



Istituto
di Ricerche
Economiche
e Sociali
Emilia Romagna



Istituto
di Ricerche
Economiche
e Sociali
Marche



Istituto
di Ricerche
Economiche
e Sociali
Toscana



Istituto
di Ricerche
Economiche
e Sociali
Veneto

La Cgil come organizzazione

Un dossier sulle ricerche condotte dagli Ires

Conferenza di organizzazione Cgil
giugno 2015

IRES Emilia Romagna, Bologna - 051 294011-294864/er.ires@er.cgil.it/www.ireser.it

IRES Marche, Ancona - 071 419300/ires@marche.cgil.it/www.marche.cgil.it/ires

IRES Toscana, Sesto Fiorentino (Fi) - 055 4288312/segreteria@irestoscana.it/www.irestoscana.it

IRES Veneto, Mestre (Ve) - 041 5497820/ires@veneto.cgil.it/www.iresveneto.it

Presentazione

La Cgil si appresta alla Conferenza di organizzazione. Il sindacato confederale vive in ‘terra incognita’, una fase di transizione che mette a dura prova politiche, rappresentanza, organizzazione; serve alla Cgil e al sindacato ritrovare respiro progettuale e, insieme, ridisegnare strutture e funzionamento organizzativi.

Vi sono state stagioni dense di ricerche e di riflessioni organizzative sul sindacato, specie nei passaggi di fase, quando il suo protagonismo ha mutato il profilo socio-culturale del Paese (anni Sessanta/Settanta) o ha influito sulla sua tenuta politico-istituzionale (anni Novanta); nella stagione, cioè, del conflitto sociale e della partecipazione di massa, quando le confederazioni allargarono la loro rappresentanza e la loro influenza, e in quella del collasso della prima Repubblica, quando il sindacato, con la concertazione e la nuova struttura contrattuale, permise la politica dei redditi e l’entrata in Europa. Volendo indicare alcuni testi, citiamo per la prima stagione Aris Accornero *“La parabola del sindacato”* (Il Mulino, 1992) e quelli prodotti da Bruno Manghi e da altri studiosi legati alla Cisl che animavano la rivista *“Prospettiva sindacale”* (anni Ottanta); *“Organizzazione e rappresentanza: le organizzazioni imprenditoriali e sindacali”* (Nuova Italia Scientifica, 1992), di Stefano Zan, per la seconda.

La letteratura disponibile è assai ricca, in realtà, sia quella codificata sia quella grigia, quest’ultima spesso misconosciuta e poco valorizzata. L’attenzione al sindacato come organizzazione, specialmente da parte di studiosi esterni, è condizionata dalle alterne fortune della sua reputazione pubblica; salvo la continuità assicurata da singole persone e da rari luoghi accademici. Tra questi, Mimmo Carrieri (oltre ai suoi libri –tra cui *Sindacato in bilico*, Donzelli 2003 e *I sindacati*, Il Mulino 2012 - molti i saggi e gli autori, anche di altri Paesi europei, ospitati da Carrieri, nei *Quaderni di Rassegna sindacale*, la rivista nazionale della Cgil), Ida Regalia (*Quale rappresentanza. Dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*, Ediesse 2009), Gianprimo Cella (*Il sindacato*, Laterza 2004), Paolo Feltrin (*La sindacalizzazione in Italia, 1986-2004. Tendenze e dinamiche di lungo periodo*, ed Lavoro 2005; con Sergio Maset *I servizi nei sindacati*, ed Lavoro 2007), Stefano Zan (*Le organizzazioni complesse. Logiche d’azione dei sistemi a legame debole*, ed Carocci 2011) e altri. Citiamo infine due volumi recenti: quello di Paolo Feltrin e Stefano Zan, *“Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali”*, ed Carocci 2014, e quello di Gumbrell-McCormick R., Hyman R., *Trade unions in Western Europe. Hard Times, hard choices*, Oxford 2013, che compara ben dieci casi nazionali e già dal titolo annuncia tempi difficili.

Ciò che, invece, stupisce è che non sia ancora acquisita del tutto all’interno del sindacato l’importanza, teorica e pratica, dei temi organizzativi: tesseramento e rappresentanza, delegati e forze volontarie, ruolo contrattuale delle Rsu/Rsa, composizione sociale e carriere dei dirigenti, competenze e motivazioni, formazione e cultura politica, funzionamento degli organismi, trasparenza gestionale, rendicontazione e valutazione, eccetera. Su alcune questioni gli strumenti di monitoraggio interni si sono nel tempo sofisticati, e non mancano delle sperimentazioni interessanti, ma siamo lontani da una visione d’insieme e da un pensiero organizzativo adeguato alla transizione in terra incognita. Peraltro, sono reticenze e difficoltà che accomunano tutte le Associazioni di rappresentanza, comprese quelle datoriali.

Gli Ires, anch’essi con stagioni ed esiti alterni, hanno tenuto aperto un campo di attenzione sul sindacato come organizzazione; tutte ricerche, non a caso, centrate sulle persone che alla Cgil assicurano radicamento e reputazione, gli iscritti, i delegati, i sindacalisti. Di questo vogliamo dar conto in questo dossier, disponibili a recepire materiali a noi ignoti e a confrontarci con chi ancora si appassiona alla vitalità del sindacato. La nostra convinzione, come dimostrano gli osservatori più attenti, è che la rappresentanza del lavoro rimane cruciale per la qualità democratica di ogni Paese e dell’Europa.

Molti dei materiali citati sono disponibili nei rispettivi siti degli Ires regionali; per ogni informazione si possono contattare i singoli Istituti che hanno promosso le ricerche.

Alfiero Boschiero, Walter Cerfeda, Fabio Giovagnoli, Giuliano Guietti
Ires Veneto, Marche, Toscana, Emilia Romagna

I non organizzati

È saggio, volendo innovare l'organizzazione, ascoltare il lavoro, cioè partire dalla domanda. E, più precisamente, dalla domanda di rappresentanza a cui le organizzazioni sindacali non hanno saputo negli ultimi decenni dare risposte.

La più clamorosa, perché diffusissima e ormai di lunga data, diventata fenomeno di massa, è quella che proviene dal lavoro atipico e precario. Le lavoratrici e i lavoratori della conoscenza, spesso atipici, non sempre precari, sono l'altro target rispetto al quale l'affanno delle organizzazioni confederali risulta particolarmente evidente.

Qualche indagine condotta dagli Ires o da forme reticolari di organizzazione, più o meno autogestite e/o sostenute dalla Cgil, ha tentato di ascoltare questi mondi e di offrire al sindacato spunti per un ripensamento dei linguaggi e delle forme organizzative tradizionali.

- Ires Emilia Romagna, Toscana, Veneto
(2013-2014) **Lavoro, conoscenza, sindacato. Una ricerca tra i lavoratori cognitivi**, condotta congiuntamente dai tre Ires, attraverso un centinaio di interviste in profondità e oltre un migliaio di questionari on line, nonché diversi seminari e confronti: strumenti e modalità tesi a dare protagonismo, già nel percorso di ricerca, ai diretti interessati. Due gli interrogativi caratterizzanti: *come si vive e si lavora nelle imprese del capitalismo della conoscenza? Quali problematiche condizionano il rapporto tra il sindacato e questi lavoratori?*

Responsabili del gruppo di ricerca: Franco Bortolotti, Federico Chicchi, Vladimiro Soli; i materiali sono reperibili nel sito www.elaborazione.org; i risultati raccolti in un quaderno, dallo stesso titolo, edito a settembre 2014 e in alcuni saggi pubblicati in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, trimestrale della Cgil nazionale, nel numero 1.2015.

In Allegato 1 "Riflessioni conclusive", con le indicazioni emerse e le proposte per il lavoro sindacale.

- Cgil nazionale
(2011) **Professionisti a quali condizioni?**, ricerca promossa dalla Consulta delle Professioni della Cgil e dalla Filcams nazionale con l'obiettivo di conoscere le condizioni, i percorsi, i bisogni, le aspettative dei lavoratori delle professioni - siano essi lavoratori dipendenti, praticanti o autonomi - e che operano nei più diversi settori; stretti nella contraddizione tra desiderio di autodeterminazione e subordinazione reale nei confronti dei committenti.

Il gruppo di ricerca: Daniele Di Nunzio, Giuliano Ferrucci, Salvo Leonardi; gli esiti della ricerca sono disponibili all'IRES nazionale.

(2013) **Organizzare i non organizzati. Idee ed esperienze per il sindacato che verrà.**

Un fascicolo di Rassegna Sindacale, supplemento al numero 12/2013 del settimanale, pubblicato a cura di Ilaria Lani, racconta sia esperienze di *organizing* tentate dai sindacati in diversi Paesi europei (Germania, Gran Bretagna) e negli USA, sia percorsi di sindacalizzazione del lavoro disperso condotti in Italia. Tra i promotori Lisa Dorigatti e Alessandro Coppola.

Gli iscritti

- Ires Emilia Romagna

(2012) ***Gli iscritti allo Spi. I caratteri, l'identità, l'organizzazione.*** Indagine diretta da Fausto Anderlini, tesa ad esplorare composizione sociale, attese e valori dell'universo degli iscritti al sindacato pensionati; sono stati sentiti telefonicamente ca 1.000 iscritti allo Spi in Emilia Romagna, campionati secondo il sesso e la distribuzione territoriale.

La ricerca è stata pubblicata integralmente nel volume "*La società solidale. Generazioni, sindacato e protagonismo degli anziani*", pubblicato nel 2012 da Socialmente, l'editore della Cgil ER.

In Allegato 2 "Una sintesi in 12 tesi", dove Anderlini condensa i risultati della ricerca.

- Ires Toscana

(2013) ***Il rapporto tra Spi e i propri iscritti,*** indagine condotta da Enrico Fabbri su 363 iscritti allo Spi sui temi: modalità di affiliazione, aspettative nei confronti delle politiche e dei servizi offerti dal sindacato, atteggiamento politico; e su 154 soggetti che, iscritti alla Cgil durante la loro vita professionale, una volta in pensione non si iscrivono allo Spi.

(2013) ***Il rapporto tra Cgil e i propri iscritti,*** condotta sempre da Enrico Fabbri, su 574 persone residenti in Toscana e iscritte alla Cgil: qualità del rapporto tra iscritti e sindacato, dal proselitismo alle modalità di partecipazione alla vita organizzativa, alle cause di disdetta; con una breve appendice sulle strategie efficaci di proselitismo.

In Allegato 3 si riporta la parte della ricerca riferita all'attività specifica di chi fa proselitismo.

- Ires Veneto

(2010) ***Le identità nel sindacato, l'identità del sindacato,*** indagine voluta dallo Spi Veneto e diretta da Roberto Grandinetti, condotta attraverso un questionario strutturato, somministrato per via telefonica a 869 iscritti alla Cgil, attivi e pensionati, rappresentativi della base organizzata della Cgil Veneto. L'obiettivo: ricostruire l'identità della Cgil per come viene percepita dagli iscritti e confrontarla con l'identità comunicata dall'organizzazione attraverso i canali ufficiali; nonché migliorare la comprensione del ruolo dello SPI all'interno della confederazione.

I delegati/Rsu/componenti dei direttivi

- Ires Emilia Romagna

(2012-2014) una serie di indagini condotte da Davide Dazzi tra i delegati di tre Camere del lavoro (Parma, Ferrara, Rimini), della Filctem regionale e della Funzione pubblica di Bologna, a partire dai dati socio-anagrafici, con l'obiettivo di ascoltare chi, al sindacato, dà tempo, intelligenza e impegno volontario nei luoghi di lavoro.

Si tratta della più estesa e recente esplorazione sui volontari e sugli attivisti della Cgil, finalizzata a dare un profilo socio-culturale delle persone che costituiscono, in un periodo di crisi profonda della partecipazione, un sistema nervoso ancora vitale, che assicura alla Cgil un radicamento di massa. Particolarmente importante se si intreccia con i dati relativi al rinnovo delle RSU nella pubblica amministrazione di inizio marzo 2015 e con l'altissimo numero dei partecipanti che il voto sulle rappresentanze sindacali continua a registrare.

In Allegato 4 una nota di Davide Dazzi che sintetizza i risultati del lavoro.

- Ires Veneto

(2008) ***Le opinioni dei rappresentanti sindacali Cgil nella scuola e nel pubblico impiego***, indagine condotta da Vladimiro Soli nel 2005 (Fp) e nel 2007 (Flc), tra i delegati eletti nelle liste Cgil, volta ad esplorare il loro profilo socio-professionale, le motivazioni, le attese nei confronti dell'organizzazione, le opinioni; sino ad alcune piste di innovazione organizzativa.

I delegati Flc che avevano risposto al questionario erano 349 su 760 eletti; i rispondenti Fp 640 su 1.345 eletti.

La ricerca è pubblicata nel PaperIres Veneto n° 62.2008

(2013-2014) ***Sindacalisti e politica. Un'inchiesta tra Veneto e Lombardia***, prima parte, indagine voluta da Cgil Veneto e Lombardia, condotta da Gabriele Ballarino, Nicole Casanova e Vladimiro Soli, attraverso un questionario compilato da 1550 componenti dei Direttivi provinciali di categoria in Veneto e in Lombardia, nonché da un segmento significativo di operatrici/operatori dei servizi. Il questionario, seguendo la stessa base informativa che Itanes utilizza sulla popolazione italiana, ha permesso una comparazione tra il popolo Cgil e l'insieme della popolazione italiana su uno spettro molto ampio di temi, economici, civili, politici.

La ricerca è disponibile nel sito di Ires Veneto

I funzionari e gli apparati a tempo pieno

- Cgil Veneto

(2004-2006) **Donne in Cgil. Dalla parità formale all'uguaglianza di opportunità tra donne e uomini**

Un progetto di azione positiva – progettato e gestito nel biennio 2004-06 attraverso un “Cantiere delle pari opportunità” (osservatorio di genere; bilancio-inventario di competenze) – finalizzato a promuovere la presenza femminile nei ruoli di vertice e decisionali, modificare l'organizzazione del lavoro e adottare strategie basate sulla valorizzazione delle competenze, femminili e non solo, superare la segregazione. Il progetto di ricerca-azione ha coinvolto quasi 400 donne, dalle delegate nei luoghi di lavoro alle donne impegnate nelle funzioni direttive massime. I materiali sono raccolti in un volume, “*Donne in Cgil. Dalla parità formale all'uguaglianza di opportunità tra donne e uomini*”, pubblicato a cura di Lucia Basso e Francesca Lazzari nel 2005 e stampato da Cleup, l'editore dell'Università di Padova.

In Allegato 5 le “Riflessioni conclusive” del rapporto.

- Ires Veneto

(2007-08) ***I mestieri del sindacalista. Tra rappresentazione soggettiva e ridefinizione professionale***, indagine voluta da 3 Cgil regionali (Emilia Romagna, Lombardia, Veneto) e condotta, durante la precedente Conferenza di organizzazione, da Marco Cerri, Nicola Ponchiroli e Vladimiro Soli, in 3 Camere del lavoro – Verona, Mantova e Ferrara – tesa ad esplorare da un lato composizione socio-professionale e valori dell'apparato a tempo pieno (confederazione, categorie, servizi), dall'altro i processi di apprendimento (formali e informali) attraverso cui i funzionari acquisiscono e aggiornano conoscenze tecniche e competenze di ruolo, riflettono sul senso di sé e sul proprio ruolo politico.

La ricerca è pubblicata nel volume *I mestieri del sindacalista, tra rappresentazione soggettiva e ridefinizione professionale*, Ediesse 2009.

(2013-2014) ***Sindacalisti e politica. Un'inchiesta tra Veneto e Lombardia***, seconda parte, indagine condotta dal gruppo di cui sopra (Nicole Casanova e Vladimiro Soli), attraverso interviste in profondità a 40 funzionari a tempo pieno, operanti in Lombardia e Veneto, con incarichi confederali, di categoria e di servizio, tutti under 40, entrati a tempo pieno in Cgil negli ultimi anni. L'obiettivo era misurare l'autonomia, la politicità e la dotazione di senso che i giovani funzionari assegnano al loro compito di direzione sindacale.

In Allegato 6 le “Valutazioni di sintesi” della ricerca.

Lavoro, conoscenza, sindacato. Una ricerca tra i lavoratori cognitivi

Franco Bortolotti, Federico Chicchi, Vladimiro Soli

Ires Toscana, Emilia Romagna, Veneto

Riflessioni conclusive

Indicazioni emerse dalla ricerca

Il progetto di ricerca ha inteso approfondire le trasformazioni che derivano dall'affermarsi di un nuovo ciclo capitalistico fondato sulla centralità della conoscenza. Con la definizione "capitalismo cognitivo" o "economia della conoscenza", si indica, infatti, il progressivo emergere di un nuovo modello produttivo basato sull'impiego intensivo e diffuso di conoscenze dentro un paradigma organizzativo che modifica, insieme, condizioni economiche e sociali del lavoro. L'analisi ha seguito queste dinamiche principalmente per come si manifestano nelle attività produttive, verificando come mutano assetti, contenuti e natura del lavoro, nonché domande e attese nei confronti del sindacato.

I cambiamenti del lavoro, già abbondantemente rilevati da numerose indagini empiriche o dall'osservazione diretta, segnalano la formazione di contesti che mettono in discussione le tradizionali forme di regolazione del lavoro. Accanto a ciò si nota una discrasia tra il valore attribuito al lavoro e il suo effettivo riconoscimento. Una nuova visione è resa più urgente dalla percezione che, mentre aumenta il nostro ritardo nel comprendere il carattere dei cambiamenti, il dinamismo del capitalismo cognitivo investe progressivamente ogni ambiente di lavoro e ogni dimensione sociale.

Per il sindacato si pone il problema di riconoscere il nuovo quadro e di misurarsi con le nuove logiche del mercato del lavoro. Pertanto, l'obiettivo è comprendere le ragioni che determinano la diffusione di nuove figure professionali, la loro costituzione materiale, il ruolo loro attribuito nelle strategie evolutive del sistema e la natura distintiva delle loro prestazioni e aspettative.

Per quanto le spinte prodotte dal capitalismo cognitivo presentino carattere di indubbia portata generale, la ricerca ha riservato attenzione specifica alle ricadute sul lavoro. L'osservazione evidenzia caratteristiche distintive dei lavori cognitivi, portatori di competenze in specifici ambiti tecnico-operativi, con percorsi di identificazione rispetto a ruoli e contenuti professionali che si discostano da quelli dei lavoratori tradizionali e, conseguentemente, attese di riconoscimento, economico e non, poco prevedibili. La centralità assunta da tale istanza di identificazione risulta cruciale e fa dell'aggregato dei lavoratori cognitivi l'espressione più visibile delle trasformazioni in atto nel mondo produttivo. Da parte loro, le imprese esprimono richieste professionali che attribuiscono un ruolo critico alle componenti cognitive del lavoro sia in termini di qualità che di valore. Sono questi i due vettori che attestano come il peso crescente della cognitivizzazione coincida con la formazione di un segmento pregiato all'interno del mercato del lavoro, destinato a svolgere un ruolo decisivo ai fini delle nuove gerarchie produttive.

La lettura che proponiamo va completata considerando altri elementi del quadro. La selezione di specifiche figure ad alto contenuto di conoscenza è sia effetto che causa della crescente complessità delle attività produttive.

Essa non investe solo i lavoratori cognitivi, ma rappresenta un vincolo anche per un'ampia gamma di funzioni attribuite a lavoratori dai requisiti professionali più tradizionali che, con i primi, condividono esigenze di riconoscimento e di attribuzione di valore. Le richieste delle aziende, infatti, esprimono un'attesa di prestazioni a maggior rilievo cognitivo non limitata alle professionalità pregiate, che coinvolgono anche mansioni di carattere operativo più corrente. Tuttavia, mettere in rilievo la pervasività di queste tendenze non significa cadere in generalizzazioni, né compromettere la visibilità del processo di differenziazione qualitativa implicito nell'economia della conoscenza.

Le trasformazioni dell'economia e l'avvento di un nuovo ciclo capitalistico richiedono al sindacato una forte disponibilità all'adattamento, la capacità di interpretare le nuove sensibilità e di considerare come le stesse attese dei lavoratori tradizionali mutano in relazione a situazioni di maggiore complessità e incertezza

(si pensi all'esigenza di salvaguardare non solo l'occupazione bensì l'occupabilità, che si esprime con crescenti richieste di aggiornamento delle competenze, di sviluppo delle capacità nel gestire situazioni fuori norma, imposte dai nuovi modelli produttivi, di riconoscimento di maggiore autonomia, ecc.). Questi temi acquistano un risalto particolare nel caso dei lavoratori più giovani che condividono questa cultura del lavoro indipendentemente dal ruolo professionale.

La ricerca affronta questi processi consapevole che la richiesta di maggiore capacità cognitiva attraversa tutto il lavoro, ma trova il suo punto di incandescenza, sia teorica che pratica, nella formazione di uno specifico universo professionale, quello dei lavoratori cognitivi.

La pervasività dei processi di lavoro cognitivo ben si raccorda con le trasformazioni di tipo strutturale che investono il mondo produttivo. All'interno di un disegno generale che connette economia mondo e sistemi produttivi globalizzati, perdono centralità le soluzioni strutturali tradizionali e si assiste alla formazione di una pluralità di:

- modelli di impresa (imprese senza fabbrica, imprese a rete, imprese virtuali, filiere, ecc.);
- soluzioni organizzative (reparti produttivi distribuiti, funzioni strategiche concentrate e produzione divisa per piattaforme, direzioni esterne, specializzazione produttiva, ecc.);
- rapporti di scambio (variabile lunghezza catena del lavoro, integrazione cliente/fornitore, ecc.);
- strategie di cooperazione produttiva (collegamenti a distanza, cicli combinati, committenti multipli, logiche di mercato vs logiche di appartenenza, *commitment* a tempo/obiettivo, ecc.).

In senso generale, la perdita di riconoscibilità dei confini dell'impresa consente di muoversi ridisegnando gerarchie, forme di collaborazione, criteri di relazione, controllo delle prestazioni e misurazione del contributo professionale. Le tecnologie digitali e la duttile potenza dei nuovi saperi rendono possibile destrutturare e ripensare il funzionamento degli apparati tecnico organizzativi. Un quadro di questo tipo mantiene ben poco della linearità operativa delle aziende di produzione di massa ed è gestibile solo a patto di disporre di figure professionali, i lavoratori cognitivi, in grado di aderire efficacemente ai nuovi contesti. Certo, tale adattamento può venire in buona misura forzato, ma esso non sarebbe nemmeno concepibile senza l'intrinseca duttilità e l'attitudine all'innovazione di tali figure.

La ricerca conferma che il lavoro e le sue condizioni divengono un terreno privilegiato del cambiamento, a partire dai disegni organizzativi, dalle collocazioni professionali, dagli inquadramenti e dalle forme di relazione, ecc. Si tratta di cambiamenti che non possono essere interpretati solo in chiave di precarietà e di sfruttamento, pur se questi fenomeni sono massicciamente presenti. Non meno urgente della denuncia, quindi, si presenta la necessità di cogliere l'emergere di tendenze e modelli la cui natura richiede di essere meglio identificata. Per una peculiarità tutta italiana, segno del ritardato sviluppo del capitalismo cognitivo, queste configurazioni organizzative sembrano riprendere molti meccanismi tipici della piccola impresa, con l'accentuata richiesta di disponibilità e flessibilità, il rapporto diretto con l'imprenditore, la propensione dei lavoratori ad interiorizzare i problemi aziendali. Ma rispetto all'approccio dei lavoratori tradizionali, nei lavoratori cognitivi emerge un attaccamento al proprio lavoro più che all'impresa, per cui la fedeltà ha una forma condizionata ed è legata ad interessi che non coincidono con quelli dell'impresa né, spesso, con quelli dei colleghi.

L'osservazione diretta dei lavoratori cognitivi mostra che l'interesse per il percorso lavorativo tende a renderli protagonisti più di quanto non sia riconosciuto dalle stesse imprese. La focalizzazione di questi lavoratori per le dinamiche del sapere e della conoscenza pone le basi per un continuo processo rigenerativo del capitale. Da una parte, ciò favorisce la trasformazione strutturale delle imprese nei Paesi avanzati, permettendo di eludere vincoli e difficoltà che hanno reso problematica la sopravvivenza dei modelli produttivi standardizzati, dall'altra, immette nei processi una nuova risorsa che non è soggetta ai tradizionali criteri di valorizzazione, riconoscimento e riproduzione. Lo sviluppo di nuovi assetti produttivi non dipende dai soli meccanismi tecnico-organizzativi poiché le possibilità di successo sono inestricabilmente legate alla capacità di disporre di un governo efficace del sistema, di gestirne le dinamiche regolative, di organizzare le attività produttive garantendo obiettivi e risultati. Assumendo, allora, la spiccata esigenza di identificazione con il contenuto del lavoro come una chiave interpretativa delle nuove dinamiche, l'adesione a politiche d'impresa così impostate rappresenta una delle *posture* più riconoscibili dei cognitivi e non può essere liquidata come espressione di subalternità all'azienda.

Le operazioni di controllo da parte imprenditoriale sul lavoro si presentano necessariamente in modo più sofisticato dei modelli di disciplina di fabbrica che prevedevano approcci prescrittivi. Nel rapporto con le nuove figure professionali, inserite in contesti produttivi dai contorni mobili ed incerti, la costruzione di un sistema di comando rigido risulterebbe, infatti, inefficace oltre che onerosa, e si opta per strumentazioni relazionali più raffinate. La ricerca rivela la presenza di esperienze di regolazione, forse non ancora modelli, che partono dalla necessità di coinvolgere attivamente i collaboratori. Le soluzioni sono ovviamente diverse e di alterna qualità, ma va sottolineato che il rapporto con questi soggetti costringe l'impresa a riconoscere loro un certo grado di autonomia, secondo un principio di responsabilità che fa da naturale presupposto alla partecipazione. In sostanza, le imprese, in cambio di prestazioni ad alto e medio-alto valore cognitivo, devono piegare le strategie di controllo alle istanze di soggetti dall'acuta percezione del proprio sé professionale. Si tratta di lavoratori consapevoli di possedere conoscenze e competenze che garantiscono l'autonomia professionale, convinti di potersi muovere con larghi spazi di libertà sul lavoro, disposti a perseguire un'adeguata strategia di riconoscimento effettivo di meriti e capacità. Se ciò in molte situazioni non si verifica per il convergere di soluzioni avverse, permane nel lavoratore una forte convinzione rispetto alla propria centralità nel processo produttivo e un'esigenza di maggiore considerazione.

In termini di classici rapporti di potere le imprese fruiscono, nel processo regolativo, di condizioni di grande vantaggio (normativo, culturale, organizzativo, economico, ecc.), ma più che in passato devono fare i conti con la natura e le aspettative delle nuove figure del lavoro. Ovviamente, per l'impresa è necessario renderle compatibili agli obiettivi di realizzazione di valore. Se però, come capita sovente, le prime sono del tutto subordinate ai secondi si crea una situazione squilibrata e instabile, che finisce per dare luogo a disagi che si tramutano in forme di indifferenza, oppure in stati di tensione che favoriscono strategie di uscita. Per il lavoratore cognitivo, l'opzione del conflitto è molto più rara, non per motivi ideologici, quanto perché risulta poco compatibile con l'attaccamento al proprio lavoro. Il problema per l'impresa, allora, è quello di adottare una strategia di comando che renda possibile questa valorizzazione consentendo al soggetto di ritenersi libero e autonomamente orientato, ma all'interno di un quadro di obiettivi aziendali definiti. Tale strategia risulta tanto più necessaria quanto più appaiono incerte le regole di effettivo riconoscimento di questi lavori: come mostra la ricerca, dove emergono segnali di criticità rispetto alla condizione salariale, normativa e simbolica, l'impresa ricorre a meccanismi di governo impliciti.

Al grado di tendenziale "libertà" derivante dalla professionalità, si contrappone quindi la necessità delle imprese di individuare quei meccanismi di gestione che consentano l'utilizzo efficace di una forza-lavoro tanto qualificata quanto esigente sul piano della valorizzazione. Le imprese operano perciò sul terreno simbolico, con azioni di egemonia culturale, con politiche che cercano di intercettare aspettative o fabbisogni impliciti. Il piano della regolazione rimane fondamentale, pur con premesse e soluzioni del tutto diverse da quelle realizzate nei vecchi assetti organizzativi dell'industria di massa. L'osservazione mostra come questa forma di governo utilizza in larga misura dinamiche che nascono fuori dai luoghi di produzione e che le nuove dimensioni capitalistiche sfruttano largamente idee, modelli e opportunità che vengono veicolate nel corpo sociale.

L'analisi dell'impatto del capitalismo cognitivo sulle condizioni di lavoro e sulle forme di governo è la base per costruire un'immagine non stereotipata delle trasformazioni in corso. Il piano della ricerca, peraltro, ha assunto che i caratteri del capitalismo cognitivo non si colgono senza raccordare i grandi processi di cambiamento con la dimensione esistenziale dei soggetti che ne sono i protagonisti. Un punto di incontro possibile presuppone la comprensione degli elementi che caratterizzano il vissuto socio-professionale di questi lavoratori. Le rilevazioni mostrano come i lavoratori cognitivi, puntando più di altri a gestire autonomamente le conoscenze possedute, siano più duttili nelle scelte e capaci di seguire strategie che reinterpretano gli obiettivi primari per la logica sindacale (salario, occupazione, stabilità, ecc.). La disposizione di molti cognitivi a costruire un mondo di relazioni potenzialmente esteso risulta perciò efficace sia in termini di valore produttivo sia di appartenenza professionale. Vi è perciò modo di rilevare come la visione del lavoro sia centrata su risorse e aspettative personali, più che su obiettivi d'impresa, l'adesione ai quali è, infatti, condizionata dalla corrispondenza ad aspirazioni e desideri soggettivi. Generalmente essi sono consapevoli della forza innovativa della conoscenza applicata al mondo produttivo e spesso appaiono più delle stesse imprese orientati a valutarne le potenzialità.

Da questa focalizzazione discendono una serie di comportamenti che sembrano produrre una specifica caratterizzazione del lavoratore cognitivo, in termini di disposizioni, attitudini, priorità, sentimenti che

valgono indipendentemente dalla diversa specializzazione professionale, come se corrispondessero a caratteri che accompagnano la formazione di queste figure e la loro collocazione nella trama della regolazione capitalistica. Non appare sorprendente, quindi, che a partire da questi dati si renda visibile un atteggiamento che esprime punti di vista fortemente autocentrati, sostenuti dalla convinzione che le conoscenze possedute sono in grado di determinare una carriera professionale evolutiva.

Come prospettato fin dall'inizio, l'ambizione della ricerca non è circoscritta ad una rappresentazione di ruolo e natura dei lavoratori cognitivi, ma cerca risposte a questioni che interrogano il sindacato e la sua capacità di rappresentanza. È del tutto evidente come questo nuovo quadro socio-professionale, che si sta estendendo nel mercato del lavoro, implichi per il sindacato una scommessa sul terreno della rappresentanza e della rappresentatività e il superamento di un ritardo attraverso l'individuazione di strategie discorsive, modelli organizzativi e forme di relazione davvero inclusivi. Riguardo a questa impasse, non si può trascurare il problema di come il sindacato viene visto da questi lavoratori. Su questo terreno la ricerca offre suggestioni non equivoche. Agli occhi di molti di questi lavoratori il sindacato appare un'entità sconosciuta, destinataria di giudizi stereotipati, talvolta sommari (organizzazione vecchia, con modalità di intervento inefficace, tendenzialmente statica e arroccata a difesa di privilegi, ecc.), che rivelano una distanza e una complessiva indifferenza del ruolo svolto dal sindacato nella società.

Proposte per il lavoro sindacale

La presentazione dei dati della ricerca non può ritenersi conclusa se non raccoglie alcune indicazioni anche in merito alle prospettive dell'intervento sindacale. Se si guarda ai dilemmi del lavoratore cognitivo (autonomia/dipendenza, cooperazione/individualizzazione, autorealizzazione/espropriazione, passione/alienazione), si rileva quanto siano cruciali per qualsiasi discussione sul tema del lavoro e della rappresentanza. Aspetti che non possono essere circoscritti a questo segmento del mercato del lavoro, ma colgono problemi che sono ormai critici anche per attività di tipo tradizionale, si pensi alle aspettative delle nuove leve del lavoro. Come sottolinea con forza l'indagine, le trasformazioni in atto riguardano, in primo luogo, il *contenuto del lavoro*, e il suo divenire sempre più immateriale, cognitivo e relazionale.

La volontà della Cgil di intercettare le trasformazioni del lavoro contemporaneo rende ineludibile la relazione con i lavoratori cognitivi. La ricerca mostra come i limiti di comprensione e i pregiudizi di queste figure verso l'azione del sindacato vadano spesso ben oltre le sue stesse responsabilità. Spetta comunque all'organizzazione rendere visibile il tentativo di superare queste difficoltà e di aprire spazi per una interlocuzione più efficace. Un atteggiamento di apertura che aiuterebbe il sindacato ad inquadrare il ruolo del lavoro cognitivo, collocandolo nel processo storico di valorizzazione del lavoro, la ragione d'essere della Cgil.

La premessa di un possibile nuovo rapporto rimanda all'impegno dell'organizzazione di pensarsi come ambiente inclusivo, in grado di ascoltare e di dare voce alle proposte e alle difficoltà di ogni segmento professionale. La centralità dei processi di cognitivizzazione e le implicazioni in termini di valorizzazione del lavoro riportano al centro dell'elaborazione sindacale i temi delle condizioni di lavoro, della conoscenza e della formazione. A fronte di questi elementi, il mondo del lavoro cognitivo ha il pregio di mostrare alcuni nodi cruciali della cosiddetta *crisi della rappresentanza*, svelando la crescente difficoltà del sindacato ad essere riconosciuto come attore in grado di proporre e innovare il mondo del lavoro e, più in generale, di plasmare modello di società e diritti di cittadinanza.

Per riacquistare credibilità sociale e culturale il sindacato non può prescindere da un rapporto diretto con i lavoratori cognitivi, ma deve interrogarsi sui loro bisogni (normative inefficaci, incertezza economica, gestione dei tempi di vita e di lavoro) e leggerli come prefigurazioni di domande che si stanno estendendo al mondo del lavoro dipendente. Per il sindacato la situazione è complicata dal fatto che tale dinamica non riguarda l'intero mondo del lavoro dipendente, una parte consistente del quale è gettata in una situazione di ulteriore marginalità e subordinazione. Le attese di queste figure sono comunque il segno di una richiesta generale di forme di rappresentanza sindacale in cui coesistano un elevato livello di eterogeneità dei rappresentati e l'apertura all'innovazione.

La condizione di frammentazione e di precarizzazione di questi lavoratori rischia di vanificare le possibilità di uno spazio di azione sindacale inclusiva. Di qui la necessità di un intervento regolatore di carattere generale e, insieme, di un'azione a livello territoriale per creare forme di organizzazione che tengano conto

della complessità: l'intreccio tra lavoro territorio e vita privata, la crescita del lavoro immateriale, la differenziazione e la volubilità di redditi e di status.

L'importanza che i lavoratori cognitivi attribuiscono al tema dell'autonomia e dell'autorganizzazione implica che la rappresentanza non divenga sinonimo di delega. L'esigenza di poter decidere, organizzare e progettare la propria attività professionale non può essere elusa e per puntare sulla dimensione sociale del lavoro, le strategie organizzative devono

- misurarsi con le dinamiche di individualizzazione costitutive per l'identità di questi lavoratori;
- praticare attivamente spazi partecipativi e comunicativi dove discutere e co-progettare con i soggetti interessati percorsi di valorizzazione;
- rivendicazioni economiche normative e sociali, i servizi alla persona, la consulenza e l'assistenza amministrativa e fiscale.

Un rapporto basato sul *mutuo riconoscimento* e sul *mutuo scambio* è condizione per la partecipazione attiva dei lavoratori cognitivi all'azione sindacale. È innanzitutto necessario cercare nuovi spazi e modalità di incontro dentro e fuori i luoghi di lavoro. Una forma di organizzazione *ad hoc* per i lavoratori cognitivi non avrebbe senso, piuttosto serve un approccio trasversale alle diverse regolazioni contrattuali incentrato sui contenuti del lavoro.

Sul piano organizzativo queste ambizioni devono trovare una risposta forte nei territori, creando alleanze, ricostruendo canali di dialogo e riproponendo esperienze mutualistiche in una nuova struttura sindacale a base territoriale. Il territorio può divenire il fulcro di una rinnovata partecipazione, dove sia possibile coniugare contrattazione, formazione, sviluppo di nuovo pensiero sui temi del lavoro e dell'organizzazione sociale. Il progetto confederale è sfidato a proporre un nuovo modello organizzativo, anche di tipo sperimentale, che associ solidarietà tra soggetti e pratiche in grado di supportare le forme di transito sociale, cioè quelle sospensioni che gli individui incontrano sempre più di frequente lungo le loro precarie e frammentate carriere. Solo grazie a pratiche di condivisione e cooperazione si può fondare un modello organizzativo che generi legami e solidarietà, facendo da argine alle spinte individualistiche che impediscono l'aggregazione e lacerano i rapporti sociali. Si potrà in tal modo costruire un nesso tra lavoro, territorio e conoscenza e consentire la partecipazione attiva dei soggetti alla costruzione di decisioni comuni in un'ottica di solidarietà generale.

Per i lavoratori cognitivi, e in misura crescente anche per figure tradizionali che incorporano componenti cognitive, risultano poco efficaci le risposte organizzative consuete. Ciò vale per i meccanismi di reclutamento e adesione, l'offerta di servizi organizzativi elementari, le forme di tutela contrattuali, la mappatura degli interessi, le richieste di supporto essenziali. Compito delle strutture, con un ruolo strategico delle Camere del Lavoro, è quello di riconoscere la nuova gerarchia di bisogni e di interessi, favorire interventi che facilitino l'auto-investimento, creare circuiti informativi dedicati e sperimentare forme di relazione/adesione più libere e autonome. In questo modo, a nostro parere, è possibile immaginare una rigenerazione del profilo del sindacato.

Gli iscritti allo Spi. I caratteri, l'identità, l'organizzazione

Fausto Anderlini, Ires Emilia Romagna

Una sintesi in 14 tesi

Si presentano in questo testo i dati restituiti da una indagine condotta dall'Ires dell'Emilia-Romagna per conto dello Spi regionale sugli iscritti dei pensionati. L'indagine è stata realizzata contrattando per via telefonica, con metodo Cati, 1000 iscritti all'organizzazione campionati secondo il sesso e la distribuzione territoriale. Il margine di errore è compreso fra +/-3%. Lo svolgimento dell'indagine è avvenuto nella primavera/estate del 2011 avvalendosi del supporto operativo di Delos sulla base di un questionario strutturato, articolato in 77 domande. Il lavoro di scavo sui dati restituiti dall'indagine sugli iscritti allo Spi dell'Emilia-Romagna può essere sintetizzato nei seguenti punti:

1. Lo Spi è una grande organizzazione 'proletaria', nella quale sono inquadrate le generazioni di lavoratori manuali che hanno animato la grande trasformazione della regione da agraria a industriale. Come conseguenza è ancora limitato il peso dei gruppi sociali provenienti dalla più recente trasformazione urbano-terziaria.
2. Fra gli aderenti è molto rilevante la quota di individui ai limiti della povertà. I poveri, valutati secondo un criterio multidimensionale, necessariamente 'relativo' e comparativo, cioè secondo le disponibilità reddituali, relazionali e bio-psichiche, costituiscono, da soli, quasi un quarto degli iscritti.
3. L'organizzazione è nondimeno popolata da un gran numero di persone con un profilo esistenziale dinamico, capaci cioè di una elevata intensità vitale, in termini di attività, partecipazione, volontariato, impegno nell'organizzazione, relazioni sociali.
4. La platea militante, vasta e numerosa, è altrettanto vitale. Essa è costituita dal gruppo dirigente diffuso che ha guidato le lotte di emancipazione nella grande trasformazione agrario-industriale. Come tale essa è la depositaria della memoria storica della Cgil, almeno dal dopoguerra agli anni Settanta, quando si compie l'industrializzazione della regione. Questa memoria dovrebbe subire un arricchimento (con quali effetti si vedrà) a breve, quando entreranno in maggior numero le figure impiegate e intellettualizzate corrispondenti alle coorti politiche del Sessantotto.
5. Lo Spi ha una notevole capacità di attrazione. C'è una forte componente di iscritti che tramite lo Spi arriva per la prima volta al sindacato: donne con carriere lavorative informali, alternate alla casalinghità, lavoratori autonomi 'poveri' che rientrano nel 'loro sindacato' d'elezione non appena vanno in quiescenza. Per cui, davvero, lo Spi è la riconcentrazione, ex post, del mondo del lavoro, a prescindere dal rapporto giuridico di dipendenza/autonomia.
6. È molto elevato il rendimento dell'organizzazione, cioè la copertura dell'utenza attraverso i servizi dispensati. Lo Spi è una grande organizzazione democratica a base universalistica. Non solo nel senso dell'esistenza di un assiduo e coinvolgente dibattito politico, ma anche nel senso 'materiale'. La distribuzione dei benefici appropriati dall'organizzazione avviene a vantaggio della più vasta platea degli iscritti, con minimi squilibri fra la componente più attiva e militante e la componente più passiva.
7. I flussi informativi fra organizzazione e iscritti sono densi e si sviluppano quasi interamente secondo le modalità narrative, scritte e orali (*face to face*). L'accesso alle televisioni locali è molto limitato, mentre la profondità del *digital divide* schiaccia sullo sfondo la comunicazione via internet. Siccome l'informatica distribuita ha assunto vigore dalla fine degli anni Ottanta, lasciando peraltro indietro molti esponenti delle coorti dai 50 in su ad essa coeve, si deve supporre che occorreranno molti anni prima che il *digital divide* subisca, grazie al ricambio degli iscritti, un ridimensionamento apprezzabile.
8. Lo Spi è anche depositario, tramite i suoi iscritti, di flussi fiduciari molto coerenti rispetto al 'modello emiliano', basato sulla triangolazione fra istituzioni locali, organizzazioni sociali, economia cooperativa e di piccola impresa. Per sua intima costituzione, in effetti, lo Spi, molto più

che gli stessi agenti politici, è una sorte di baluardo a difesa del ‘modello emiliano’. Lavoro, welfare, economia socialmente orientata sono sedimentati nella stessa biografia degli iscritti. Il ‘modello emiliano’ è il mondo che essi stessi hanno contribuito a costruire.

9. Più in generale lo Spi, prima ancora che un sindacato utile allo scopo, è una grande potenza fiduciaria-identitaria, che conferisce senso, come orgoglio e appartenenza, all’esistenza dei suoi iscritti.
10. Contrariamente alle idee correnti gli anziani Spi non sono afflitti da particolari sindromi repulsive verso l’immigrazione, anche se si manifestano corpose latenze di *welfare sciovinism* (cioè di un sistema sociale che dispensa la sua protezione solo alla popolazione nativa regionale). Segno che la concorrenza sul welfare è avvertita.
11. Cionondimeno è una favola priva di qualsiasi fondamento quella secondo la quale ci sarebbe stato un travaso elettorale verso la Lega e altre forze della destra. L’iscritto-tipo dello Spi è una persona di sinistra che vota fedelmente Pd. Lo Spi, neanche troppo fantasiosamente, è il Pci che veglia sul Pd come un angelo custode.
12. Lo Spi *uber alles*. Sovente identificato con la sua potenza burocratica e la sua capacità di condizionamento nella vita politica della Cgil, talvolta stigmatizzato come sorta di ingombro geriatrico in un mercato di lavoro che si vorrebbe aperto ad ogni genere di flessibilità, lo Spi è in realtà una possente infrastruttura democratica della società emiliano-romagnola. A maggior ragione in un’epoca gravida di laceranti regressioni nella stessa ‘civiltà del lavoro’, lo Spi è in campo come una forza rilevante perché il lascito politico e sociale di questa civiltà non vada perso. E nello stesso tempo possa aggiornarsi, ben al di là di stucchevoli retoriche generazionali, su nuove frontiere di progresso. Gente umile ma orgogliosa, che ha lavorato una vita, pagato tasse, trasferito benessere, per quel che poteva, privato e collettivo. Gente che ha sposato la lotta per l’emancipazione e ha incontrato il sindacato, facendone la propria organizzazione. Una forza di lunga durata, ben al di là dell’oggettiva speranza di vita. Per riprendere l’adagio di un italiano illustre, una forza conservatrice e rivoluzionaria.

Il proselitismo

Enrico Fabbri, Ires Toscana

L'ultima parte del report è dedicata ad un'indagine qualitativa sul proselitismo. A tale proposito è stata somministrata una traccia di intervista a 9 dirigenti sindacali, considerati dall'organizzazione particolarmente attivi nell'attività di proselitismo; si tratta di 2 donne e 7 uomini operanti nella Fiom, Flai, Filctem, Filt e Fillea. L'età dei rispondenti è compresa tra 38 e 42 anni, mentre l'età media è pari a 39 anni.

L'obiettivo di questa sezione d'indagine era quello di individuare quali siano le strategie per rendere più efficiente l'attività di proselitismo.

Si è quindi chiesto agli interpellati di ordinare una serie di possibili risposte collegate alle occasioni in cui essi hanno iscritto al sindacato un numero di lavoratori da essi ritenuto rilevante.

Nella tabella seguente le risposte fornite dagli intervistati sono state ordinate da quella più importante a quella meno importante (in base al rank medio¹ associato a ciascuna risposta): i momenti più fecondi per le attività di proselitismo sembrano essere le assemblee aziendali per crisi/cassa integrazione. Seguono le attività sindacali associate alle azioni di tutela collettiva, i piani di lavoro sul proselitismo e le assemblee aziendali per il rinnovo del contratto (cfr. tab. 30).

Tab. 30 – Occasioni nelle quali i rispondenti hanno iscritto un numero importante di lavoratori

Items	rank medio
Assemblee aziendali per crisi / cassa integrazione	2,3
Attività sindacale collegate ad azioni di tutela collettiva	2,5
Attività derivante da piani di lavoro sul proselitismo	4,5
Assemblee aziendali per rinnovo del contratto	4,7
Attività sindacale collegata ad azioni di tutela individuale	5,5
Attività di servizio della categoria	5,8
Attività derivanti da progetti di promozione dei valori e/o del ruolo della categoria	6,7
Attività di consulenza	6,8
Altro	7,3

Dagli intervistati, dunque, arriva il messaggio che i maggiori successi in termini di acquisizione di nuovi iscritti giungono in occasione di incontri collettivi in cui, coralmemente, si analizzano (nuovi) scenari collettivi e rispetto ai quali si cerca di individuare soluzioni che possano costituire una sintesi degli interessi individuali (rappresentanza collettiva). Si noti che i cambiamenti di scenario afferiscono, per lo più, alla gestione di situazioni di crisi (aziendali, di comparto, di settore) o, comunque, a contesti in cui è necessario fornire tutela collettiva.

Tuttavia, il “contesto di difficoltà” in cui gli intervistati dichiarano di aver avuto maggior successo nelle attività di proselitismo sembra costituire condizione necessaria, ma non sufficiente all'acquisizione dei nuovi iscritti: tutti gli intervistati, infatti, sottolineano come lo scenario difficile permetta al sindacalista “preparato” di dimostrare cosa lui possa fare per i lavoratori in termini di:

- gestione delle crisi aziendali;
- tutela degli interessi collettivi;
- dimostrazione della maggiore efficienza della propria organizzazione (CGIL) nella difesa dei diritti dei lavoratori, rispetto alle modalità e politiche di tutela offerte da altri sindacati (UGL, CISL, UIL, etc.)

Dunque, l'elemento di discriminazione è – a detta degli intervistati – la preparazione del sindacalista, che deve essere *tecnicamente competente* (dimostrando di conoscere e saper usare il contratto di lavoro, il diritto del

¹ Agli interpellati è stato chiesto di ordinare le risposte sulla base dell'ordine di importanza (1 = massima importanza e 9 = minima importanza). Il rank medio indica il valore medio associato a ciascuna possibile risposta. Alle risposte a cui non è stato associato alcun valore, in fase di spoglio dei dati, si è convenzionalmente attribuito il valore 10.

lavoro, le procedure di mobilità/cassa integrazione, etc. nella tutela degli interessi collettivi)², *politicamente convincente* (riuscendo a spiegare le posizioni della CGIL e creando attorno ad esse il consenso)³ e *onesto intellettualmente* (evitando di creare false aspettative attraverso comportamenti trasparenti, sinceri e concreti)⁴.

Si noti, infine, che gli elementi sopra descritti definiscono, contemporaneamente, sia il contenuto della comunicazione che il legame di fiducia tra i lavoratori e il sindacalista: infatti, un sindacalista con “buone ragioni”, preparato e onesto intellettualmente, tende a generare fiducia nei propri interlocutori e quest’ultima si traduce in *disponibilità all’ascolto* e al *confronto* prima, e all’eventuale *adesione* poi.

Gli intervistati sono stati chiamati ad ordinare anche un’altra serie di possibili risposte: quelle relative alle attività da svolgere per incrementare il numero di iscritti. Nella tabella seguente le risposte fornite dagli intervistati sono state ordinate da quella più importante a quella meno importante (in base al rank medio⁵ associato a ciascuna risposta).

Tab. 31 – Attività da svolgere per aumentare gli iscritti

Items	rank medio
Aumentare e qualificare le attività di contrattazione e tutela	2,3
Aumentare le occasioni di confronto e partecipazione dei lavoratori	3,2
Aumentare le iniziative su valori e ruolo della categoria	3,3
Aumentare e qualificare i servizi del sistema CGIL	4,5
Aumentare e qualificare i servizi della categoria	4,8
Lavorare con piani di lavoro sul proselitismo	4,8
Altro	5,7

Al primo posto figura “l’incremento delle attività di contrattazione e tutela”, segue “l’aumento delle occasioni di confronto e partecipazione dei lavoratori” e poi di quelle inerenti “le iniziative sui valori ed il ruolo della categoria”. Sembra, dunque, che il suggerimento degli interpellati sia quello di fondare le strategie di proselitismo su due linee tra di loro complementari:

- creare e/o non perdere ogni occasione di confronto collettivo;
- utilizzare i suddetti eventi di discussione per affrontare i temi della tutela e della contrattazione collettiva.

Sembra, invece, che siano di second’ordine le questioni più generali, riferite alla qualificazione del sistema dei servizi CGIL ed anche quelle inerenti la qualificazione dei servizi di categoria.

In sintesi, l’impressione che si trae è che per gli interpellati le attività strategiche non siano quelle di tipo organizzativo, orientate alla ridefinizione dei servizi a favore degli iscritti, quanto – piuttosto – quelle che li vedono protagonisti nell’ambito di un rapporto “uno a molti”, in cui l’uno è il sindacalista e i molti sono le platee di lavoratori animati sui temi dei diritti e della contrattazione collettiva.

Il rapporto, quindi, così come ci è descritto, appare piuttosto ‘personalistico’, tutto fondato sulle capacità dell’interlocutore sindacale e sulla fiducia che questo riesce ad ispirare ai lavoratori in azienda.

³ “Non riesco ad individuare episodi di particolare successo nelle attività di proselitismo, ma [...] secondo me c’è sempre una linea di comportamento da seguire: avere pieno contatto e disponibilità con i lavoratori. Ascoltare e dire sempre la verità rispetto al problema evidenziato, non creare false aspettative ed essere trasparenti, sinceri e concreti ... poi saranno loro a chiederti di tesserarli. (Intervista n. 5).

⁴ Agli interpellati è stato chiesto di ordinare le risposte sulla base dell’ordine di importanza (1 = massima importanza e 7 = minima importanza). Il rank medio indica il valore medio associato a ciascuna possibile risposta. Alle risposte a cui non è stato associato alcun valore, in fase di spoglio dei dati, si è convenzionalmente attribuito il valore 8.

⁵ Agli interpellati è stato chiesto di ordinare le risposte sulla base dell’ordine di importanza (1 = massima importanza e 7 = minima importanza). Il rank medio indica il valore medio associato a ciascuna possibile risposta. Alle risposte a cui non è stato associato alcun valore, in fase di spoglio dei dati, si è convenzionalmente attribuito il valore 8.

Osservatorio sulla rappresentanza. I delegati

Daide Dazzi, IRES Emilia Romagna

Obiettivo

L'Osservatorio sulla rappresentanza si propone non solo come azione di ricerca volta ad investigare le trasformazioni culturali che stanno attraversando il corpo vivo del sindacato, i delegati sindacali per l'appunto, ma anche quello di portare in superficie quali siano le criticità e le potenzialità che caratterizzano le relazioni instaurate dal singolo rappresentante dei lavoratori nello svolgimento della sua attività di rappresentanza con Organizzazione sindacale, Direzione aziendale e Lavoratori.

Dimensione dell'indagine

Ad oggi sono stati raccolti oltre 1500 questionari, prevalentemente attraverso la compilazione on line resa possibile dal software di gestione e somministrazione di indagini (*surveymonkey*). Non esiste attualmente una indagine condotta sul livello regionale (Emilia-Romagna), ma si sono concluse alcune indagini condotte per conto di diverse strutture sindacali territoriali e di categoria (CdL di Parma, CdL di Ferrara, CdL di Rimini, Filctem Cgil Emilia-Romagna e FP Bologna). In media il livello di risposta è sempre stato intorno al 50% (dei questionari inviati), rappresentando circa il 30-40% del numero di delegati totale per la specifica struttura sindacale.

Principali risultati

Profilo anagrafico del delegato sindacale

Se confrontato con la composizione della forza lavoro, si scorge come la composizione dei rappresentanti sia più sbilanciata verso le classi di età più mature di quanto lo sia la composizione dei rappresentati, ovvero degli occupati. La distribuzione per età risente in media della categoria sindacale: la Filcams è spesso la più giovane, mentre le più anziane sono solitamente quelle a più spiccata vocazione pubblica. Da un punto di vista strettamente professionale, si rileva come FP e FLC mostrino le identità professionali più distintive: larghe quote di rispondenti non si riconoscono nella classificazione professionale proposta da Istat. Oltre alla qualifica, dunque, l'analisi propone la composizione delle categoria per gruppo professionale e settore di appartenenza, allo scopo di evidenziare i diversi livelli di articolazione delle singole categorie sindacali.

Il profilo sindacale

Oltre all'anzianità sindacale, l'indagine studia la dimensione motivazionale. In generale prevale tra i delegati la dimensione della idealità, ma si ravvisa uno scostamento tra idealità rispetto alla Cgil e idealità rispetto alla rappresentanza collettiva. In altre parole, l'idealità continua ad essere il motore principale che spinge le persone ad intraprendere il percorso sindacale, ma è maggiore la spinta verso una idealità collettiva generalmente intesa che verso una idealità determinata Cgil. Lo scarto tra le due diverse forme di idealità, indeterminata e determinata, potrebbe essere letta come lo sforzo che la Cgil potrebbe ancora compiere per riuscire a colmare le aspirazioni collettive dei singoli delegati. Scendendo lungo la scala motivazionale, si incontra la dimensione fiduciaria, ovvero la consapevolezza di godere della fiducia dei lavoratori, a cui è strettamente correlata la dimensione della adeguatezza rispetto alla capacità di ascolto e di interpretazione dei bisogni dei lavoratori. Dove la prima prevale sulla seconda, si ingenera una torsione emotiva nel singolo delegato, in tensione tra le più alte aspettative di non tradire la fiducia riposta dai lavoratori e le minori capacità relazionali e cognitive per saper correttamente leggere e interpretare i bisogni dei lavoratori. In ultimo, si rileva come il delegato sindacale si senta molto più adeguato ad intercettare i bisogni dei lavoratori (relazioni umane) che a negoziare/contrattare con l'azienda (relazioni industriali).

Le modalità di rielaborazione dei questionari consentono anche di comprendere la composizione della struttura di rappresentanza sindacale aziendale in termini di sigle sindacali. Nella larga maggioranza dei casi, la Cgil è maggioritaria.

Il ruolo del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (Rls)

Due sono i principali risultati emersi sul ruolo del Rls. Nella stragrande maggioranza (70-80% dei casi), il Rls coincide con la figura del delegato sindacale, rispondendo alla strategia di coniugare diritti di partecipazione e diritti contrattuali. Ma ciò che preoccupa è la percentuale non trascurabile di delegati che affermano che nella loro impresa non c'è il Rls o, ancor più grave, non ne sono a conoscenza (in media tra il 10-15%). Poiché le imprese coinvolte dall'indagine sono imprese sindacalmente strutturate, l'assenza di un Rls rappresenta non solo una disapplicazione del testo normativo ma anche un ritardo della rappresentanza sindacale nell'attivazione di un ruolo esigibile per legge.

Sindacato e politica

L'analisi del rapporto tra sindacato e politica passa attraverso quattro passaggi analitici:

- Analisi dei legami fiduciari: si propone un modello sociale in cui l'organizzazione sindacale (prima la categoria e poi la confederazione) è l'unico "appiglio" fiduciario per il delegato sindacale, in un generale smarrimento di riferimenti ideali e politici (i partiti politici raccolgono la fiducia più bassa);
- Partecipazione politica: sebbene il rapporto con la rappresentanza politica possa sicuramente definirsi debole, non si può dire lo stesso per l'interesse verso la "politica" nella sua accezione più estesa. Circa 3 delegati su 4 si dicono interessati alle vicende politiche; quindi, la loro distanza rispetto alla rappresentanza politica esprime un giudizio di valore rispetto ai soggetti e non ai temi della politica. Una quota compresa tra il 10 ed il 15% dei delegati è iscritto ad un partito politico;
- Orientamento politico: il basso livello di iscrizione ai partiti politici non si traduce in un disallineamento rispetto all'orientamento politico tradizionalmente di interlocuzione con il soggetto sindacale, così come è ravvisabile, invece, tra il mondo più disomogeneo degli iscritti o del mondo del lavoro nel suo complesso. Oltre l'80% dei delegati sindacali afferma di essere di orientamento di "sinistra" (50%) o "centro-sinistra" (30%). Quota rilevante (tra il 15 e 20%) dice che non sa collocarsi, con una preponderanza per i più giovani e, di conseguenza, per le categorie sindacali più giovani;

Il legame tra rappresentanza sociale e politica: se vi è una larga convergenza sul concetto di autonomia organizzativa e strategica dai partiti politici (oltre l'80%), il campione si trova diviso rispetto all'idea di autonomia di scopo: la metà dei delegati è convinto che per rappresentare il lavoro il sindacato abbia bisogno della politica, ovvero si propone una continuità tra rappresentanza politica e sociale.

Sindacato e mezzi di informazione

I processi di costruzione delle opinioni rispetto al contesto socio-economico avvengono principalmente attraverso tre canali di informazione e comunicazione: internet (1), la televisione (2), i giornali quotidiani (3). In media 1/3 legge il giornale ogni giorno, 1/3 2-3 volte a settimana ed 1/3 con frequenza scarsa o non legge. Il primo canale di informazione, ovvero internet, è utilizzato principalmente per la navigazione, la lettura di giornali on line e la gestione della posta elettronica. Un utilizzo più interattivo di internet è limitato alla parte più giovane del campione, mentre i più anziani continuano ad avere un "approccio passivo".

Sindacato e immigrazione

In generale non si ravvisa un sentimento di repulsione od ostilità esplicita al fenomeno dell'immigrazione. A prevalere è una posizione interlocutoria (tra il 40-50%), di chi vede sia aspetti positivi che negativi. Circa 1 delegato su 3, diversamente, afferma che il fenomeno migratorio genera sostanzialmente conseguenze positive o molto positive, mentre una quota non secondaria (intorno al 10-15%) è particolarmente critica rispetto al fenomeno considerato, in quanto portatore di conseguenze negative per la zona di residenza. Il titolo di studio spiega solo in parte la diversa considerazione dell'immigrazione. Ma non sono solo variabili socio anagrafiche a determinare spostamenti nella distribuzione delle risposte. Sono soprattutto le inclinazioni e attitudini politiche: tra chi non è interessato alla politica e tra coloro che non sanno collocarsi tra le categorie di appartenenza politica sinistra-destra, si registra una quota di "ostili" all'immigrazione doppia rispetto alla media del campione.

Continua a persistere una quota di delegati rilevante, quantitativamente compresa tra il 10-15%, contrari all'estensione del diritto di voto per il Sindaco agli immigrati e favorevoli a licenziamenti discriminatori

sulla base della cittadinanza. Ma, quando il processo di integrazione intercetta le problematiche di welfare locale (case popolari, asili, sussidi e assistenza), la porzione di delegati con un atteggiamento discriminatorio nei confronti degli immigrati sfiora o supera il 40%: circa 2 delegati su 5 sarebbe, quindi, d'accordo con l'idea di un welfare locale selettivo con una via preferenziale per gli italiani.

Il sistema delle relazioni industriali

La variabile più fortemente correlata con le valutazioni conferite ai tre assi relazionali (Direzione aziendale, Lavoratori e Organizzazione sindacale) è il grado di collaborazione con le altre sigle sindacali all'interno della struttura di rappresentanza in azienda. Al crescere del clima collaborativo crescono anche le valutazioni su tutti e tre gli assi relazionali. In altre parole, se c'è maggior dialogo con le altre sigle sindacali i rapporti con la Direzione aziendale sono più collaborativi, il rapporto con i lavoratori sembra raggiungere giudizi positivi, e migliora anche la percezione rispetto al supporto offerto dall'organizzazione sindacale

Il rapporto con la Direzione aziendale

In media, circa la metà del campione si dice soddisfatto del rapporto con la Direzione aziendale, con distribuzioni divergenti in funzione della categoria, della composizione della struttura di rappresentanza e della dimensione aziendale. Per quote intorno al 50% di delegati, le relazioni con la Direzione aziendale sono peggiorate con la crisi.

Rispetto alle procedure di informazione e consultazione, il quadro che ne esce è la figura di un delegato tenuto ai margini dei processi decisionali sulle questioni a più intensa carica strategica e organizzativa e, invece, più facilmente coinvolto in pratiche partecipative sui temi dell'orario di lavoro e della salute e sicurezza. La debolezza delle pratiche di informazione e consultazione non produce, però, una larga diffusione della partecipazione diretta, ovvero di quelle pratiche di coinvolgimento diretto dei lavoratori esterne all'intermediazione della struttura di rappresentanza sindacale. In generale, solo 1 delegato su 3 ravvisa una presenza significativa di partecipazione diretta nella propria azienda. Se ne desume che il processo decisionale è prioritariamente il risultato di decisioni unilaterali del management.

La diffusione della contrattazione di secondo livello è strettamente dipendente dalla categoria e dalla dimensione aziendale. Dove esiste, però, in 3 casi su 4 viene svolta con il supporto positivo del funzionario sindacale. Rispetto ai temi di trattazione negoziale si evidenzia una distribuzione delle risposte assimilabile a quella relativa alle procedure di informazione e consultazione. I margini di contrattazione sono più ampi in tema di salute e sicurezza, orario di lavoro e formazione, ma risultano assai esigui rispetto alle strategie di impresa, all'organizzazione del lavoro, alla crescita professionale e ai processi di innovazione. In altre parole, una contrattazione con un baricentro tematico a debole carica strategica.

Il rapporto con i lavoratori

In media circa il 60% dei delegati si dice soddisfatto del rapporto con i lavoratori.

In generale, la quasi totalità dei delegati afferma di informare e consultare i lavoratori, prevalentemente attraverso le assemblee o materiale scritto, ovvero attraverso canali propri della tradizione sindacale. Forme di comunicazione elettronica sono state utilizzate da quote intorno al 10% mentre la pratica del referendum rimane dentro una logica marginale (sotto il 5%). Le questioni su cui le procedure di informazione e consultazione si concentrano, e quindi le aree tematiche su cui i lavoratori mostrano maggiore sensibilità, riguardano in media l'organizzazione del lavoro, orario di lavoro e premio di risultato. È di interesse notare come i temi su cui avviene più frequentemente l'informazione verso i lavoratori sono anche temi su cui insistono basse procedure di informazione e consultazione dall'azienda alla struttura di rappresentanza ed esigui margini contrattuali. La contrapposizione tra un'alta richiesta informativa da parte dei lavoratori e bassa disponibilità informativa e fragile capacità negoziale dei delegati sindacali espone la stessa struttura di rappresentanza sindacale ad una tensione emotiva, prima, e fiduciaria, in seconda battuta.

Circa 1 delegato su 3 sostiene che nella propria attività di rappresentanza le decisioni dei delegati sindacali sono state formalmente contestate dai lavoratori. Le forme di contestazione si manifestano prevalentemente nel corso delle assemblee sindacali e, in circa la metà dei casi, comportano il mancato rinnovo della tessera sindacale. Le contestazioni si concentrano prevalentemente sulle tematiche per le quali si è rilevata la massima concentrazione del flusso informativo tra delegati e lavoratori: organizzazione del lavoro, orario di lavoro e premio di produzione. Si conferma quindi la più alta sensibilità dei lavoratori rispetto alle suddette aree tematiche, confermando quel rischio di pressione emotiva sui delegati sindacali.

La qualità delle relazioni tra delegato e lavoratori è fortemente correlata alla natura del legame instaurato, ovvero i motivi che hanno portato allo sviluppo della relazione. La distribuzione delle risposte dei delegati

suggerisce come a prevalere nel contatto con i lavoratori siano elementi di natura collettiva. Il contatto appare più frequente per motivazioni collettive ma di interesse strettamente aziendale, e quindi contrattazione aziendale e informazione sulle decisioni aziendali. Meno importanti, e comunque sotto il 50% dei delegati, invece sembrano essere le dimensioni sì collettive ma più strettamente sindacali, quali sciopero e manifestazioni. Il processo di avvicinamento ai lavoratori avviene, quindi, prima attraverso il canale contrattuale e meno attraverso le azioni di vita sindacale, evidenziando un legame vincolato a scelte di opportunismo. In ultimo, è di interesse osservare come la difesa dei diritti individuali sul luogo di lavoro raccolga un largo consenso, circa 2 delegati su 3: diventa sempre più urgente costruire un ponte strategico tra dimensione collettiva e dimensione individuale per riuscire ad intercettare il maggior numero possibile di lavoratori e rispondere ai diversi fabbisogni.

Iniziando a dettagliare le criticità emergenti nella relazione con i lavoratori, i delegati sindacali indicano in larga maggioranza l'assenza di una cultura solidaristica/collettiva dei lavoratori e subito dopo l'opportunismo con cui i lavoratori si rivolgono agli organismi di rappresentanza. Non è tanto la discontinuità relazionale quanto il comportamento individualista ad essere percepito dai delegati come principale ostacolo alla costruzione di un rapporto solido con i lavoratori.

Di contro, gli aspetti più soddisfacenti della relazione con i lavoratori sono la possibilità di essere un punto di ascolto per i lavoratori e la possibilità di migliorare le condizioni di lavoro individuali, in linea con quanto emerge rispetto alle modalità di contatto rappresentante-rappresentato e alla dimensione motivazionale.

Il rapporto con l'Organizzazione sindacale

In media, la larga maggioranza dei delegati (sempre superiore all'80%) si dice soddisfatto rispetto alla funzione di supporto garantita dall'organizzazione sindacale per l'attività di rappresentanza. La valutazione prende forma lungo diverse direttrici.

In primo luogo viene analizzata la percezione dei delegati sindacali rispetto alle diverse iniziative caratterizzanti la vita sindacale. L'attività di delegato sindacale, infatti, non si esaurisce dentro i soli confini aziendali ma si nutre di iniziative originatesi anche all'esterno dell'impresa ma che nell'impresa trovano un momento di sedimentazione. Da un lato, emerge come siano i direttivi e le riunioni a generare più valore aggiunto per l'attività di rappresentanza sindacale. Il dato rappresenta, in qualche modo, un elemento di sorpresa in quanto il direttivo viene diffusamente criticato per la sua incapacità di rappresentare un momento di reale democrazia interna. Dall'altro lato, invece, si nota come siano gli accordi interconfederali e le assemblee congressuali ad essere percepiti come poco impattanti sulle dinamiche proprie del ruolo di rappresentate sindacale.

L'appartenenza poi ad una organizzazione sindacale incide inevitabilmente sul rapporto con le altre sigle sindacali che fanno parte della medesima struttura aziendale di rappresentanza. In media, nel 50% dei casi la scarsa collaborazione con gli altri delegati sindacali dipende da frizioni o attriti di natura politica sindacale derivanti da posizioni assunte dalle organizzazioni sindacali di riferimento a livello nazionale. Questo fenomeno di "conflittualità importata" appare decisamente più marcato in alcune categorie, in particolare nella Fiom.

Ottimo risulta il giudizio rispetto ai funzionari sindacali, soprattutto rispetto alle categorie. Pur trattandosi sempre di valutazioni altamente positive, si ravvisa come i giudizi sembrano flettersi leggermente in corrispondenza di aspetti relativi alla disponibilità di tempo.

Quali fabbisogni formativi?

La quasi totalità dei delegati richiede un intervento formativo all'organizzazione sindacale. Spicca il tema della formazione tecnico-organizzativa finalizzata alla contrattazione: oltre 2 delegati su 5 auspica un accrescimento delle competenze necessarie per costruire un percorso negoziale con la Direzione aziendale. La richiesta formativa sembra assumere quindi una forza rivendicativa rispetto ad una negoziazione negata.

Donne in Cgil. Dalla parità formale all'uguaglianza di opportunità tra donne e uomini

Lucia Basso e Francesca Lazzari, Cgil Veneto

Per le donne la maternità è sentita come penalizzante il percorso professionale; molte lamentano, al rientro, cambi di ruolo implicanti minore responsabilità e qualità.

La richiesta di maggior ascolto organizzativo è fortemente sentita tra le donne appartenenti a tutti i servizi.

Avanzano la seguente proposta: analisi periodica della situazione organizzativa attraverso conferenze di servizio, riunioni di gruppo orientate all'analisi di casi concreti e al confronto professionale e gestionale.

Auspicano più cultura organizzativa, informazione trasparente e democratica, coinvolgimento e condivisione delle scelte operative e logistiche che le riguardano.

Maggior confronto e scambi di esperienza tra le Camere del lavoro territoriali, alleggerimento della burocrazia interna, più tempo per l'aggiornamento e l'approfondimento, attrezzature efficienti, consulenze qualificate per poter rispondere in modo adeguato ai lavoratori, sono le richieste maggiormente diffuse. Le donne giovani temono la precarietà.

Il lavoro di autoanalisi e di confronto non è stato semplice, date la complessità, la diversità e la molteplicità dei ruoli svolti dalle donne che hanno seguito il percorso. Le donne con ruolo politico sono più soddisfatte ma lamentano la solitudine e la difficoltà di stabilire un rapporto di autorevole e riconosciuta leadership. Emergono resistenze all'assunzione di responsabilità dovute al non riconoscimento di ruolo tra donne. Tutte chiedono rispetto dei ruoli e delle competenze da parte della struttura politica per essere motivate all'assunzione di responsabilità che va commisurata alla qualità del lavoro.

La scarsa valorizzazione delle competenze trasversali acquisite determina una prassi secondo la quale non sempre viene data collocazione conforme alle competenze, essendo tale assegnazione condizionata, normalmente, al posto vacante da ricoprire, cui fa capo un profilo non ben individuato. Ne deriva una immobilizzazione del personale femminile su ruoli non sentiti e non considerati appropriati.

Dopo l'analisi e lo studio in ottica di genere dei profili professionali esistenti, il progetto si propone di favorire i processi di riorganizzazione per valorizzare le competenze possedute, anche quelle trasversali. Agevolare la mobilità delle donne su ruoli conformi significa renderle svincolate dai settori/servizi di appartenenza in maniera tale che, in presenza di posti vacanti, si possa consentire di cambiare collocazione pur conservando il medesimo ruolo professionale.

La scarsa presenza di personale femminile nei ruoli di responsabilità e direzione va perseguita con il potenziamento dei canali informativi, la promozione di corsi di formazione, di aggiornamento, di approfondimento in orari conciliabili con esigenze familiari, con il rispetto delle percentuali stabilite dalla norma antidiscriminatoria, con l'istituzione di posti a part-time anche per posizioni di responsabilità, onde consentire l'accesso a tali ruoli con un regime orario più conciliabile con le esigenze familiari. Il progetto si propone di promuovere la presenza del personale femminile nei ruoli di responsabilità e direzione.

Si dovrà prevedere il costante aumento di richieste di flessibilità di orario e di modifica del rapporto di lavoro per sopravvenute esigenze familiari di tipo transitorio (es. effettuare la prestazione lavorativa con modalità diverse o richiedere una particolare articolazione oraria: flessibilità e conciliazione in ottica di genere). All'interno della Cgil potrebbero essere individuati i posti da destinare temporaneamente con part-time di tipo provvisorio.

La ricerca empirica connota il sindacato come una organizzazione particolarmente complessa sul piano strutturale (risorse finanziarie disomogenee tra le categorie, appartenenze politiche...), funzionale (sovrapporsi storico di funzioni diverse tra loro, anacronistiche, non ben definite...), sistemico. I legami confusi tra i livelli territoriali e regionale, rendono gravosa una *governance* unitaria e coerente. L'intreccio continuo di effetti positivi e negativi tra regionale e locale, la rilevanza dei sistemi valoriali e le dinamiche interne contrapposte alle dinamiche esterne a più ampia rilevanza sociale, determinano nelle donne la percezione di una organizzazione alla ricerca di punti di riferimento stabili.

Lo stato di crisi, di transizione verso modelli non ben definiti, nella rappresentazione simbolica delle donne si traduce in volontà di cambiare la situazione che non produce incisività e mutamento. Dall'esterno vengono dati input al cambiamento (nuovi lavori, dinamiche e categorie economiche postfordiste e globali, nuovi diritti, ecc) che determinano continui adattamenti e aggiustamenti, senza che le donne percepiscano una direzione, le logiche contrapposte si incrociano e mantengono bloccato il sindacato entro un quadro e spazi delimitati dall'interno. Le sempre più pressanti spinte esogene sull'organizzazione mettono in luce le contraddizioni organizzative e creano disagio nelle più sensibili e motivate.

D'altra parte le resistenze interne al cambiamento organizzativo sono interdipendenti e fortemente connesse, e rendono difficoltosa una reale revisione del modo di fare sindacato.

Il peso assunto dai servizi impone, in questo quadro, una logica di razionalità ed efficienza. Il rischio è di sottrarsi implicitamente, involontariamente e progressivamente dall'erogazione dei servizi e dalla promozione di politiche di cittadinanza con più ampio orizzonte sociale, riposizionandosi sulle tutele del lavoro e favorendo un 'ritorno al passato' di sola rappresentanza.

D'altra parte non è percorribile il solo versante della logica del sindacato di servizio a scapito della rappresentanza (una pratica di pensione o una dichiarazione dei redditi sono le medesime indipendentemente da chi le compila...). Integrare maggiormente i due ambiti e fare sistema è l'unica soluzione per il benessere organizzativo legato anche alla disidentità provocata da cambiamenti non sempre compresi.

La leadership politica dominante si muove all'interno dell'organizzazione con ampi spazi di decisionalità, pur gestendo con difficoltà e vincoli qualsiasi cambiamento. Non si possono traslare *tout court* ipotesi gestionali di stampo aziendale, ma si devono trovare modalità, significati valoriali e coerenza credibili nei comportamenti dei propri leader (un ritorno all'etica del fare sindacato). La realizzazione di questi obiettivi richiede una effettiva crescita, una evoluzione per mettere in relazione costruttiva tutti i soggetti, autenticamente interessati a superare le logiche di contrapposizione, verso una concreta possibilità di sperimentazione innovativa, superando steccati vecchi, per essere soprattutto stimolo affinché dentro le strutture di riferimento si producano idee autenticamente coinvolte nel processo di rinnovamento.

È necessario collaborare per la costruzione di una identità visibile ed autorevole che riassuma il meglio delle esperienze passate con le nuove aspirazioni, una identità che contribuisca a mettere in campo competenze per risolvere i problemi, evitando di innescare quei meccanismi chiusi essenzialmente nella riproduzione del ceto politico esistente, tendenti a ricondurre le novità nei rassicuranti schemi tradizionali, innescando vande e bonapartismi in un contesto di fatto largamente immutato, soprattutto nel metodo. Si deve tener conto della realtà che è fortemente collocata nel cambiamento, nella modificazione dei valori, dei linguaggi, e anche di nuove priorità, per non bloccare le istanze di rinnovamento e non contribuire a mantenere alta l'esclusione di nuove forze, di quella femminile, di quella giovanile, per esempio. Quello che emerge tende ad escludere criteri di razionalità, a confondere le responsabilità dei singoli nella situazione globale, il congegno della rappresentanza è percepito tanto più inadeguato quanto più i processi decisionali producono indecisioni. Praticare organizzazione democratica come esercizio responsabile e consapevole è impresa difficile perché l'interesse di gruppo è spesso mascherato da scontro ideale. E al ceto politico del sindacato le donne chiedono di non vivere senza aspettative in un'inerzia culturale. C'è bisogno di elaborare in modo coraggioso e chiaro i termini del rapporto tra individuale e collettivo, recuperando identità ma in attesa del futuro.

La struttura finanziaria appare rilevante nel definire il comportamento del sindacato. Sarebbe necessario, attraverso una ricerca empirica e concreta, ricostruire il sistema di azione della Cgil del Veneto in tutti i suoi livelli ed ambiti di intervento (strategica, strutturale, funzionale e dal nostro punto di vista, l'ottica di genere, culturale e del rapporto organizzazione-ambiente/clima lavorativo).

Solo così si rompe la monocultura organizzativa (stesso modello gerarchico a prescindere dalle funzioni di rappresentanza, di erogazione servizi, ecc. sia che operino a livello territoriale, comunale, regionale, settoriale, ecc...) e si ridefinisce la cultura organizzativa dei dirigenti con l'obiettivo di interpretare la complessità del reale.

Si richiamano le considerazioni fatte, nella relazione sull'Osservatorio di genere, sulla base delle testimonianze e delle interviste, relativamente all'organizzazione, ai tempi del lavoro sindacale e al rapporto con i meccanismi di potere.

Le donne hanno le competenze per interpretare la dirigenza centrata sull'influenza e sull'impatto, anziché sul potere e sul controllo. Per influenza e impatto s'intende un comportamento maturo, partecipe e responsabile, ma non autoritario, in grado di sollecitare un comportamento altrettanto maturo, partecipe e responsabile. Rifiutando di costringere, ma partecipando attivamente e responsabilmente all'attività sindacale-lavorativa.

Diversamente, un dirigente autoritario trasferirà questo tratto di personalità, che verrà interiorizzato come tale e si esprimerà, nell'interazione con colleghi ed utenti, in termini di competizione e di tendenza al conflitto. Quindi, lo stile di direzione basato sull'influenza e sull'impatto, anziché sul controllo, determina una struttura organizzativa in cui le persone lavorano insieme responsabilmente per stabilire le mete, determinare gli indirizzi, utilizzare una varietà di sistemi organizzativi e far fronte alle crisi che inevitabilmente si verificano. Questo stile di direzione crea intorno a sé un clima facilitante, che tende a favorire e accogliere l'espressione creativa dei singoli membri della struttura organizzativa e si avvale della comunicazione efficace. Infatti, attraverso atteggiamenti cordiali si ottiene la disponibilità, perché l'altro si sente rispettato e considerato, e ciò influisce positivamente sull'autostima. Nel fare una richiesta, un capo democratico-partecipativo dimostra comprensione e partecipazione per i problemi aggiuntivi che la sua richiesta potrebbe causare. Adotta, cioè, un atteggiamento empatico.

Sostanzialmente opposto allo stile normativo-autoritario è lo stile di direzione democratico-partecipativo. Si parla, infatti, di direzione partecipata per obiettivi quando si vuole intendere quel tipo di direzione che coinvolge tutti i partecipanti di un'organizzazione e, in tal caso, gli obiettivi riguardano tutti i partecipanti. Gli obiettivi non sono qualcosa di calato dall'alto come gli ordini di servizio, ma qualcosa che ha a che fare con le motivazioni di ciascuno. Nella realizzazione degli obiettivi bisogna valorizzare il lavoro del gruppo, perché il gruppo stempera la resistenza al cambiamento, in quanto nel gruppo c'è una mutua collaborazione. Questa collaborazione migliora le relazioni interne che si sostituiscono concettualmente alle relazioni gerarchiche verticali. Se le relazioni interne sono buone ne verrà di conseguenza che il sindacato offrirà una buona immagine di sé. Bisogna, quindi, recuperare la comunicazione interna. Questo non significa che ogni volta che il dirigente decide deve sentire gli altri, ma tendenzialmente le decisioni che riguardano la singola donna, il singolo uomo vanno concordate, altrimenti si crea una barriera sulla quale dopo diventa ancora più difficile lavorare.

L'insieme di ragioni che determinano le scelte di assunzione di responsabilità e il comportamento conseguente in una data situazione dipendono dalla capacità di svolgere il proprio ruolo professionale e dalla presenza di una meta, un risultato che danno significato ai comportamenti.

Per essere motivati al risultato quello che si fa dovrebbe essere congeniale alle attitudini, al livello di interesse, alle capacità, stimolante, responsabilizzante. I luoghi di lavoro sono ambiti di vita in cui le persone portano le loro aspirazioni, il loro desiderio di riconoscimento e di autoaffermazione, i loro progetti (da qui la competizione).

L'attività professionale si configura come continua capacità di rimettersi in discussione, caratterizzata dalla assunzione di responsabilità e intesa come riflessività sul proprio operare. L'identità professionale è una componente importante e complessa della identità sociale (si forma in un dato contesto culturale, in un preciso momento storico, è stabilita da regole di comportamento collettivamente riconosciute, si struttura attraverso molteplici sovrapposizioni identitarie, ad es. donna, madre, figlia, sindacalista...). La struttura organizzativa del contesto lavorativo influenza lo sviluppo e la realizzazione individuali.

L'identità professionale ha a che fare con le autorappresentazioni del soggetto rispetto alla posizione/attività lavorativa. Esprimere nel lavoro la propria soggettività, con tutto ciò che essa comporta (intelligenza, affettività, desideri, potenzialità di autonomia e creatività), è fondamentale per la propria autostima e per la stima altrui. Il lavoro, come tempo e spazio per la propria autorealizzazione, assume un significato più profondo del valore economico, essendo determinante per il mantenimento e l'equilibrio della propria identità soggettiva. Poiché la possibilità di realizzare se stessi dipende dalla relazione esistente tra il soggetto e il suo contesto di vita, è ovvio che l'ambiente lavorativo e la sua struttura organizzativa influenzano in modo determinante lo sviluppo e la realizzazione individuale. Affinché possa attivarsi il processo creativo personale deve esserci congruenza tra mondo interno del soggetto e mondo esterno, rendendo possibile l'azione manipolatoria del soggetto sul mondo esterno, consentendo la continua espansione di sé.

In questo senso, valorizzare le competenze in ottica di genere produce benessere organizzativo e implementa buone pratiche professionali. Se le carriere o le conoscenze non sono consentite, viene mortificata la motivazione. La non partecipazione alle decisioni è una esclusione ingiusta e produce vissuti di svalorizzazione. Può determinare insoddisfacenti rapporti interpersonali nel gruppo di lavoro, che frustrano le esigenze di amicizia e solidarietà. Si produce perdita di personalizzazione nelle relazioni, isolamento, non coinvolgimento. I bilanci di competenze possono dare indicazioni per evitare ruoli inadeguati, incerti e poco definiti che non consentono l'instaurarsi di proficui meccanismi di adattamento e identificazione con il clima organizzativo del sindacato.

Sindacalisti e politica

Gabriele Ballarino, Nicole Casanova, Vladimiro Soli, Ires Veneto

Valutazioni di sintesi

Premessa

La ricerca ci ha permesso di aggiornare la riflessione sul rapporto tra sindacalisti e politica, e più propriamente su qual è, oggi, il senso della politica per i sindacalisti (della Cgil), basandoci su valutazioni relative ad alcuni profili tematici sostanziali: posizionamento politico, riconoscimento istituzioni, valori culturali, apertura sociale e ruolo politico dell'organizzazione.

L'indagine non si è rivolta solo all'apparato, ma ha guardato agli atteggiamenti del corpo ampio del sindacato – funzionari “politici” (cioè responsabili di categoria e confederali), tecnici addetti ai servizi e delegati di luogo di lavoro – attraverso un questionario distribuito nell'autunno del 2013, in Veneto e in Lombardia, in occasione di direttivi provinciali di categoria e nella rete dei servizi, per un totale di circa 1.550 rispondenti.

Su alcuni aspetti le risposte del gruppo sono state confrontate con quelle espresse dall'intera popolazione italiana (rilevazione *Itanes*), anche per valutare le differenze tra le opinioni di una comunità tradizionalmente politicizzata e gli standard di interesse medi della collettività. È di immediata evidenza che la sensibilità dei sindacalisti per le dimensioni politiche ne caratterizza fortemente il modo di pensare e di agire, pur con diversi accenti tra le varie figure. Il senso di appartenenza (sia per chi fa lavoro professionale che per coloro che svolgono attività volontaria) nelle organizzazioni di natura socio-politica favorisce una percezione più diretta e concreta delle implicazioni politiche dei processi.

La rilevazione ha cercato di cogliere gli orientamenti dei sindacalisti considerando come nel passato un rapporto di vicinanza e contiguità alla politica corrispondesse a uno specifico sentimento di adesione, che si concretizzava spesso (sicuramente per i funzionari) nell'adesione a un partito della sinistra, mentre oggi tale dimensione è controversa per l'allentarsi dei legami con i partiti di riferimento. Anche su questi aspetti si rileva una qualche distanza nelle risposte raccolte, in ragione della diversità di collocazione e di attese delle figure (politici, tecnici, delegati) che compongono il corpo vivo del sindacato.

Gli orientamenti generali

Per quanto riguarda gli orientamenti generali si può notare che i membri dell'organizzazione, a vario titolo e con qualche differenza interna, mantengono un elevato interesse per la politica intesa come schieramento di partito, ruolo e azione di governo, dinamica delle istituzioni. La differenza con la media delle opinioni dei cittadini appare su questi temi molto netta, a conferma dell'importanza dei processi di socializzazione organizzativa. Queste dinamiche, peraltro, producono effetti più visibili tra i funzionari politici, mentre sono meno evidenti nelle risposte dei tecnici. Questi ultimi confermano un interesse specifico per la politica, ma per età e collocazione soggettiva tendono a declinare tale interesse in modi e forme proprie. Peraltro, come era prevedibile, ancora oggi il segno prevalente delle forme di politicizzazione dei sindacalisti rimanda a un impianto tradizionale dove sono forti i riferimenti alla cultura politica della sinistra. Ciò ha riscontri precisi nel tipo di sensibilità manifestata per i diversi temi, negli orientamenti culturali e nella collocazione auto-percepita. Qualche segnale di differenziazione si rileva nelle espressioni di delegati e funzionari tecnici, pur all'interno di assunti ampiamente condivisi, che casomai divergono nel giudizio sulle applicazioni e sugli affidamenti.

Anche sulle tematiche più distanti dal nucleo di questioni strettamente politiche, l'elemento di fondo che contraddistingue la cultura organizzativa della Cgil appare chiaro ed evidente. Esso rimanda a un sistema di valori largamente condiviso, almeno nelle dichiarazioni, che attinge al patrimonio ideale della sinistra italiana. Paradossalmente si nota che in questo impianto generale l'organizzazione rimane ancorata ad un'idea d'azione che assume uno specifico ruolo del partito, trascurando, o rifiutandosi di considerare, che il partito di riferimento è nel frattempo cambiato radicalmente e che i comportamenti attuali preludono ad ulteriori evoluzioni.

Questi elementi tendono a marcare la diversità delle risposte raccolte tra i nostri intervistati e le opinioni espresse dall'insieme dei cittadini nella rilevazione *Itanes*. Su molte questioni si rileva che l'effetto di socializzazione politica promosso dall'organizzazione determina risposte nettamente più attente alla dimensione politica dei processi di quanto non avvenga per la generalità dei cittadini. Il dato è più chiaro nel riconoscimento delle espressioni istituzionali della politica (figure, enti e partiti), mentre si annulla, fino ad invertirsi, quando l'opinione riguarda le strutture sostitutive/integrative della politica (consenso alla polizia, chiesa, ecc.).

La diversità indotta dalla specifica sensibilità politica dei membri dell'organizzazione sindacale, trova conferma su questioni che hanno a che fare con tematiche socio-culturali. Ciò è particolarmente evidente se il confronto riguarda le opinioni dei funzionari politici, mentre si attenua quando a rispondere sono delegati e tecnici. Peraltro, questi ultimi due gruppi esprimono valutazioni sovente simili, marcando una certa distanza dalle opinioni dei funzionari.

Sembrerebbe quindi che il processo di socializzazione politica, secondo un *frame* tradizionalmente di sinistra, sia ancora forte nel caso dei funzionari, mentre, pur mantenendo un peso rilevante, influenza meno le posizioni di tecnici e delegati.

Ovviamente, un riflesso di appartenenza culturale così caratterizzato non può che produrre distinzioni rispetto alla media delle opinioni della cittadinanza. Tale separazione, quindi, dipende da due fattori combinati: l'appartenenza a un'organizzazione che mantiene un saldo riferimento agli indirizzi culturali della sinistra e l'attivazione di un ruolo sul piano politico-sociale che consente di praticare questo specifico sistema di valori. Questi elementi sono utili per valutare le differenze tra il nostro campione e il quadro nazionale, fornendo una rappresentazione evidente del peso che la tradizione culturale della sinistra ha nel contesto generale. Per una valutazione più interna, peraltro, è noto che fa problema non tanto la tenuta dell'apparato valoriale della sinistra, quanto la sua traduzione in azioni coerenti ed efficaci.

I diversi punti di vista dei sindacalisti

Le risposte hanno consentito di rilevare la presenza di punti di vista diversi tra le figure sindacali, con divaricazioni significative su alcuni argomenti. Ciò segnala l'esistenza di scarti nel modo di pensare profondo dei membri dell'organizzazione, segnalando quanto la diversa collocazione interna può indirizzare il sentire, le motivazioni e gli interessi culturali.

Già sugli aspetti di carattere più generale (politici, istituzionali, culturali) si manifestano delle differenze significative. Il gruppo dei funzionari esprime un elevato riconoscimento della centralità delle dimensioni squisitamente politiche. Decisamente più tiepido, con segnali di distanza e disaffezione, risulta essere invece il giudizio dei delegati. La posizione degli addetti ai servizi, spesso figure giovani e di elevata scolarizzazione, appare meno decifrabile: nel loro caso emerge un riconoscimento dell'importanza della politica per certi versi affine a quella dei funzionari, ma spesso accompagnato da un atteggiamento disincantato e scettico. La presa di distanza, o disillusione, non sembra però riguardare solo il mondo della politica in senso stretto, ma risente di un giudizio implicito, non positivo, su come le impostazioni politiciste condizionino le pratiche sindacali.

In queste e in altre valutazioni, quindi, si rileva che i tecnici sono particolarmente critici nei confronti delle manifestazioni di formalismo politico organizzativo, che è cosa diversa dal doversi, come nel loro caso, misurare quotidianamente con norme e vincoli procedurali. Quando si tratta di questioni culturali e organizzative, queste figure esprimono una visione più sostanziale dei problemi, che porta sovente a sottolineare ritardi e inadeguatezze dell'attività sindacale e a rifiutare un'enfasi discorsiva fuori luogo, anch'essa considerata tipica della politica.

Sulle dimensioni culturali è possibile cogliere tra le diverse figure delle divaricazioni di qualche interesse. I processi di socializzazione sono efficaci e tendono a costruire un modo di pensare condiviso. Tale elemento è più evidente nel caso dei funzionari sindacali, in cui questa matrice culturale comune appare solida e diffusa. Nel caso degli altri due gruppi, tecnici e delegati, le varianti sono di qualche significato. I delegati mostrano una discreta affinità con i sindacalisti sulle opzioni di valore generale, mentre appaiono più critici nel riconoscimento dell'efficacia dell'azione politica. Nello stesso tempo, tendono a differenziarsi su questioni concrete che riguardano provvedimenti politici e su alcune tematiche "sensibili" (immigrati, ruolo delle donne, rapporti con gli imprenditori, ecc.): su questo terreno non sono infrequenti le posizioni dissonanti, per lo più in senso conservatore. I tecnici sono per molti versi più affini nei giudizi ai delegati, salvo sulle tematiche sensibili rispetto alle quali esprimono opinioni più "laiche" ed aperte.

Per trarre qualche indicazione preliminare da questi elementi, si può dire che il processo di socializzazione politica interno alla struttura è ancora pervasivo, con linee di radicamento che non sembrano messe in discussione dalla crisi del rapporto società e politica. Agisce un meccanismo consolidato di formazione implicita, che si avvale di modelli di pensiero fortemente radicati nell'organizzazione, difficili da scardinare e forse anche da rinnovare. Peraltro, questa compattezza riguarda in maggior misura il nucleo più interno, i funzionari, mentre chiari sono i segnali di differenziazione che riguardano tecnici e delegati. In ragione di approcci più laici, i tecnici, o più disillusi, i delegati, ci si differenzia sui temi politici e si afferma una visione più duttile e meno convenzionale. Sui temi di carattere culturale sembra invece influire la combinazione dei fattori età/scolarizzazione/sexo, con il risultato di una visione più aperta dei giovani. Nel caso specifico dei delegati, peraltro, si manifesta con maggiore evidenza la dialettica tra effetti di socializzazione culturale per via sindacale e meccanismi legati al contesto sociale di appartenenza. In queste situazioni può prodursi un fenomeno di doppia socializzazione dall'equilibrio instabile: da una parte l'adesione ai valori proposti dall'organizzazione, dall'altra orientamenti e giudizi tratti da vissuti interni ad ambienti sociali estranei al sindacato.

A partire da questi elementi, l'osservazione ha permesso – tenendo conto delle distinzioni rilevate (di ruolo, politiche, sociali, di contesto, culturali, ecc.) – di far emergere con maggiore chiarezza le differenze di opinione dei soggetti nel rapporto con l'organizzazione e le sue politiche. Le problematiche dell'attività sindacale mettono alla prova l'apparato culturale dei sindacalisti e possono portare a giudizi e/o posizionamenti anche molto diversificati: è infatti sotto la pressione dei vincoli operativi che si misura l'efficacia del processo di socializzazione politica e la tenuta del sistema di valori organizzativi.

L'indagine ha cercato di cogliere i terreni sui cui le opinioni delle diverse figure sindacali convergono e quelli dove invece tendono a divaricarsi. Il confronto più interessante è quello tra funzionari e delegati, ma anche le posizioni dei tecnici riflettono degli atteggiamenti cui prestare attenzione. Sono numerosi i temi su cui si registra una certa distanza nei giudizi di funzionari e delegati. In linea di massima i delegati sono meno enfatici nel valutare il ruolo della Cgil, anche se apprezzano il prestigio della struttura; sono meno attratti dal lavoro organizzativo, anche perché ritengono di non ottenere adeguato apprezzamento dai lavoratori; percepiscono la difficoltà di influire sul sindacato e vivono una certa distanza da chi opera all'interno dell'organizzazione; auspicano una maggiore comprensione dei problemi dei lavoratori e desiderano un migliore rapporto con le controparti per la soluzione dei problemi; riconoscono la necessità di lasciare più spazio all'iniziativa imprenditoriale e ritengono poco rilevante un intervento diretto dello Stato; attribuiscono minore importanza al riconoscimento del ruolo del lavoro mentre apprezzano una politica dei beni comuni. Infine, sono meno interessati alla regolazione legislativa del diritto di rappresentanza, mentre vorrebbero il riconoscimento istituzionale di un sindacato unitario. Per ultimo, danno priorità alla tutela dei lavoratori tradizionali più che agli atipici e rivendicano un ruolo più autonomo delle Rsu e un maggiore ascolto di esse da parte dell'organizzazione.

Le risposte dei tecnici forniscono una rappresentazione che aumenta la complessità del quadro.

Essi manifestano un livello di aspettative elevato, che rischia di essere deluso da quanto viene vissuto nel corso dell'esperienza di lavoro. Tra di loro è marcato il senso di utilità collettiva del lavoro, cui corrisponde, peraltro, un moderato apprezzamento per le politiche sindacali generali e la loro efficacia. Ovviamente essi attribuiscono molta importanza ai servizi erogati dal sindacato, così come apprezzano, al pari dei funzionari, le attività di studio e progettazione. Appaiono più scettici sul grado di apprezzamento che la loro attività incontra tra i lavoratori, anche se hanno la stima dei colleghi. Nel rapporto lavoratori/sindacato risultano i più scettici: ciò vale particolarmente per la possibilità dei lavoratori di influenzare le scelte sindacali, il contatto dei funzionari con la gente, la disponibilità all'ascolto da parte dell'organizzazione. Riguardo al funzionamento della struttura essi esprimono valutazioni critiche, così come ritengono diffusamente che il sindacato abbia una ridotta capacità di influire sulle scelte economiche e sociali. Sono scettici sul funzionamento del sistema di relazioni sindacali e diffidano della possibilità di relazioni più partecipative, mentre auspicano una maggiore efficienza delle politiche di servizio. Per quanto riguarda le azioni da intraprendere sollecitano un ruolo centrale della confederazione, anche per una maggiore tutela dei nuovi lavori. Infine, ritengono importante l'adozione di assetti più snelli e operativi, oltre a ritenere utile la possibilità di valutare l'efficacia dell'azione sindacale.

I giovani sindacalisti e la politica

Il piano di ricerca prevedeva, in aggiunta al questionario, un esercizio analitico più ravvicinato. Tra gli obiettivi del lavoro, infatti, vi era quello di raccogliere le osservazioni di un gruppo specifico di sindacalisti (40 persone con meno di quaranta anni, di recente ingresso nella Cgil) che per la loro condizione potevano arricchire la nostra riflessione sul rapporto sindacato e politica. Per questo approfondimento si è utilizzato come strumento d'indagine la raccolta delle loro opinioni attraverso interviste in profondità.

Il quadro complessivo delle risposte rende in maniera tangibile l'incertezza sui temi del rapporto sindacato e politica. Agli occhi di molti di questi giovani è di immediata evidenza che gran parte dei riferimenti politici tradizionali su cui poteva contare un sindacalista sono venuti meno. Ciò non implica rifiuto o indifferenza, ma sono piani da non considerare più strettamente interconnessi. Tra gli effetti di questa condizione vi è che la distanza dalle formazioni di partito rende meno decifrabile il legame tra politica e processi sociali. L'assenza di riferimenti concreti determina la difficoltà di valutare il senso politico intrinseco della propria attività, rendendo più naturale attribuire all'impegno quotidiano un significato circoscritto ma identificabile: funzione di supporto e tutela agli iscritti, vicinanza ai lavoratori, disponibilità all'ascolto, sviluppo di una comunicazione empatica, ecc.

A influenzare questa valutazione vi è l'idea che l'azione sindacale vive sempre più in un terreno proprio e separato dal resto del sistema politico, e deve trovare nelle proprie pratiche una ragione d'essere e una specifica finalità. Si è in parte consapevoli che questo orizzonte ravvicinato, certo più modesto di un tempo, può diventare un limite, ma è diffusa l'idea che questo non sia più tempo di supplenze, quanto di dedicarsi a svolgere bene i compiti attribuiti al proprio ruolo sociale. L'orizzonte è tutto rivolto a rinsaldare il rapporto con i lavoratori e i giovani sindacalisti appaiono convinti dell'insostituibilità di questa funzione, tanto da predisporre a svolgerla senza soverchie opzioni ideologiche o visioni finalistiche.

Focalizzati su questo ruolo di servizio, riconosciuto come molto faticoso seppur ricco di gratificazioni, non sembra vi sia spazio per considerazioni sul senso politico dell'azione sindacale. Lo stato delle cose presenti favorisce un ridimensionamento delle ambizioni di trasformazione sociale attribuite all'azione sindacale, giacché la semplice difesa dei lavoratori richiede uno sforzo così impegnativo che è inevitabile rimandare ad altre stagioni (o ad altri soggetti) i programmi di cambiamento. Tutti gli sforzi dei nostri intervistati, pertanto, sono volti a svolgere con generosità e dedizione compiti vissuti come essenziali, auspicando, casomai, che siano altri livelli dell'organizzazione a formulare strategie capaci di dare maggiore respiro politico al lavoro quotidiano. Nelle loro attività concrete il rilievo politico dell'iniziativa sindacale appare come spostato sullo sfondo, mentre l'interesse corrente è rivolto alle implicazioni direttamente relazionali e sociali dell'azione.

In sostanza, l'immagine che si trae da questi racconti è di figure che si muovono prevalentemente come attori sociali. Sovente l'atteggiamento nei confronti della politica esprime, pur con rammarico, il sentimento disincantato e scettico di chi ad essa affida poche speranze. Questa distanza risente anche della pressione indotta da un faticoso esercizio quotidiano, che non consente di dedicarsi a null'altro che alle risposte da offrire ai lavoratori. Peraltro, questa focalizzazione sul compito appare loro tanto più preziosa quanto più si percepisce un crescente distacco dei lavoratori dall'organizzazione sindacale. Questo distacco è per lo più attribuito a fattori esterni e al contesto culturale che, se non sembrano mettere in discussione il ruolo del sindacato, fanno emergere anche annotazioni puntuali su ritardi, pesantezze e incertezze dell'organizzazione.

Colpisce il fatto che queste valutazioni non determinano alcuna manifestazione esplicita di critica nei confronti delle politiche e delle pratiche organizzative. Si registrano, ovviamente, malumori ed insofferenze, ma ciò non si traduce in prese di posizione critica. Si tratta di un atteggiamento che non è facile da spiegare. Non è chiaro quanto pesi la convinzione della propria irrilevanza rispetto al dibattito interno all'organizzazione o quanto, piuttosto, sia diffusa l'idea che è nell'attività concreta e quotidiana che si manifesta, in modo positivo, la propria posizione critica.

L'impegno dedicato al lavoro sindacale risulta per molti aspetti totalizzante e può essere sostenuto solo grazie ad un senso di appartenenza alla Cgil che garantisce motivazione. Questo spirito di integrazione organizzativa appare una risorsa preziosa, ma può anche presentare degli aspetti meno positivi. Tra questi par di rilevare una ridotta propensione a riflettere criticamente sulla condizione del sindacalista e sulla qualità del suo lavoro, giustificando meccanismi di adattamento che ostacolano l'avvio di processi di innovazione. Anche l'affiorare di una visione eccessivamente rispettosa delle gerarchie organizzative non facilita una dialettica capace di stimolare una discussione sull'efficacia dell'azione sindacale. Gli intervistati si mostrano in grado di sopportare una condizione di lavoro onerosa pur di rafforzare il legame con i lavoratori, ma forse

non basta la determinazione a farsi carico in maniera esaustiva della domanda per risolvere crescenti problemi di rappresentanza e di tutela.

Dalla rilevazione appare difficile esprimere una valutazione compiuta sul senso politico che i giovani sindacalisti attribuiscono all'azione sindacale. Se risulta del tutto evidente l'abbandono ed il distacco dai tradizionali modi di pensare la politica nel sindacato, è tutt'altro che facile capire se, e con cosa, li si è sostituiti. L'osservazione mostra che le dimensioni che più assumono una valenza di tipo politico riguardano la centralità attribuita al rapporto con i lavoratori, la creazione di un legame fiduciario con essi, l'attenzione per le funzioni di tutela.

Tradizionalmente si è sempre supposto che un'azione ha respiro politico se coglie le nuove dimensioni del conflitto sociale e le mutate aspettative dei lavoratori. Nelle valutazioni raccolte il collegamento tra l'azione e una strategia finalistica rimane largamente inespresso, non elaborato. Piuttosto emerge forte una disposizione all'ascolto e al servizio, come se i giovani sindacalisti sentissero di dover rinforzare dei meccanismi socio-organizzativi elementari da cui partire per trovare legittimazione presso i lavoratori.

Nel valutare la propria esperienza i soggetti registrano che questo sentimento di vicinanza non serve solo a favorire il raggiungimento di risultati concreti, ma è anche fonte di soddisfazione personale. La ricchezza del rapporto con i lavoratori, la percezione del valore anche professionale della propria attività, il senso di missione che accompagna l'esperienza di lavoro, forniscono riscontri che rafforzano il sentimento di identità del sindacalista. Ciò convive, peraltro, con una percezione di inadeguatezza organizzativa, giacché le difficoltà o costrizioni esterne sono rese più vischiose da inerzie organizzative, resistenze, difesa di posizioni ormai usurate.

L'esercizio del compito è reso più complicato dalla sensazione che i lavoratori guardano con scetticismo al sindacato. Le vicende di questi anni hanno incrinato la spontanea corrispondenza tra i lavoratori (la classe) e l'organizzazione sindacale, determinando una perdita di fiducia che è necessario ricostruire e riconquistare. Si tratta di condizioni non occasionali, che rivelano un cambiamento profondo nei riferimenti e nelle aspettative del mondo del lavoro. Questo sentirsi investiti in forme dirimenti da un cambiamento epocale segnala la necessità di fare i conti con nuove esigenze e nuove sensibilità.

I giovani sindacalisti sembrano avvertire più di altri l'insorgere di questi problemi. Forse il significato politico profondo delle priorità individuate rimanda proprio a questo nucleo irrisolto: come far vivere un sindacato *dei* lavoratori, riformando un'organizzazione che invece si è strutturata, e opera, *per* i lavoratori. Dalle interviste la prospettiva politica e la lettura strategica della situazione non prendono corpo in modo chiaro, tuttavia tendono a proporsi in modo implicito come segno di una tensione che aspira a rinnovare l'idea e la pratica del fare sindacato.

Una conclusione

Il lavoro di ricerca ha incontrato alcune difficoltà nel definire in modo univoco cosa si intende per rapporto sindacato e politica. Malgrado le precisazioni, per molta parte del mondo sindacale questo rapporto rimanda ancora al problema sindacato-partito, che è invece solo un aspetto della più generale questione che si voleva indagare. Questo orientamento coinvolge diffusamente il gruppo dei funzionari, mentre tra le figure più giovani tale interesse appare già più sfumato. Alla preoccupazione dei funzionari maturi i giovani rispondono rivendicando un principio di netta separazione tra sindacato e politica, rimarcando che sono altre le priorità che devono occupare il sindacato. Peraltro, appare generalizzata l'aspettativa di una maggiore qualità della politica, ma solo una minoranza dei giovani funzionari ritiene che il sindacato debba sentirsi impegnato a dare un contributo diretto.

Nelle nostre intenzioni la questione del rapporto sindacato e politica serviva per riproporre alcuni interrogativi sul rilievo politico dell'azione sindacale, stimolando una riflessione sul pensiero organizzativo. Su questo terreno la nostra indagine segnala alcuni punti di criticità senza giungere a conclusioni definite. Se, da una parte, viene espressa una critica forte al mondo politico, sovente estesa all'azione delle istituzioni (soprattutto tra delegati, tecnici e giovani funzionari), dall'altra non risulta sempre evidente, nemmeno agli stessi attori, il significato politico delle attività svolte. L'azione di tutela e di accompagnamento dei lavoratori ha certamente un valore politico, ma nella tradizione della Cgil altri sono i connotati che danno risalto, qualità, potere al ruolo svolto dall'organizzazione. Oggi gli attori dell'azione sindacale non sembrano interessati ad interrogarsi sul significato politico della propria iniziativa, con una preoccupazione limitata al dispiegarsi degli effetti immediati dell'intervento.

Le risposte raccolte mostrano che la cultura della Cgil garantisce un discreto processo di socializzazione politica dei suoi membri. Essa offre un sistema di valori ancora saldo, propone delle linee di azione comprensibili, costituisce un ambiente in grado di trasmettere degli indirizzi condivisi. Non sfugge all'osservazione, peraltro, che agisce in 'terra incognita', cioè in un contesto incerto, mobile, dove emergono alternative e vincoli che rendono meno solida la tenuta di questo tessuto culturale. Non è detto che ciò sia un male, anche perché molte critiche che affiorano all'interno dell'organizzazione esprimono, più o meno consapevolmente, disagio per approcci, linguaggi e stili inevitabilmente consunti, che vanno cambiati.

L'aspettativa di un rinnovamento del pensiero politico del sindacato ha ragioni obiettive, sospinta com'è dalla necessità di attribuire un più efficace e coerente valore strategico alle sue azioni. Si richiede una riflessione sul patrimonio di valori che l'organizzazione è impegnata a riprodurre, verificando in che misura è all'altezza dei processi di radicale trasformazione in atto. Su questi temi, il modo in cui si realizza il processo di cambiamento è altrettanto importante del risultato che ci si prefigge di ottenere. Dalle risposte raccolte emerge un paradosso: ognuno sembra affidare ad un livello superiore questo compito, come se lo sviluppo di una teoria e di una pratica sui percorsi di innovazione necessari non fosse un problema che coinvolge ogni istanza del sindacato. Come è facilmente prevedibile, questa singolare divisione dei compiti non è in grado di produrre risultati soddisfacenti, lasciando spazio, piuttosto, ad uno stato di malessere e di disillusione che attraversa molta parte dell'organizzazione.

La modesta riflessione sulla portata politica dell'azione sindacale non può che risentire delle difficoltà di chi opera nei territori, ma è evidente che l'indebolimento del tessuto culturale solidaristico che alimenta il sindacato limita anche la funzione formativa che esso tradizionalmente svolge. La difficoltà di rinnovare il pensiero dell'organizzazione sembra oggettivamente determinare un minor protagonismo dei soggetti, delegati e forze volontarie in primis, laddove la focalizzazione sui compiti correnti da parte di funzionari e tecnici rende più angusta la visione strategica. Questa inerzia ha effetti sulla stessa tenuta culturale dell'organizzazione: emerge qualche condiscendenza con umori sociali correnti che confliggono con un'idea di sindacato progressista e riformatore, e quindi con la sua stessa politicità.