

# IL SINDACALISTA E GALILEO

Miglioramento e capacità realizzativa  
nella nuova prassi sindacale:  
l'esperienza di FP CISL Lombardia

Prefazione di Antonio Angeli Tira  
Postfazione di Giovanni Faverin

Flavio Sangalli



**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

# IL SINDACALISTA E GALILEO

Miglioramento e capacità realizzativa  
nella nuova prassi sindacale:  
l'esperienza di FP CISL Lombardia

Prefazione di Antonio Angeli Tira  
Postfazione di Giovanni Faverin

Flavio Sangalli

**FrancoAngeli**

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# INDICE

<b>Prefazione</b> , di <i>Antonio Angeli Tira</i>	pag. 9
<b>1. Considerazioni sull'evoluzione del sindacato e del suo contesto</b>	» 13
1.1. Introduzione	» 13
1.2. Il miglioramento sindacale	» 15
1.3. L'innovazione sindacale	» 15
1.4. La capacità realizzativa del sindacato	» 16
1.5. Un contributo al cambiamento sindacale	» 17
1.6. Gli stimoli del contesto	» 19
1.7. La qualità della classe dirigente	» 23
1.8. Sette piccole tesi per il miglioramento del Sindacato	» 28
1.9. I contenuti del libro	» 36
<b>2. Il confronto di FP CISL Lombardia con il modello di eccellenza delle organizzazioni di rappresentanza</b>	» 39
2.1. Introduzione	» 39
2.2. La finalità centrale del Percorso di Sviluppo Organizzativo	» 41
2.3. I temi prioritari e i vantaggi dell'innovazione organizzativa nel sindacato	» 42
2.4. I sette tratti distintivi delle Organizzazioni di Rappresentanza Eccellenti	» 44
2.5. La "cornice organizzativa" di FP CISL Lombardia	» 50
2.6. Il "quadro realizzativo" di FP CISL Lombardia dell'autovalutazione del gruppo dirigente	» 53

2.7. Il primo tratto distintivo: il cambiamento dell'Organizzazione in relazione al formarsi dei nuovi contesti di riferimento	pag.	54
2.8. Il secondo tratto distintivo: la logica stakeholders driven	»	57
2.9. Il terzo tratto distintivo: la gestione efficace del sindacato	»	58
2.10. Il quarto tratto distintivo: la Pianificazione Realizzativa	»	60
2.11. Il quinto tratto distintivo: il valore assegnato al capitale organizzativo	»	61
2.12. Il sesto tratto distintivo: la leadership organizzativa	»	62
2.13. Il settimo tratto distintivo: la qualità della rappresentanza	»	63
2.14. Gli output del lavoro svolto	»	64
<b>3. La redazione del Piano Realizzativo di FP CISL Lombardia</b>	»	67
3.1. Introduzione	»	67
3.2. I vantaggi della Pianificazione Realizzativa Partecipata in FP CISL Lombardia	»	70
3.3. L'albero della Pianificazione Realizzativa Partecipata	»	73
3.4. L'approccio di Pianificazione Realizzativa Partecipata di FP CISL Lombardia	»	74
3.5. Gli ingredienti della Pianificazione Realizzativa Partecipata di FP CISL Lombardia	»	75
3.6. La compilazione collettiva delle schede per la definizione della visioning di FP CISL Lombardia	»	77
3.7. Il percorso di costruzione della carta dei valori di FP CISL Lombardia	»	78
3.8. La bussola dei valori e i comportamenti organizzativi di FP CISL Lombardia	»	82
3.9. La definizione condivisa della missione di FP CISL Lombardia	»	84
3.10. La creazione della visione futura di FP CISL Lombardia	»	86
3.11. La griglia di sviluppo dei processi prioritari di FP CISL Lombardia	»	88
3.12. Le sette fonti e la selezione degli obiettivi di miglioramento di FP CISL Lombardia	»	89
3.13. La focalizzazione sugli obiettivi prioritari di FP CISL Lombardia	»	94
3.14. Il piano annuale di FP CISL Lombardia	»	96



<b>4. Dalla mappa alla navigazione: le attività realizzate</b>	pag.	98
4.1. Introduzione	»	98
4.2. Organizzare il cambiamento	»	100
4.3. Le azioni realizzative	»	103
4.4. Il Percorso per i Nuovi Quadri	»	104
4.5. Il Percorso di Aggiornamento dei dirigenti di FP CISL Lombardia	»	113
4.6. La Managerial Customer Satisfaction (MCS)	»	121
4.7. Il Convegno sulla Lean Organization nel Pubblico Im- piego	»	126
4.8. L'apprendimento per il lavoro in team	»	128
4.9. Il miglioramento dei processi gestionali	»	132
4.10. La ricerca sul welfare aziendale	»	135
4.11. Il marketing associativo	»	139
4.12. Una nota finale	»	140
<b>Postfazione</b> , di <i>Giovanni Faverin</i>	»	143
<b>Allegato</b>	»	147



## PREFAZIONE

La visione del sindacato come un soggetto a forte valenza valoriale e identitaria rafforza le sue prerogative, il ruolo sociale e politico, ma rischia di farci cadere nella tentazione di una logica autoreferenziale orientata alla difesa corporativa.

Una visione che in questa fase di crisi economica, sociale, politica e morale può metterci all'angolo rispetto alla determinazione delle scelte e quindi escluderci dall'esercitare un ruolo attivo e propositivo tipico di un sindacato riformatore.

Il numero degli associati è tendenzialmente in diminuzione, nel consenso sociale siamo paragonati alla peggior politica, ma l'anello più importante della catena sindacale tiene soprattutto per la credibilità personale e le azioni messe in campo quotidianamente dalle migliaia di delegati sui posti di lavoro e nel territorio.

La convinzione dell'importanza sociale e politica della rappresentanza mi orienta a interpretarla con un modello che si basa su valori etici forti, su un gruppo dirigente capace, preparato e motivato, su una strutturazione efficace del sistema, su una presenza capillare ed attiva nel territorio.

Per questo motivo è necessario porci in una chiave di lettura diversa rispetto al passato, consapevoli dei cambiamenti del lavoro, della cultura sociale, della tecnologia, delle risorse al fine di perseguire l'equilibrio responsabile tra le parti a cui si contrappone, ancora oggi, l'effetto "pendolo" basato sulla forza contingente degli attori.

Ed è stata proprio la visione di un sindacato che deve quotidianamente confrontarsi con uno scenario di complessità che mi ha spinto ad agire politiche di aggiornamento rivolte al gruppo dirigente e di innovazione organizzativa regionale. Questo al fine di valorizzare gli aspetti valoriali tipici della

CISL, con la consapevolezza che il futuro del sindacato e la capacità di rappresentanza passano attraverso l'adozione di modelli organizzativi e metodi in linea con le migliori pratiche gestionali.

In pochi si sarebbero aspettati che il sindacato della Funzione Pubblica Lombardia attivasse al suo interno e proponesse in un settore tradizionalmente burocratizzato, approcci organizzativi di alta efficacia.

Il lavoro ha confermato un gruppo dirigente che ha capito e condiviso le ragioni di un percorso e la necessità di tradurre in concreto le tante frasi e le tante retoriche che spesso impediscono di cambiare e di cambiarci.

Su questi obiettivi abbiamo costruito la consapevolezza di cosa siamo oggi e di cosa vogliamo essere domani, individuando la bussola valoriale alla base del nostro agire quotidiano, aree strategiche su cui concentrare il miglioramento e gli obiettivi definiti e misurabili, su cui orientare lo sviluppo organizzativo, ma anche l'evoluzione culturale che deve nascere dalla testa e dal cuore del gruppo dirigente.

Una capacità di visione globale, indipendente dal singolo ruolo, dentro l'Organizzazione alla ricerca ed alla crescita di se stessi.

Un processo di sviluppo condiviso e partecipato dal gruppo dirigente della FP CISL Lombardia che vuole condividere le responsabilità del futuro oltre che le sfide del presente.

Un lavoro durato circa 18 mesi che ha visto partecipare segretari, operatori e delegati con un processo di confronto e di socializzazione delle buone prassi. Questo metodo ha permesso di registrare limiti ed eccellenze, orientando all'individuazione di aree di miglioramento individuali e organizzative e alla loro costante realizzazione.

Abbiamo individuato una meta cui approdare, abbiamo "ingaggiato" dei visionari convinti, abbiamo approntato i mezzi per arrivarci, abbiamo definito la rotta migliore... e siamo partiti un anno fa.

Un sindacato nuovo dicevano un tempo, in mezzo alla gente, nei posti di lavoro, attento alla società che cambiava, alla distribuzione della ricchezza. I bisogni non sono cambiati, salvo la consapevolezza di erogare servizi ad un cittadino spesso fragile che dipende anche dalla nostra capacità di informazione, di chiarezza, di attenzione.

Un sindacato che riscopre le origini della prossimità nel territorio, sui posti di lavoro, a contatto diretto con i lavoratori. Un sindacato preparato, che ha competenze da offrire e strutture di riferimento per accogliere, ma soprattutto la capacità di ascoltare.

Un sindacato a tutela dei lavoratori attivi e di chi lo vorrebbe diventare, anche in termini di risposta al dramma della disoccupazione giovanile, in una

logica di cambio generazionale che per la pubblica amministrazione è necessario, anzi indispensabile.

Da anni sento dire che siamo da riformare, che siamo un costo, che il lavoro pubblico non genera valore, ma da anni impediscono lo sviluppo di quelle potenzialità che ci sono, per una P.A. al servizio del paese e per il cittadino.

Cambia il lavoro pubblico e noi non possiamo prescindere dal renderlo più efficace e produttivo altrimenti lo perderemo come risorsa collettiva e sociale oltre che come posti di lavoro.

Sono state scritte tonnellate di libri sulle riforme, ma sono rimaste lettere morte. Noi, ancora, stiamo facendo quello che deve essere fatto, un passo alla volta, parlando alla politica, alla società, ai cittadini, ai lavoratori, per raggiungere quel sogno e quella visione che solo i più coraggiosi e i sognatori ispirati sanno essere la strada maestra.

Lo facciamo noi del pubblico impiego avendo dimostrato in Lombardia di aver saputo governare la ridefinizione degli ambiti territoriali, il taglio delle agibilità sindacali per oltre il 60%, subito il blocco del turn over e dei rinnovi contrattuali, riuscendo a darci sostenibilità organizzativa ed economica.

Abbiamo tenuto la rappresentanza con la straordinaria generosità dei tanti delegati, operatori e segretari che quotidianamente agiscono il proprio ruolo, la propria passione.

A tutti loro va il mio grazie sincero, a tutti voi è rivolto questo percorso di sviluppo.

Un gruppo dirigente che rovescia la piramide, e si mette a disposizione della base, disponibili tutti, dirigenti e delegati a studiare la materia contrattuale e sindacale: questa è la vera rivoluzione dentro il sindacato, convinto che ancora tanto si può fare.

Una penna scrive perché dentro di sé ha l'inchiostro, ma soprattutto perché c'è una mano che la guida ed un pensiero che si esprime, un'idea che diventa risultato.

Se da questo percorso, che non si esaurisce con questa pubblicazione, ne uscirà una FP CISL Lombardia più forte, più rappresentativa, più propositiva, avremo aggiunto un tassello alla realizzazione di un sogno vecchio di quasi settant'anni passando dal nuovo sindacato al sindacato nuovo della Pubblica Amministrazione del XXI secolo.

*Antonio Angeli Tira*  
Segretario Generale FP CISL Lombardia



# 1. CONSIDERAZIONI SULL'EVOLUZIONE DEL SINDACATO E DEL SUO CONTESTO

## 1.1. Introduzione

Dagli amici della Segreteria di FP (Funzione Pubblica) CISL Lombardia mi è stato chiesto di individuare un titolo per questo libro che fosse attraente, salvo poi esplicitare nel sottotitolo il contenuto e la finalità del testo.

Un titolo attraente dove rappresentare innanzitutto lo “spirito” del libro, il concept, il messaggio principale e non solo esprimere il contenuto.

Dopo una riflessione, non eccessiva, mi è venuto in mente un ricordo scolastico, addirittura delle elementari, che mi colpì allora e che mi è rimasto sempre nella memoria. Mi riferisco alla figura di Galileo Galilei, personaggio storico di cui tutti ricordano la famosa frase “Eppur si muove” che lui pronunciò subito dopo essere stato costretto dal potere del tempo a ritrattare la sua tesi eliocentrica.

Il personaggio di Galileo non l'ho considerato tanto importante per l'aspetto scientifico, quanto per il suo comportamento organizzativo, diremmo oggi.

Galilei riprende la ricerca e le tesi di Copernico che andavano contro la tesi ufficiale della Terra al centro dell'universo e quindi fa della ricerca un terreno autonomo dal potere e dal conformismo.

Naturalmente la sua vicenda si articola nel tempo e questo mette in evidenza un'altra componente importante del comportamento, quella della determinazione.

Accanto alla creatività è questa una caratteristica realizzativa di chi non solo ha un'idea, ma insiste sul presentarla e sull'approfondirla, ben sapendo che all'inizio le resistenze del conformismo sono elevate.

La determinazione, in certe condizioni sociali, necessita anche del coraggio perché il conformismo e il conservatorismo possono diventare minacciosi. E in genere gli innovatori sono lasciati soli all'inizio. Vince spesso l'opportunismo che fa sì che l'innovatore si ritrovi con molti amici, dopo la sua vittoria.

Nella vicenda di Galileo c'è anche la sconfitta, come capita a tutti. Qualche volta si deve cedere al potere e fare quello che non condividiamo.

L'importante è non cedere sulle proprie convinzioni, anche se talvolta devono andare "in immersione" per qualche tempo.

Da lì la famosa frase per cui lo ricordavo "Eppur si muove".

E così vale per il sindacalista.

Oggi il sindacato non è popolare come un tempo, e le istituzioni, piuttosto che i media, come la cosiddetta opinione pubblica, tendono a considerarlo e a renderlo un'organizzazione marginale.

Qualche volta in questa operazione sono aiutati da comportamenti di una parte della classe dirigente non sempre coerente con il messaggio di alta qualità sociale del sindacato.

Il sindacalista deve innanzitutto credere che il sindacato ha un ruolo attuale e futuro e può generare ancora valore per gli aderenti, i lavoratori, la comunità nel suo complesso.

A sostenere questa sua convinzione profonda non ci sono solo i suoi credo più sinceri, ma anche il comportamento di ogni giorno di tantissimi operatori e di militanti che "fanno cose utili" alle persone che il sindacato rappresenta.

I valori hanno utilità solo quando diventano comportamenti. E allora Galileo può insegnare al sindacalista il desiderio di ricercare la verità sociale, il modo giusto di vivere e lavorare, in una società migliore.

Gli può anche insegnare a incrementare la determinazione (oltre alla creatività) per essere un realizzatore che genera valore per chi rappresenta e per la comunità, ben sapendo che talvolta occorre realizzarlo con un piccolo o grande coraggio nelle situazioni concrete di ogni giorno e nella costruzione di una prospettiva di un futuro migliore.

La lezione di Galileo comprende anche il dover accettare i momenti bui, gli arretramenti, la vittoria del conformismo e del conservatorismo.

Si può, qualche volta si deve, accettare la sconfitta.

Nelle arti marziali si pratica anche il Bushido, il codice dei Samurai, che vede al suo interno i termini della vittoria e anche della sconfitta, ma non della resa.

Come Galileo quindi non ci si deve arrendere, ma mantenere le proprie convinzioni valoriali e sociali.



Questo comportamento di base ha poi bisogno di integrarsi con miglioramento, innovazione, capacità realizzativa del sindacalista e del sindacato, come recita il sottotitolo e che ora presentiamo nei tratti più significativi.

## **1.2. Il miglioramento sindacale**

Quando ho iniziato l'attività sindacale (negli anni Sessanta) le caratteristiche, la dimensione di comunità organizzativa e i processi di formazione del sindacato generavano importanti condizioni di miglioramento della prassi sindacale. Ricordo che la mia prima esperienza (dopo la distribuzione di volantini davanti a una fabbrica metalmeccanica) fu la partecipazione a una serie di incontri di formazione tenuti alla sera nella sede della CISL di Monza.

E anche in questo caso si integrava la teoria con la prassi. La prassi era l'incollare migliaia di etichette a altrettante copie del giornale sindacale di zona.

Mentre lavoravamo si parlava, si ascoltavano le storie del sindacato in azienda, da cui imparavamo come si comportavano i nostri rappresentanti, come si affrontavano le situazioni difficili, come era bello vincere una battaglia sindacale, e come era duro perderla. Ma sentivo che non perdevano mai le loro passioni, le loro convinzioni.

Oggi le cose sono cambiate.

La passione è il livello del carburante nel serbatoio, che è meglio avere sempre pieno.

Occorre poi fare del miglioramento delle attività sindacali, organizzative, contrattuali, sociali, di nuovo una prassi quotidiana che generi valore ed efficacia.

È per questo che si deve utilizzare un approccio basato su nuove conoscenze, nuovi metodi gestionali, nuovi strumenti operativi e nuovi modelli organizzativi.

Ne scriveremo più avanti.

## **1.3. L'innovazione sindacale**

Il miglioramento delle prestazioni è una fondamentale attività sindacale, perché non si può fare innovazione se non si è allenati a migliorare continuamente. Ma siamo anche in una società discontinua rispetto al passato e asimmetrica negli accadimenti, dove l'innovazione, intesa come capacità di fare

cose nuove che generano utilità per i rappresentati e la comunità in generale, è oggi fondamentale per il sindacato.

Del resto l'innovazione culturale, contrattuale e organizzativa è stata una caratteristica della CISL nei suoi momenti migliori.

L'innovazione naturalmente è possibile in ambienti positivi e creativi, animati da scopi condivisi e in cui non ci sia la paura dell'errore, ma il coraggio di provare. Semmai l'errore, che comunque può avvenire, deve essere un'utile fonte di insegnamento per il futuro.

Come abbiamo scritto l'innovazione nasce dall'abitudine al miglioramento, ma anche dalla capacità di ascolto dei lavoratori e di lettura delle situazioni.

Solo un accenno: mi pare che il sindacato, storicamente dei lavoratori, debba attualmente sempre più divenire "sindacato del lavoro" nelle nuove modalità che esso assume nel tempo e nei luoghi.

Basta pensare alla differenza tra la vita dei lavoratori nei decenni scorsi dove l'attività dipendente era una caratteristica che si teneva per tutta la vita. Oggi per una parte significativa di persone il lavoro si trasferisce tra i settori e cambia nelle sue forme: da dipendente, ad autonomo, a professionale, a cooperativo, fino alla dimensione imprenditoriale. Si passa quindi dalla continuità alla frammentazione.

Il "sindacato del lavoro" deve muoversi con rappresentanza diretta e con alleanze nel perimetro del lavoro che genera valore, in tutte le declinazioni indicate.

Un'altra innovazione è impegnarsi nell'organizzazione innovativa del lavoro. Occuparsi delle nuove forme del lavoro in tutte le sue variabili è un must per il sindacato del presente e del futuro. Lean organization, qualità totale, coinvolgimento dei lavoratori, apprendimento continuo, gruppi di lavoro, sono tutti temi su cui il sindacato si giocherà la sua rappresentatività.

#### **1.4. La capacità realizzativa del sindacato**

Miglioramento e innovazione sono in fondo parti di una più generale capacità realizzativa del sindacato.

Va tenuto presente che intendiamo per capacità realizzativa la capacità di trasformare giusti obiettivi in concreti risultati attraverso validi processi gestionali con un team di qualità.

Approfondiremo più avanti questa definizione (nel capitolo 2). Per ora è importante considerare che la leva della popolarità del sindacato è proprio

nella capacità di creare valore aggiunto percepito da parte dei rappresentanti, dei lavoratori e della comunità in generale.

La sensazione di utilità del sindacato può variare e può passare da momenti positivi a momenti negativi. In questo secondo caso vanno in crisi le ragioni di scambio tra aderenti e Organizzazione Sindacale. Non si comprende quindi perché si debba rimanere iscritti o iscriversi se la valutazione dell'azione sindacale assume un orientamento negativo, tale da non far vedere l'insieme delle azioni positive di servizio che quotidianamente vengono svolte, e senza considerare se l'assenza del sindacato avrebbe mai generato una situazione ancora peggiore.

Va sottolineato che la nostra esperienza professionale ha evidenziato che la difficoltà nell'affermare positive ragioni di scambio riguarda un po' tutte le Organizzazioni di Rappresentanza delle imprese commerciali, artigianali, industriali e cooperative.

Si tratta quindi anche di collocare il tema del cambiamento del sindacato nell'ambito più generale del rinnovamento della rappresentanza in società come la nostra.

Il tema della rappresentanza è amplissimo, riguarda la politica in primo luogo. È bene quindi sottolineare queste dimensioni globali, ma senza perdere la focalizzazione sulla nostra area di riferimento, che è in questo caso l'organizzazione sindacale.

Nel testo ci sarà la narrazione di un'esperienza concreta di innovazione che si basa sul concept del "sindacato del riformismo realizzativo" dove valori, visione, obiettivi e azione si collocano in un approccio olistico in grado di creare "valore vero" per i rappresentanti e la comunità.

## **1.5. Un contributo al cambiamento sindacale**

Quanto abbiamo affermato costituisce innanzitutto una testimonianza di passione e di interesse per il sindacato, che non poteva non essere, se si pensa che chi scrive questo libro ha operato nell'Organizzazione per trent'anni.

Il contributo di questo testo è innanzitutto generato dalla convinzione che oggi occorre raccogliere valutazioni, ricerca e soprattutto esperienze concrete che nell'insieme possono aiutare a determinare una nuova stagione positiva per il sindacalismo nell'era della complessità, dell'asimmetria e dell'incertezza.

Capita invece troppo spesso che conformismo e conservatorismo soffochino il dibattito e ogni considerazione conti non in sé ma per determinare l'appartenenza di chi la descrive. Una brutta abitudine, non nuova.

A proposito Pierre Carniti, Segretario Generale della CISL negli anni Ottanta raccontava che durante un convegno parlò un signore con una cravatta a pallini, e una parte della sala lo applaudì. Poi salì sul palco un altro oratore con una cravatta a righe e alla fine un'altra parte della platea lo applaudì. Salì infine un signore con una bellissima barba lunga che fece un'eccellente relazione. Alla fine nessuno lo applaudì. Nel silenzio imbarazzato una voce dalla platea disse: "Scusi, può spostare la barba? Vorrei vedere che cravatta porta". Non è un momento positivo quando l'appartenenza conta più delle idee.

Nei suoi momenti migliori, che possono benissimo tornare, in CISL vi erano vivacissimi dibattiti, che poi sfociavano spesso in vincenti politiche sociali e attività contrattuali. Non c'era molto conformismo e schieramento opportunistico.

Non lo sapevamo, ma si applicava ciò che diceva Albert Einstein: "Le riunioni tra persone con le stesse idee sono solo tempo perso".

Come mi capita di dire ai dirigenti nei corsi di formazione dobbiamo passare dalle riunioni di comunicazione e/o consenso, che hanno poca utilità, alle riunioni di costruzione e/o coinvolgimento, dove si esce tutti più preparati e più motivati.

Le "fonti" da cui nascono le considerazioni e l'esperienza che verrà narrata nel libro sono collegate all'esperienza trentennale a pieno tempo nel sindacato dove mi sono occupato di formazione e organizzazione, assumendo anche la responsabilità di società e di cooperative promosse dalla CISL.

Questo impegno, sotto forma di consulenza di direzione, l'ho proseguito negli anni successivi, in contatto con organizzazioni di rappresentanza sindacale e imprenditoriale. Spesso questi lavori sono stati raccolti in pubblicazioni che hanno aiutato a riflettere sulle esperienze di gestione della rappresentanza.

Queste attività hanno trovato modalità di esposizione anche nella docenza quasi ventennale in corsi di laurea e master presso l'Università di Bologna e presso l'Università Bicocca di Milano.

Il collegamento con l'università mi ha aiutato a lavorare come amministratore delegato per tredici anni di un'Agenzia di sviluppo locale sui temi dell'apprendimento manageriale promuovendo un corso triennale di laurea in Scienze dell'Organizzazione.

I temi dell'innovazione organizzativa e dell'apprendimento sono quindi stati una costante dell'attività professionale, e tutto nasce, devo riconoscerlo, da quella prima esperienza di distribuzione di volantini e di formazione sindacale di base che feci alla CISL di Monza cinquant'anni fa.

Quando il credo e la passione non sono in discussione allora è bene collegare ad esse la volontà di migliorare, innovare e rendere più realizzativo il

sindacato, sottolineando le cose che non vanno e soprattutto indicando e contribuendo a costruire un “sindacato del riformismo realizzativo” dove il valore si ottiene facendo e praticando buone convinzioni, idee intelligenti e pratiche efficaci.

In questo senso è molto apprezzabile l’esperienza di FP CISL Lombardia che ha avviato con convinzioni profonde e idee nuove un concreto percorso di sviluppo organizzativo nel 2015, e successivamente ha deciso di farlo conoscere come contributo all’innovazione del sindacato.

Il lavoro di sviluppo organizzativo svolto in precedenza nelle organizzazioni sindacali lombarde ha coinvolto a livello regionale le segreterie e i comitati esecutivi delle categorie dei lavoratori dei trasporti, degli alimentari, delle costruzioni, dei metalmeccanici e dei pensionati oltre che la CISL di Milano.

Con FP CISL Lombardia si è realizzato in modo più evidente il sostanziale “passaggio dalla mappa alla navigazione” sciogliendo gli ormeggi. Fuori di metafora ciò significa che si è applicata l’essenza dello sviluppo organizzativo, cioè il “fare meglio” sulla base di un approccio efficace.

Una buona mappa genera tutto il suo valore se facilita un’efficace navigazione, così come sciogliere gli ormeggi vuol dire rompere le inerzie e le resistenze organizzative per avviare il cambiamento.

Nella nostra esperienza professionale apprezziamo soprattutto Organizzazioni realizzative come FP CISL Lombardia che “ci provano” a fare il cambiamento, non limitandosi, come spesso succede, a invocarlo.

Prima di formulare alcune piccole tesi per il rinnovamento del sindacato riteniamo utile fare dei sintetici accenni al contesto in cui opera oggi il sindacato e a una caratteristica che riscontriamo sempre nel lavoro di sviluppo organizzativo. Ci riferiamo al problema della classe dirigente e alla sua essenzialità nella guida e nel cambiamento delle Organizzazioni di ogni tipo.

## **1.6. Gli stimoli del contesto**

Non è nell’economia di questo testo affrontare in modo sistematico le caratteristiche del contesto economico, sociale e politico in cui opera il sindacato. Ce ne sono già molte di letture disponibili, e spesso tutto si ferma lì, come se lo scenario in cui si opera mettesse in secondo piano il protagonismo degli attori organizzativi. Va sempre tenuto presente che i veri leader realizzatori nella loro area di influenza il contesto lo cambiano, non lo subiscono.

In coerenza con questa affermazione, lo scenario in cui il dirigente sindacale opera è una grande fonte di cambiamento per sé e la sua organizzazione,