiesta dall’evoluzione del generale sistema politico e istituzionale verso uno Stato delle regioni, e dalla necessità di rafforzare le radici socio-territoriali dell’organizzazione.

Al sistema delle autonomie sindacali – territori e categorie – si può applicare il principio di *sussidiarietà*. Esso ci dice due cose (se non viene inteso come scarico di responsabilità verso il basso e verso la periferia, o viceversa come riduzione al minimo delle competenze del centro): prima di tutto in un’organizzazione moderna esistono livelli di governo differenziati e cooperativi; in secondo luogo il criterio prevalente deve essere di non fare ad un dato livello ciò che può essere fatto meglio al livello immediatamente successivo (più lontano del centro o con spazio d’azione più limitato). Il sistema più differenziato e allentato è quello che richiede più scambi e comunicazione per essere tenuto insieme. Richiede la massima circolazione di informazioni e sapere. Richiede la mobilitazione della migliore intelligenza strategica e organizzativa. Un sistema molto (ben) decentrato ha bisogno di un centro molto (ben) dotato.

Quindi confederalità e sussidiarietà sostengono l’immagine di una rete. Ma la qualità di una rete dipende dalla qualità delle conoscenze e diciamo pure delle persone che si muovono lungo i suoi fili. Oggi poi la rete migliore è quella virtuale: i sindacalisti viaggiano di meno e leggano e comunichino di più. La rete, sotto il profilo della distribuzione dei poteri, è una poliarchia. Questa, oggi, oltre che derivare dal contesto territoriale

e categoriale, e ancora dalla appartenenza alle filiere o grappoli ideologico-politici, sempre più dovrà rispecchiare l'accresciuta divisione del lavoro all'interno dell'organizzazione: dentro gli apparati tecnici e tra quelli politici. Una poliarchia è qualcosa di ricco in potenzialità. Il suo limite è lo scadere a democrazia bloccata o ad anarchia. La confederalità e la sussidiarietà potrebbero garantire al sindacato di diventare un'"anarchia organizzata". La poliarchia deve mediare molto, come ogni democrazia si basa sul compromesso. Tanto più rilevanti allora diventano le regole costitutive, gli standard di comportamento e di prestazione, e la diffusione di una robusta cultura d'organizzazione.

Le isole dell'arcipelago e le facce del poliedro possono essere tenute insieme solo da fattori culturali, morali e da fatti organizzativi che incorporino tanta razionalità quanta è richiesta dall'entità delle opzioni strategiche volute.

Le tendenze oggettive che stressano le culture del sindacato e le capacità dei dirigenti sono occasioni d'innovazione, se le dinamiche del sindacato come organizzazione come istituzione non sono abbandonate a se stesse. L'abbandono, la carenza di cura, ha due forme: trattare i sintomi, tirando a campare; oppure, "la faccenda è politica!". Certo che lo è. ma le sue valide modalità per lo spazio dell'innovazione sono solo due: *la democrazia sindacale e la politica organizzativa*. Non sarebbe male se la democrazia di organizzazione, cioè il luogo attuale dell'elaborazione dei guai sindacali, si rendesse conto che essa è solo il ponte che collega le due sponde. Il ponte spesso è bello, o si fa bello, ed inoltre è indispensabile. Ma dalle sponde dipende la soddisfazione degli interessi e la praticabilità dei diritti. Non sarebbe poco se un discorso sui dilemmi organizzativi mostrasse di avere attinenza con quanto legittima il sindacato come istituzione sociale.

Capitolo secondo

STUDIARE IL SINDACATO COME ORGANIZZAZIONE

1.

L'impresa e la burocrazia pubblica sono le due forme organizzative più studiate. In forme diverse esse si prestano ad essere trattate come macchine o imprese razionali per il raggiungimento di una varietà di scopi prefissati. Le associazioni volontarie e le istituzioni risultano più difficili da ricondurre a modelli di razionalità di scopo. Tra le associazioni i partiti politici sono stati indagati per cogliere la varietà dei tipi in dipendenza da dati sociali e istituzionali del contesto. In Italia stiamo appunto assistendo alle trasformazioni della natura dei partiti in funzione di una diversa modalità della competizione elettorale. La scarsità di analisi organizzativa aumenta avvicinandosi all'area dell'azione volontaria e collettiva, più spesso trattata sotto la voce "movimento".

In definitiva le difficoltà di analisi e diagnosi provengono dal fatto che in queste organizzazioni ci sono *miscela stravaganti* di agire strategico e altruismo, di opportunismo e oblazione. Le identificazioni dei soggetti costituiscono altrettanti vincoli e risorse. Infine, la rete delle pretese, cioè la *dimensione normativa* derivante da appartenenze, etiche, culture, identità, credenze ha un peso decisivo sulle dinamiche organizzative. Studiano imprese e burocrazie pubbliche è stata rilevata ben presto l'esistenza di una struttura informale, il peso di culture organizzative idiosincratiche e non riconducibili alla logica dell'organizzazione. Come anche il ruolo di gruppi incidenti sulla struttura del potere, come i clan, oppure l'irriducibile embeddedness (radicamento) sociale dei comportamenti e dei soggetti.

Anche le organizzazioni formali sono solo anarchie organizzate, o meglio poliarchie, ovvero un misto variabile di organizzazione e istituzione. Ciò non fa venir meno l'incerto confine tra tipi di organizzazione diversa, e non permette di amplificare il concetto analitico di organizzazione fino a ricomprendervi le dimensioni

istituzionali. Non tutto è organizzazione, se a questo termine vogliamo lasciare una connotazione specifica. E dunque il sindacato è un'organizzazione nella quale i momenti istituzionali sono particolarmente presenti e coesenziali. Non si sovrappongono, non sono un'appendice indesiderabile o un residuo del passato. Questo punto va tenuto presente soprattutto per identificare i dilemmi organizzativi e di conseguenza per individuare i punti di attacco di una specifica strategia di cura dei mali del sindacato-organizzazione (vedi cap. terzo).

I ricercatori concordano sulla compresenza degli aspetti organizzativi e istituzionali. Tuttavia, attualmente negli approcci è presente una visibile dicotomia tra chi privilegia gli uni o gli altri. Cercando fatti organizzativi un approccio trova soprattutto dis-organizzazione; l'altro trova non-organizzazione. Nel primo caso, fatte larghe concessioni alle specificità del sindacato-organizzazione e specie alla "politica". Si cerca di riorientare le politiche organizzative in un senso più specificamente "organizzante": introdurre fattori più organizzati.

Nel secondo, l'organizzazione non viene trovata, perché è come sepolta negli strati archeologici della memoria, dell'identità del lessico impiegato per l'autocomprensione. Le terapie eventuali sono allora prevalentemente culturali o semantiche. Gli attori si fraintendono tipicamente, e solo per quello il sindacato è quella miscela stravagante di cui sopra. Ma sui mondi vitali strutturati dalla parola non sono pensabili interventi estrinseci, se non di accompagnamento e sostegno. In posizione riflessiva i soggetti troveranno altri specchi e altre maschere più adatti a nuovi contesti e compiti, e in grado non di sciogliere, ma di spostare in avanti – come nelle nevrosi – i nodi caratteristici e in certo senso fatali.

Il ricercatore di primo tipo (stiamo facendo un'affettuosa stilizzazione del prof. Stefano Zan) di fronte all'anarchia e al sistema allentato riconosce la propria competenza, perché l'analisi organizzativa è ricostruzione delle logiche organizzative diverse e contrastanti che producono i dilemmi organizzativi. Il suo approccio è strategico: si tratta di fare le mosse giuste rispetto a quelle anticipate della controparte in modo che questa, scoprendosi, renda accessibili soluzioni razionali.

Il ricercatore del secondo tipo (stiamo facendo un'affettuosa stilizzazione del prof. Giovanfrancesco Lanzara), non trovando organizzazione ma mondi vitali, cerca di apprendere il "loro" linguaggio o di trovare una lingua franca che permetta d'intendersi. Ma forse addirittura privilegia l'ascolto. Parlando, i soggetti nel sindacato finiranno per imbrogliarsi da soli, invischiandosi in paradossi e paralogismi. Da qui c'è la debole probabilità che scattino processi di apprendimento e ritematizzazione. Parti del mondo vitale attuale saranno affidati alla critica roditrice della memoria storica, altre saranno trasformate in componenti di una nuova semantica dell'essere sindacato. Da qui, infine, per vie traverse sarà investita anche la struttura formale e la stessa anarchia, che saranno spinte lungo sentieri evolutivi più virtuosi (con dilemmi organizzativi di miglior qualità).

Non avrebbe grande interesse per sindacato e sindacalisti saper che i ricercatori la pensano in modo così divaricato; casomai, dimostrerebbe solo il danno della sociologia per il sindacato. Non sono pochi del resto i sindacalisti che la pensano ancora così. Tuttavia, sarebbe un grave *errore politico* prender per valido un simile atteggiamento. L'interesse per il sindacato-organizzazione nasce dall'interno, dalla preoccupazione che i dilemmi organizzativi attuali possano danneggiare gravemente le capacità d'azione del sindacato. Nasce anche dall'esterno, per le legittime preoccupazioni degli iscritti circa lo stato di salute della propria organizzazione. Infine, nasce tra i cittadini, anche non iscritti, perché di fatto il sindacato è un bene pubblico, la cui qualità è rilevante per tutta la società e il regime democratico.

Perciò i dilemmi organizzativi del sindacato non sono di competenza solo dei sindacalisti. Inoltre essi sono di natura sufficientemente complessa ed astratta da richiedere per l'analisi e la diagnosi il concorso di specialismi e relative professionalità. Come questi saperi scientifici si pongono di fronte al sindacato è un dato politico, che merita riflessione. Ma la divaricazione degli approcci non è un problema, bensì una risorsa. Il sindacato come organizzazione complessa merita di essere visto in modi diversi. Per rendere produttiva la differenza che si manifesta si tratta di intendersi su cosa essa significa.

2.

In un'organizzazione come il sindacato ci sono tre modalità di accesso in funzione terapeutica ai fatti organizzativi:

a. La politica

In primo luogo, le forme della discussione e del conflitto politico che si svolgono legittimamente, secondo le procedure e nelle forme previste dentro l'organizzazione: tra dirigenti, tra questi e i quadri intermedi, tra l'apparato politico e la base degli iscritti o almeno degli attivi, e anche tra apparato politico e apparato tecnico. E' ovvio che questa politica è definita da collocazioni, appartenenze, schieramenti, clan, coalizioni, maggioranze/minoranze. In secondo luogo la comunicazione politica tra responsabili dell'organizzazione e analisti organizzativi. Approcci, perfino il lessico, risultati, valutazioni, proposte, tutto entra nella comunicazione al confine dell'organizzazione, come del resto tante altre sollecitazioni provenienti da fonti diverse. Sotto questo profilo, il sindacato non è autonomo ma, come ogni organizzazione sociale, dipende dall'ambiente. I dirigenti e i quadri traducono e riciclano all'interno dell'organizzazione ciò che gli capita di apprendere, anche su se stessi, dal mondo esterno.

Lo fanno in parte inconsapevolmente, poiché sono anch'essi membri della società. Sotto questo profilo il sindacato non è una fortezza, ma un colabrodo o una spugna. Per fortuna, anche se non è frequente sentir riconoscere questa dimensione come un tramite di innovazioni strategiche e organizzative. Nel caso della ricerca organizzativa, la comunicazione può essere consapevole, perché sul terreno dei dilemmi organizzativi si incontrano i "che fare e chi essere" dei sindacalisti con il "che dire" del ricercatore. Gli apporti dell'analisi organizzativa entrano dunque nel circuito del lavoro politico dell'organizzazione, per essere valorizzati o neutralizzati. Si tratta in ogni caso di politica dell'organizzazione, ed essa ovviamente riguarda entrambe le vie d'accesso che ora illustriamo.

b. La razionalità organizzativa

Qui si cerca di cogliere l'anatomia e fisiologia dell'organizzazione sotto il profilo della razionalità che incorpora. In fondo si tratta del gioco interattivo tra due o tre tipi principali. Il primo luogo, il "lavoro" degli attori nell'organizzazione viene inteso come agire autointeressato e strategico. Si tratta di massimizzare funzioni di utilità per individui e gruppi interagenti. In secondo luogo, l'architettura organizzativa viene valutata sia come macchina (criteri di efficienza ed efficacia) sia come disegno (rispondenza a valori-scopo fondanti quali la democraticità, adeguatezza per le finalità strategiche prescelte). In terzo luogo, si ricostruisce la razionalità organizzativa sotto il profilo della capacità, ovvero il grado in cui soddisfa la domanda sociale di rappresentanza del lavoro e si rivela adeguatamente capace di innovazione rispetto al contesto.

Si valuta dunque la razionalità degli attori nell'organizzazione, quella della connessione tra le parti, quella della costituzione sindacale. Naturalmente la razionalità in gioco presenta scarti o anomalie rispetto alla sua nozione normativa. Quando esistono metriche, anche rozze, possono venire applicate. Può essere il caso dell'analisi fiscale-finanziaria dell'organizzazione. Ma anche la gestione delle risorse umane o la dotazione dei mezzi tecnici si prestano a valutazioni critiche non soggettive. Quando non esistono standard di riferimento attendibili, viene fatta valere una razionalità comparativa: tra componenti dell'organizzazione e tra organizzazioni affini. Infine, possono essere plausibilmente applicati all'organizzazione i criteri stessi che essa ha scelto come guida della propria azione o che comunque proclama di voler seguire.

In tutti i casi viene constatato, "misurato" uno scarto: come indice di un nodo irrisolto, di una disfunzione, di un dilemma organizzativo. Una volta che esso sia reso noto e discusso diventa un tema per il lavoro dell'organizzazione su se stessa. Rientra nel processo politico, come abbiamo detto sopra, ma conservando le specifiche metriche di volta in volta impiegate. Così la stessa "politica" si misura, in una modalità più che

metaforica, con i propri limiti e i propri compiti. Rispetto alla politica l'organizzazione non è uno strumento, ma lo stesso universo di cui la politica è una parte.

Ancora un'osservazione sulla "razionalità". Sappiamo cos'è e come può essere analizzato l'agire autointeressato e di scopo degli attori, specie individuali. Ce lo dicono diverse versioni neoutilitaristiche della scelta sociale. Sappiamo però che l'agire strategico (interazione) è ricco di dilemmi e paradossi. Inoltre, gli stati del mondo voluti da attori individuali o collettivi sono assai spesso "stati sottoprodotto" (Elster). Un conto poi è la razionalità della politics e delle policies. Insomma, per un attore politico come il sindacato vale certamente che le preferenze sono interpretate, le strategie spesso indirette, la formazione delle preferenze endogena. Qui non interessa sapere come la teoria della scelta razionale interpreta queste complicazioni. Interessa invece sottolineare che in ogni caso il discorso della razionalità organizzativa rinvia a quello della razionalità discorsiva. Senza interpretazione, senza storia, senza socializzazioni, senza coevoluzione degli universi linguistici dell'osservato e dell'osservatore non è possibile analisi organizzativa.

c. La razionalità della comunicazione

La differenza tra b. e c. è reale e produttiva. Qui la sottolineiamo perché potrebbe dare risultati interessanti proprio per il sindacato organizzazione. Esistono certo linguaggi (ma non sociologici, come nel caso della teoria dei sistemi o della complessità) che permetterebbero di ricomporre la divaricazione; riteniamo che, almeno per ora, siano di scarso interesse ai nostri fini.

La razionalità della comunicazione nell'organizzazione vuole ricostruire il lessico, gli stili comunicativi (e interattivi), il vocabolario dei motivi ammessi o rimossi, le mappe cognitive degli attori – individui e gruppi. Per questa ricostruzione sono disponibili o il modello della comunicazione razionale senza coazioni (come proposta da Habermas o Apel), o – rinunciando a pretese di razionalità comunicativa troppo esigenti – una metodica di individuazione e scioglimento dei nodi o blocchi comunicativi, che alla lontana segue il modello psicoanalitico, o quello di giochi linguistici. Con il suo approccio questa ricerca di forme di razionalità rileva soprattutto i paradossi, le contraddizioni, le aporie, anche il silenzio e il non detto della comunicazione nell'organizzazione.

Questi "dati", sempre vincolati all'ermeneutica di situazioni concrete, possono o essere "fatti presenti" agli attori stessi che li hanno prodotti, perché ne ricavano ridefinizioni della situazioni i quindi un riorientamento del loro agire di ruolo, oppure possono circolare come immagini più verosimili della vita reale dell'organizzazione. Tramite circuiti culturali potrebbero finire per incidere sui processi di socializzazione degli attori: il "chi sono" e "cosa faccio" diventa un grande ? sul contesto dell'azione, cioè sul sindacato-organizzazione. Questa, quasi involontaria, ritematizzazione ha indubbi impatti (anche se al momento incontrollabili) sull'innovazione organizzativa tramite processi di apprendimento individuale e collettivo.

Un breve excursus a scanso di equivoci. I sindacalisti sono persone eminentemente pratiche, anche se il loro "lavoro politico" li porta a veleggiare in universi linguistici molto astratti, spesso molto "locali", e a costruire continuamente ragnatele di razionalizzazioni assai fragili, ma assai intriganti, anche per l'osservatore benevolente. La loro cultura è politica per quanto attiene alle relazioni di potere e ai processi decisionali; economica per quanto attiene alle materie su cui schierarsi e decidere; marginalmente è anche giuridico-istituzionale per quanto attiene alla contrattazione, alla normativa del lavoro, al rapporto con istituzioni di cui sono contraenti o talora cogestori.

Ma nessuno si stupisce se prima o dopo un sindacalista dice: "Poche balle, qui si tratta di...!". Anche gli argomenti più astratti precipitano presto su un terreno prosaico e materialistico. Ci sarebbe da stupirsi, e anche da preoccuparsi, se non fosse così. Anche se il loro principio di realtà non è così robusto come un osservatore ingenuo potrebbe aspettarsi, i sindacalisti sono realisti e badano alle cose solide e dure: si tratti della controparte o del salario. Si può ben dire che le loro pratiche sono orientate da un sano economicismo (molto meno lo sono gli argomenti impiegati per giustificare preferenze e scelte, e qui potrebbe incominciare

un grosso lavoro di decifrazione per il prof. Lanzara). Dunque, delle tre vie di accesso attraverso le quali l'organizzazione – interagendo con tre diversi linguaggi, quello politico, quello organizzativo-analitico e quello dell'ermeneutica organizzativa – può pensare a se stessa come problema, sembra che il sindacalista tenda a preferire le prime due, in quanto più congrue con il tipo di linguaggi che comunque hanno maggiore legittimità nell'organizzazione.

Abbiamo però già indicato che, senza un passaggio interpretativo decisivo, nessuna diagnosi o terapia ha molto senso. Quindi la ricognizione dei linguaggi, dei saperi in uso, dei veri e propri mondi vitali è condizione di successo di ogni analisi organizzativa. Ma non solo come canale o tramite di una comunicazione più razionale. L'approccio comunicativo ha meriti propri. Si tratta di questo: i dilemmi organizzativi sono come i tratti del carattere di un individuo, sono anche le cicatrici della sua crescita o del suo declino. Ma non sono solo sintomi di patologie, o eziologie di mali oscuri. Non stanno neppure nel rapporto che un soggetto ha con la malattia. Piuttosto i dilemmi organizzativi del sindacato sono il sindacato così come storicamente è dato.

Una programmazione anticipata del carattere (il voler essere "un altro") è possibile in limiti molto stretti, oppure genera effetti perversi che peggiorano la situazione. E' vero che il sindacato è organizzazione politica, cioè organizzazione di volontà. Ma voler avere dilemmi organizzativi altri da quelli che si hanno sarebbe volere ciò che non può essere voluto. Questo, paradossalmente, è vero proprio per le organizzazioni politiche, per le quali l'autoriforma è più difficile, salvo per scissioni o traumi spesso indotti da contingenze esterne. L'analista organizzativo può solo fornire argomenti per la comunicazione politica all'interno dell'organizzazione sul tema "dilemmi organizzativi". L'approccio comunicativo fa valere le sue virtù proprio perché è in grado di entrare nel merito della qualità della comunicazione. Aiuta a capire perché si parla in un certo modo, perché si vede il mondo in modo così idiosincratico, perché si sono consolidate certe cattive abitudini. Aiuta anche a dire perché, nel linguaggio stesso degli interessati, sia così difficile modificarle. Questo approccio è un ragionamento sull'organizzazione come materia sociale quale risulta elaborata o ciambicata dalle conversazioni di coloro che la producono quotidianamente.

3.

Diciamo dunque che occorre far valere tutti i tre accessi. Ciascuno da solo è impotente. Ma non è vero che *la politica* da sola ce la faccia. Essa, per restare razionale e fedele al suo compito in questa organizzazione, ha bisogno di fatti, sperimentazioni, limiti oggettivi, crisi, per darsi una regolata ed essere confrontata con dati del mondo reale e non solo con i termini della propria autoreferenzialità. Ha bisogno di traumi linguistici e di fratture nei mondi vitali, magari derivanti da un ricambio generazionale o da mutate competenze professionali dei ruoli sindacali. La politica, con i suoi soli mezzi, può solo riprodurre miscele stravaganti e strange loops.

Anche ciascuno degli approcci analitici qui descritti sembra inadeguato. Infatti: l'approccio "organizzazione" per riuscire deve ripercorrere proprio la strada dell'altro: per avere "successo" deve riuscire a persuadere quadri e dirigenti della bontà della diagnosi e delle terapie proposte. Un buon esempio di come avvenga la persuasione è offerto da Meta... La persuasione consiste non solo nella condivisione delle analisi, ma prima ancora nella socializzazione al lessico e alla mappa mentale proposta. Se i dirigenti accettano la prospettiva organizzativistica, si potranno avviare le ipotesi di soluzione dei dilemmi organizzativi. Quindi il presupposto logico dell'intervento è sempre una modifica delle mappe cognitive in uso, quindi una parziale modifica dei mondi vitali, una risocializzazione.

Si tratta oggi di un processo possibile e probabile, data l'esposizione del sindacato alla cultura generale corrente nella società, l'emersione dall'interno dei fatti organizzativi come temi autonomi (cfr i documenti per la Conferenza di organizzazione), la diffusione di culture in seno lato sociologiche, orientate a chiarire la razionalità degli attori, a valutare in termini di efficienza ed efficacia, e la complementare minor presa degli storici linguaggi subculturali, dai quali il sindacato traeva i mezzi per intendersi su se stesso.

Forse l'apporto che al sindacato verrà dai lavori in corso consisterà principalmente nella definizione – in corso d'opera, sul cantiere di manutenzione del sindacato-organizzazione – di criteri più precisi ed appropriati per valutare lo stato delle cose e anche le soluzioni di volta in volta proposte. Per analisi di cui disponiamo ci dicono già che si tratta di un lavoro molto articolato, che non può far riferimento a nessun'ortodossia, né politica né scientifica. In questo l'approccio organizzativo al sindacato risponde bene allo spirito del tempo.

Capitolo terzo

POLITICHE ORGANIZZATIVE

1.

Il discorso che segue ha un valore sperimentale ed esemplificativo. Siamo ben lontani da sapere tanto di organizzazioni di rappresentanza da poter ricavare fondate indicazioni terapeutiche per i loro mali. Nessuno degli approcci analitici qui discussi costituisce del resto un corpo solido dal quale sia deducibile alcunchè. Si tratta, lo sottolineiamo ancora, di un sapere pratico, che per definizione può essere tradotto in politiche di organizzazione solo con la mediazione degli agenti stessi e facendolo scorrere nelle pratiche correnti. Parliamo comunque di politiche organizzative in un senso un po' diverso da quello abituale nell'organizzazione sindacale. In genere questa etichetta copre o le politiche del personale o la gestione dei difficili equilibri interni (di natura politica, territoriale, categoriale, ora anche generazionale). Comunque è intesa come politica e poco come gestione delle risorse. Qui ne volgiamo parlare come di una policy, cioè di un virtuale programma d'azione che passa continuamente attraverso fasi di formulazione, implementazione e valutazione.

Come ci ha insegnato l'analisi delle politiche pubbliche, ogni policy ha molti genitori e molti figli; man mano che viene attuata cresce il numero dei soggetti che ritengono di dover dire o ricevere qualcosa. Le limpide scelte iniziali tipicamente da ruscello di montagna si trasformano in un delta intricato, se non in una vera palude. Ciò che sembrava così razionale a tavolino, dopo un po' è una miscela imbarazzante di cose eterogenee e di controfinalità. Ci si accorge man mano che non si era tenuto conto abbastanza di una serie di cose invece assai pertinenti, che le risorse non si trovano dove dovevano essere o al tempo debito, che nel frattempo il problema è diventato un altro, e così via. Per gli analisti è una pacchia, per i responsabili - se lo sono ancora – la sconfitta o la paralisi. Anche quando va tutto bene non mancano le sorprese, e sono comunque richiesti aggiustamenti continui.

Anche la politica organizzativa ha tutte queste caratteristiche. Anche di più, nella misura in cui essa è una funzione troppo poco differenziata dal resto delle attività, e quindi – si direbbe deliberatamente – esposta a tutte le incursioni e strumentalizzazioni. Le indagini mostrano che va crescendo però il carattere di autonomia che il sindacato intende affidare a questa filiera di attività. Sarebbe perciò il momento di formulare un'esplicita politica organizzativa, intesa appunto come una policy.

2.

Avviandoci lungo questa strada vediamo alcune opzioni iniziali. Schematizzando può essere utile riconoscere che esistono tipi diversi di impostazione, che sono connessi ma non direttamente anche con la differenza degli approcci analitici. Le strategie d'attacco possono essere

	Dirette	indirette
Blueprints (razionalità sinottica, top down, ex ante)	1	2

a tempo debito)

Nella realtà avremo sempre miscele di questi tipi astratti. Tuttavia, lo schema serve per orientarsi. In via generale: quanto più un'organizzazione si avvicina al tipo ideale della razionalità di scopo, tanto più vale la coniugazione di progetti "a tavolino" e strategie dirette; viceversa, quanto più si tratta di un "organismo" storico, costruito da miscele stravaganti, tanto più varrà la coniugazione di flessibilità e strategie indirette. Ma questo vale solo come primo orientamento.

Proviamo a individuare tipi di strategie.

Per 1: progetti di riforma formulati e decisi al vertice e al centro, sulla base di un ipotetico monopolio di saperi, orientati ad eliminare anomalie, devianze attuali bin nome di valori quali compattezza, unicità delle interpretazioni del fine organizzativo, centralizzazione del governo delle risorse, assunzione di un rapporto diretto tra decisione sovrana e modificazione della realtà.

Sarebbe assurdo pensare che il sindacato abbia mai seguito una simile linea d'azione. Tuttavia, non dimentichiamo che ci sono ancora forti componenti della cultura e dell'ethos sindacale che spingono in questo senso. Per esempio, il primato della politica o anche il fabbisogno di centralizzazione connesso a regimi neocorporativi può favorire l'ottica di tipo 1. Ma il sindacato è una struttura di compromesso, un poliedro, quindi non vedremo mai legittimata nel sindacato un'impostazione di tal genere, anche se essa opera implicitamente – spesso inavvertitamente – attraverso i richiami al complessivo, al globale, al Politico. Siccome questi aspetti sono praticamente nelle mani di un'oligarchia (legittimata prima dalla democrazia sindacale e poi dalla democrazia d'organizzazione), con una cultura "planista" e un po' elitaria, che viene da lontano, a volte casca nella trappola 1.

Si tratta a rigore di un rischio minimo oggi, anche se andrebbero meglio analizzati i modi in cui avvengono elaborazioni programmatiche in grande stile (per esempio: il sindacato dei diritti) o blueprints di riforma organizzativa che ciclicamente riemergono. Forse, nella trappola ci casca volentieri l'analista, che lavora a tavolino – davvero – e al quale tipicamente non dispiace che il mondo si adegui alle sue definizioni. Inoltre sa molte cose e vede quello che i suoi "oggetti" non possono vedere. Morale: che i responsabili di organizzazione si guardino dagli analisti che gli propongono "soluzioni" chiavi in mano e un futuro radioso per l'organizzazione, se solo i responsabili facessero il piacere di seguire i loro consigli.

Per 2: qui abbiamo strategie che, pur rinunciando a una razionalità forte (all'idea di una volontà che sa quello che vuole), riconoscono che molti risultati possono essere raggiunti per vie traverse, con la manipolazione anticipata delle variabili indipendenti. Per esempio, qui possiamo avere sistemi d'incentivazione personale con premi/punizioni materiali o morali; oppure politiche "fiscali", che tramite il controllo dei flussi in entrata e in uscita condizionano "senza dirlo" le capacità e le competenze delle unità locali o subordinate. Anche, in positivo, una strategia d'investimenti mirata, che crea più o meno dotazioni (apparati, mezzi tecnici, mezzi di comunicazione) in diversi punti dell'organizzazione, ottiene di fatto dei risultati voluti dal centro decisionale, ma con la mediazione-manipolazione dei dati ambientali.

E' un po' come la produzione dei mezzi di produzione rispetto alla produzione di merci. Chi controlla la predisposizione dei mezzi condiziona a valle comportamenti e spazi d'azione di altri. Su questo terreno siamo più prossimi all'idea che le politiche associative siano policies, perché ci sono seri problemi di implementazione e controllo dei risultati. Nel caso di 1. Invece abbiamo a che fare con una macropolitica tanto globale e tanto poco sensibile all'esistente, che essa si può differenziare ben poco da una generale volontà forte che esige di essere obbedita.

Per 3: questo è lo spazio per le vere e proprie politiche organizzative, del tipo di quelle che sono indicate nelle conclusioni delle ricerche ispirate alla sociologia delle organizzazioni complesse. Nella formulazione viene valorizzata la dimensione specifica di singoli problemi organizzativi, sia di tipo strutturale che legati all'asse centro-periferia, o alle caratteristiche della categoria.

Solo con un'attenta calibrazione degli interventi su questi dati specifici si ritiene di poter ottenere risultati soddisfacenti. Ciò implica il riconoscimento di contare solo su forme di razionalità limitata sia a livello di elaborazione delle informazioni (degli operatori e degli analisti), sia nella definizione di stati futuri dell'organizzazione definiti come mete raggiungibili. Qui si riconosce insieme che occorrerebbero una grande quantità di informazioni per scegliere e far bene, ma che esse non sono molto disponibili e che comunque non ci sono le capacità per valorizzarle tutte. Si tratta di praticare approssimazioni e di "sfangarsela come si può" (*muddling through*). E' una strategia affamata di informazioni attendibili (rispetto all'indifferenza per l'informazione della strategia 1) ma che riconosce i propri limiti nell'elaborarla.

Questa impostazione investe molto sull'implementazione e sul monitoraggio. L'elemento della flessibilità, oltre che nella sensibilità al contesto, consiste nella correzione in corso d'opera che lascia spazio a molti bricolages. Come la 1 comporta sunk costs in caso di errore, così qui abbiamo i costi dell'attenzione permanente e di una cura della qualità dei dettagli, che ovviamente non sempre è possibile.

Ma un altro aspetto della "resilience" e della "local knowledge" implicata da questa strategia merita di essere sottolineato: essa punta (forse non sempre nelle formulazioni attuali in modo sufficientemente articolato) sul tempo dei processi di apprendimento individuale e collettivo; ha un certo carattere sperimentale e richiede nei soggetti coinvolti l'adozione di un'ottica quasi-sperimentale, compreso un minimo velo d'ignoranza rawlsiano: gli attori devono sapere che con le politiche organizzative essi corrono dei rischi (calcolati), non si sa bene dove alla fine si andrà a parare. Ma il motivo a partecipare e ad attivarsi sarebbe appunto che il loro investimento può essere molto remunerativo, come tutti gli investimenti nella qualità di beni comuni.

Ma non dimentichiamo che la strategia 3 punta su interventi diretti, facendo appello a una visibile connessione tra premessa e conseguenze, tra variabili, tra funzioni. Il suo argomento è: "se... allora". Questo approccio non richiede l'assunto di relazioni lineari tra i fattori in gioco, né la riduzione della razionalità ad un'unica forma, quella di scopo. Anzi l'idea di flessibilità deriva proprio da un'immagine poliedrica della realtà sindacale, dal sindacato come sistema allentato e con una pluralità di logiche organizzative. L'elemento "diretto" però è basato su un'idea di razionalità dominante su altre. Si tratta della logica d'azione di organizzazioni rappresentative. Questo è un aspetto per ora poco sviluppato dei nostri discorsi sul sindacato, e quindi qui lo lasciamo. Ma, in parole povere, deve esserci qualcosa di specifico e predominante in queste organizzazioni (probabilmente lo si può dedurre dalle funzioni di fatto svolte nella società); a questo specifico che finisce per assorbire o scavalcare altre razionalità è possibile agganciare strategie d'intervento insieme contestuali, flessibili e dirette.

Per 4: queste strategie sono dunque "resilienti" e indirette: molto morbide (apparentemente). Si può scorgere una durezza decrescente delle policies organizzative passando da 1 a 4. Esse hanno fiducia solo in processi locali, idiosincratici, poco generalizzabili. Puntano tutto su una razionalità di processo, cioè sull'intelligenza del riconoscimento, da parte dei protagonisti stessi, di ciò che avviene per effetto della loro comunicazione razionale. Le innovazioni sono poco volute o programmate, piuttosto si sta attenti a coglierle appena si presentano nel flusso dei fatti organizzativi.

Il carattere soft è sottolineato dal fatto che si intende intervenire quasi esclusivamente su fattori virtuali, di natura culturale, morale o cognitiva. Dentro di essi infatti si generano i *conundrums* che poi sfociano in dilemmi organizzativi. Il malessere organizzativo – addirittura la non-organizzazione – è fatto di parole inappropriate, di malintesi, di silenzi. Le parole sono pietre. Vanno sciolte dolcemente, dialogando quando è possibile, tacendo quando necessario. Gli atteggiamenti cambiano anche solo se confrontati con altro – altre

situazioni, altre soluzioni, altre possibilità -, e con gli atteggiamenti cambiano le preferenze e poi le scelte. Non è che gli uomini, tanto meno i sindacalisti, siano particolarmente razionali o riflessivi. Ma l'antropologia sindacale (i metodi del tipo Lanzara sono molto prossimi all'etnometodologia) ha ragioni che i soggetti possono riconoscere come proprie, e anche modificare, elaborando i conflitti apertamente, magari alternativamente in spazi di discussione razionale senza coazioni – come avviene correntemente nei momenti culturali e formativi – e in spazi di confronto politico.

Le strategie di tipo 1 possono essere in sintesi definite autoritative, le 2 della governabilità, le 3 del merito organizzativo (trattano l'organizzazione come tale, non come una polity o un mondo vitale), le 4 comunicative. Il ragionevole illuminismo che guida ogni analista di organizzazioni, e il valore assegnato (ancora e finora!) dalla società al sindacato come bene pubblico, fanno sperare in un rilievo crescente delle strategie d'intervento del terzo e quarto tipo. La lotta, del resto, dentro il sindacato contro le facili tentazioni delle scorciatoie e delle pigrizie insite in 1 e 2 è ancora in corso, e lo è in ogni organizzazione che si rispetti.

3.

E' difficile dire se questo punto, dopo tanti distinguo e dopo aver gustato i piaceri della tipologia, analisti e sindacalisti possano avere le idee più chiare. Ma il labirinto resta, anche se c'è un filo che guida.

Eppure ci sono ancora altre distinzioni da rilevare. Immaginiamo di vedere il sindacato come un edificio: da lontano, da più vicino, da molto vicino. Oppure guardiamo al tronco, ai rami, alle foglie. Ci sono elementi macroscopici e altri minuti. Come detto, molto dipende dalla distanza, perché anche le più piccole cose pesano, magari sono sabbia negli ingranaggi che i dirigenti lubrificano così bene.

Gli interventi potranno allora riguardare *fatti organizzativi macro*: la democrazia di organizzazione, le finanze, i nessi tra tipi di apparati, la confederalità e la divisione del lavoro sindacale tra parti dell'organizzazione, le grandi appartenenze e le grandi lacerazioni. Oppure *fatti di dimensione intermedia*: la redistribuzione delle risorse, il ridisegno di organigrammi, la definizione di professionalità, la messa in opera di sistemi di accountability e responsiveness. Infine, *fatti micrologici*, molto locali e specifici: la qualità dell'ambiente di lavoro, gli stili cooperativi, le microrazionalizzazioni orientate a recuperi di efficienza (lo streamlining quasi permanente che si tenta), i sistemi di incentivi e la gestione delle risorse umane in contesti dati, l'imprenditorialità politica e organizzativa di singoli dirigenti o gruppi di dirigenti...

Sarebbe utile anche un'esposizione sistematica del *tipo di risorse* in gioco nelle politiche organizzative. Abbiamo già visto alcune differenze in proposito nei due approcci che abbiamo stilizzato. La risorsa più generale nel sindacato è il *fare politica*. Qui va intesa come capacità di tematizzare i termini appropriati dei dilemmi organizzativi, scegliere e decidere, curare l'implementazione delle scelte. Nella politica rientra la qualità della leadership esercitata dai dirigenti: essa è una forza morale che induce a fare (anche cose che altrimenti non verrebbero fatte), ma anche una forza "economica": è imprenditorialità come capacità di impiegare risorse in modo innovativo per raggiungere i fini prefissati.

L'altra risorsa generale è il *denaro* (o i suoi equivalenti, tipo i distacchi). Il denaro è stravagante: non ce n'è mai abbastanza eppure lo si spreca. Non c'è dubbio che nel sindacato sono possibili notevoli recuperi di efficienza nell'impiego di questa risorsa. Il suo migliore impiego vale in sé come risposta alla crisi fiscale dell'organizzazione, e anche come criterio di sana gestione responsabile rispetto agli iscritti. Inoltre è condizione perché abbiano successo altre terapie, che trovano ostacoli insormontabili in una gestione un po' approssimativa. Il denaro poi svolge un ruolo cruciale nella pratica della confederalità (la distribuzione delle entrate tra i diversi livelli di governo del sindacato).

Vi sono poi *risorse strutturali* meno visibili, come l'insediamento sociale e territoriale, e il dato organizzativo puro e semplice (il fatto di essere organizzazione operativa e disponibile). Queste risorse sono il frutto di investimenti pregressi. Si tratta di risorse "dedicate", non facilmente riconvertibili o spostabili. Come sunk

costs sono anche un enorme peso (del passato) che spinge e trattiene l'organizzazione. Il sindacato generalmente non può permettersi radicali rotture con questi dati di continuità storico-strutturale. Però c'è largo spazio per approcci incrementali nel quadro di politiche organizzative consapevoli. In questo contesto rientra anche la massa degli addetti (gli apparati) tecnici e politici. Essi per il sindacato sono un dato sociale. E lo sono quanto più sono visti come un problema politico. Invece, se ci fosse una politica delle risorse umane, una politica formativa, l'attenzione al ricambio generazionale, l'investimento in professionalità, questa massa (che per tanti versi ricorda l'impiego pubblico, absit iniuria) si scioglierebbe come ghiaccio la sole, diventerebbe il fluido dell'organizzazione.

I fattori più virtuali e veri *invisible assets* sono le culture, le competenze, le esperienze, le capacità degli uomini e delle donne. Occorre dirlo: lo sviluppo di queste risorse oggi è in uno stato desolato. Tutte le funzioni nell'organizzazione che se ne occupano sono marginali politicamente. Le risorse finanziarie dedicate sono modeste. Quasi nulla è stato fatto per fissare standard cognitivi, etici, professionali. Anche in questo, vergognosamente, il sindacato assomiglia più all'impiego pubblico che a un'impresa capace di affermarsi in mercati contestabili. Il sindacato macchina politica sembra avere il massimo disprezzo per le sue componenti più preziose. Ma se vuole essere "generale", dei "diritti", se vuole dare qualità alla propria azione deve dare qualità all'organizzazione, non c'è bisogno degli gnomi giapponesi per saperlo.

E dunque: gran parte delle politiche organizzative (si vedano le dettagliate indicazioni presenti nelle ricerche di Zan) passeranno attraverso una ricentralizzazione della gestione delle risorse umane e su un serio e non occasionale aumento degli investimenti cognitivi e formativi. Il sindacato crede di essere un'organizzazione politica, ma in primo luogo è un'organizzazione che vive di quello che sa (di quello che sanno e sanno fare le sue donne e i suoi uomini): è un *knowledge organization*.

Ci sono infine *risorse istituzionali*: derivanti dalla collocazione del sindacato nel quadro delle nostre istituzioni pubbliche a livello nazionale e locale; derivanti dalla legislazione di sostegno e da patti di tipo neocorporativo; dallo stare in rete con altre organizzazioni; dal far parte di un più ampio contesto politico-istituzionale nella Comunità europea. Queste risorse sono spazi d'azione regolata per il sindacato. Sono un contesto strutturato. Ma il sindacato le può vedere non solo come dati ambientali in cui si svolge il proprio agire strategico, ma come protesi della propria azione, prolungamenti non occasionali, ma ormai sistematici del proprio corpo. Il contesto lavora per l'organizzazione, più di quanto questa sia in grado di riconoscere. Sarebbe bene in futuro immaginare proiezione delle politiche organizzative sul contesto; sono pensabili politiche attive di produzione del contesto che ne ricavano risorse addizionali per l'organizzazione.

4.

Abbiamo visto che ci possono essere diverse approssimazioni (macro, meso e micro) ai fatti organizzativi, e che sono in gioco risorse differenziate. Consideriamo ora i giochi dei diversi protagonisti dentro le politiche organizzative.

I dirigenti: essi qui sono imprenditori politici, spetta a loro il governo delle strutture, l'innovazione, il rispetto degli standard di efficienza ed efficacia. Molti sindacalisti sono però "culi di piombo" o "impiegati statali". In una grande organizzazione sarà sempre così, per demotivazione, incapacità, stanchezza. Ma ci deve essere in giro un numero sufficiente di imprenditori schumpeteriani capaci di miscele meno stravaganti di quelle attuali. Senza di loro non è possibile l'innovazione organizzativa, e l'apprendimento resta bloccato, non circola. I dirigenti in genere sanno fare bene il loro mestiere, un mestiere che si impara on the job. Ma spesso sono poco professionali. Dedicano molto tempo a difendersi da qualcosa. Fanno ancora finta di essere intellettuali generali o organici. Però sono pagati per essere specialisti della rappresentanza del lavoro. E per governare al meglio l'organizzazione che serve per dare efficacia alla rappresentanza. Altrimenti ...

I quadri: sono la vita dell'organizzazione, sono la zavorra; qui è il regno del malessere organizzativo, delle frustrazioni e del mugugno, come anche dell'opportunismo e dell'altruismo. I loro giochi sono molto vincolati,

schiacciati tra la grande politica dei vertici e le responsabilità quotidiane. La politica organizzativa è nelle loro mani. Perché la facciano, e bene, e non la deformino per scopi tribali e personali, occorre investire sulla qualità del loro lavoro, sulla loro professionalità, sulla loro autostima. Le risorse morali del passato non bastano a questo compito immane. Anche le imprese soffrono perché i loro quadri sono demoralizzati e demotivati. Il sindacato, che ha ancora il vantaggio di essere un catalizzatore di energie morali, perché tratta i suoi quadri come figli di un dio minore?

Gli iscritti: si potrebbe distinguere tra militanti ed iscritti, ma prendendo per buona la tendenza evolutiva verso il sindacato associazione capace di accountability verso i propri membri, la distinzione vale poco. Gli iscritti, i loro comitati, nell'ottica dell'azione volontaria, potrebbero fare molto per l'organizzazione. Da loro derivano informazioni gratuite, collegamenti a reti sociali più ampie, la continua ricarica a contatto con i processi sociali. E' la base della democrazia sindacale, ma forse di qualcosa di altro, come punto di vista critico sui fatti organizzativi, un organo di valutazione permanente, indispensabile per politiche organizzative ben calibrate e costantemente monitorate.

Le politiche organizzative della nuova generazione qui discusse, alla luce delle ricerche in corso, puntano a un gioco di squadra tra questi diversi attori. Se ci sono dilemmi organizzativi evidentemente è perché ci sono pareti di vetro, o di cemento, tra queste componenti essenziali. Un buon solvente delle distanze e delle divaricazioni è la cultura. Lo è comunque, nella grande trasformazione in corso. Lo sarebbe di più e meglio se consapevolmente si volesse adeguare il mestiere del sindacato e del sindacalista ai nuovi compiti e ai nuovi contesti d'azione. Ne consegue che il sindacato farebbe meglio a dotarsi di una politica della formazione, della ricerca e dell'informazione più decorose di quelle attuali. Ma in senso più stretto, se quanto precede ha qualche senso e le ricerche sul sindacato dicono qualcosa di valido, si tratta di mettere in circolo nuove culture organizzative e nuove definizioni della professionalità del sindacalista. Cosa essa possa essere è oggetto di discussione. Ma molto – anche per la comprensione dei dilemmi organizzativi – può essere ricavato dall'analisi dei verbi attivi che strutturano il lavoro sindacale (si veda Carlo Donolo "Formazione come politica organizzativa", 1991).

5.

Per finire, immaginiamo il sindacato che si sposta nel mare tempestoso del conflitto sociale e della rappresentanza del lavoro. L'organizzazione futuribile del sindacato potrebbe apparire come una flotta – ostile solo con i cattivi, ma per tutti gli altri ospitale e generosa. Al centro c'è la testa confederale con la coorte delle teste territoriali e categoriali. Tutte navigano a vista, ma si tengono in contatto visivo, e comunque sanno che l'organizzazione ha cannocchiali potenti mentre tutto il mondo li sta a guardare. Veloci e agili vascelli le circondano fornendo servizi e intessendo la rete delle comunicazioni. Sono gli apparati tecnici. Più al largo, sui margini, navigano di conserva tante altre navi, visibilmente specializzate nelle funzioni, molto autonome, alcune con delle bandiere pittoresche; sono le altre strutture che servono al sindacato per stare nella società: servizi specialistici, istituzioni culturali e mediali, società di servizio, associazioni amiche, perfino zattere (in questo momento non proprio stracariche) di "intellettuali" simpatetici con la flotta, per lo più occupati a lanciare messaggi nella bottiglia – come questo testo – sperando che arrivino fino alla nave-comando. La grande illusione delle parole è di essere ascoltate. E la nave va...