

Lavoro e sindacato oggi: specificità e relazioni

Ida Regalia

1. Premessa

Questa riflessione, che rientra in un dibattito generale sulla dignità del lavoro, ha come oggetto specifico la rappresentanza e l'organizzazione del lavoro oggi: per essere più precisi, di tutto il lavoro così com'è oggi, se riteniamo che tutto il lavoro, indipendentemente dal fatto che corrisponda a ciò che si pensa o si vorrebbe che fosse, abbia diritto a essere socialmente riconosciuto, valorizzato e rappresentato. Il fuoco dell'attenzione è dunque in primo luogo sul lavoro – o sui lavori, come da tempo ci ha suggerito di pensare Aris Accornero (1997) – sulle sue caratteristiche, la sua multiforme identità. E quindi, poi, sulle strategie possibili di rappresentanza per il sindacato.

Ma, appunto, com'è il lavoro oggi? Come si è trasformato? E perché porsi il problema della sua rappresentanza da parte del sindacato? Se facciamo in particolare riferimento alla Cgil, il tema può apparire in qualche modo fuori luogo, perfino un po' pretestuoso, dal momento che da sempre l'organizzazione si è posta l'obiettivo di rappresentare tutto il «mondo del lavoro», indipendentemente dall'adesione o meno dei singoli al sindacato, e senza alcuna preclusione aprioristica, senza porre particolari barriere o steccati in base al mestiere, alla categoria, al settore, alle caratteristiche personali dei lavoratori. Per quanto operativamente la confederazione si sia articolata in federazioni di categoria, la sua aspirazione – anzi, la sua identità – è sempre stata quella di una rappresentanza generale, inclusiva, poco specializzata, del lavoro in quanto tale, senza qualificazioni, come indicato dalla sua stessa denominazione.

Tuttavia, se guardiamo alle cose senza preconcetti, a partire dai dati di fatto, vediamo che non tutto il lavoro è effettivamente rappresentato, organiz-

* Ida Regalia è docente di Relazioni industriali comparate nel dipartimento di Studi del lavoro e del welfare dell'Università di Milano.

zato dal sindacato. Non tanto perché intenzionalmente non lo si voglia rappresentare¹, ma perché non è detto che tutto il lavoro così com'è, in un dato momento, venga per tempo visto, identificato e riconosciuto; soprattutto perché non è detto che ci si renda conto con sufficiente consapevolezza e tempestività che specifiche strategie di rappresentanza, che pur si vorrebbero di tipo universale, di fatto tendono a operare delle esclusioni, più o meno significative.

Anche nel momento in cui è stata massima la sua capacità di attirare il seguito dei lavoratori e di adoperarsi per fornire una protezione forte a lavoratori altrimenti deboli (gli operai comuni, non qualificati), ossia alla fine degli anni settanta, quando circa un lavoratore su due risultava iscritto alle organizzazioni confederali, il sindacato non era pienamente attrezzato da un punto di vista cognitivo e strategico a tener realmente conto degli interessi di ampi gruppi sociali, in particolare delle donne, che da qualche tempo stavano entrando massicciamente nel mondo del lavoro, ma la cui presenza rimaneva spesso nell'ombra. Ne era un segnale il sospetto che circondava, e che per molto tempo ha continuato a circondare, il part time, che era, e in parte è ancora, una modalità d'impiego tipicamente femminile, apprezzata dalle donne in quanto modo per conciliare (come si dice oggi, ma non si diceva una volta) tempo di lavoro e tempo di cura, specialmente in assenza di adeguati servizi sociali (Samek Lodovici, Semenza, 2004). Per lungo tempo, difatti, il sindacato italiano, come i principali sindacati europei (con l'eccezione di quelli scandinavi), ha considerato il part time come una forma d'impiego «minore», e come tale marginale, meno o non degna di tutela. E questo non tanto in ragione dell'oggettivamente più ridotto impegno temporale, ma in quanto soluzione che si pensava indicasse un minor interesse al lavoro e all'emancipazione che può aver luogo attraverso il lavoro, quasi una minor serietà di chi vuole/accetta di lavorare per un numero più limitato di ore rispetto all'orario standard.

In effetti, come per tutte le organizzazioni di rappresentanza, per il sindacato, e anche per la Cgil, individuare e stabilire i confini di chi si intende rappresentare, di quale sia il lavoro da rappresentare, costituisce una questione aperta, mai risolta una volta per tutte, che tende anzi a ripresentarsi periodicamente, di fronte ai mutamenti dell'economia e della società, sotto forma

¹ Ciò può in realtà avvenire e avviene più di quanto non si creda in diversi paesi europei, specie quanto più il sindacato è fortemente istituzionalizzato e riconosciuto.

di dilemma organizzativo (Regini, 1981), difficile da affrontare dal momento che in qualsiasi modo si cerchi di farlo si rischia di mettere a repentaglio aspetti fondamentali degli equilibri precedenti.

2. Gli effetti dei mutamenti a livello economico e politico

Ma cos'è, come si è trasformato, il lavoro oggi, rispetto al momento di massima capacità sindacale di attirare, di rappresentare i lavoratori, raggiunto verso la fine degli anni settanta? In generale possiamo dire che rispetto a prima il lavoro si è differenziato, scomposto, disarticolato secondo linee molteplici di demarcazione; è divenuto paradossalmente più cruciale e più invisibile; in taluni casi si è svalutato e ha perso di prestigio e considerazione sociale.

Il mutamento è, in primo luogo, da ricondurre alle trasformazioni che hanno interessato il sistema economico e delle imprese. È quindi una conseguenza della crisi del modo rigido di produzione standardizzata di massa, o fordista, incentrato sulla grande impresa manifatturiera, causata dalle fluttuazioni e dalla forte imprevedibilità della domanda sui mercati internazionali, e dalla necessità quindi di trovarvi delle alternative (Regini, Sabel, 1989). In connessione a questo, è da ricondurre all'importanza crescente che, al di là delle molte differenze tra la varietà delle soluzioni ideate per sopravvivere e svilupparsi dalle imprese, ha a poco a poco trasversalmente assunto il requisito dell'adattabilità e della flessibilità, nei modi di produzione e nell'utilizzo della forza lavoro (Regini, 1988). Ed è inoltre effetto del processo, a lungo meno visibile e apparentemente meno problematico, della terziarizzazione dell'economia e dell'occupazione, vale a dire dello sviluppo del settore dei servizi, soprattutto di quelli privati. Gli occupati nel settore terziario, o dei servizi, erano poco più del 40 per cento del totale all'inizio degli anni settanta; oggi sono ormai i due terzi del totale. Le ragioni di questo sviluppo sono molteplici, ma ciò che qui conta è che in questo modo emerge un settore dell'economia estremamente diversificato al proprio interno, in parte nuovo, e che spesso, soprattutto in molti dei comparti in cui si articola l'area dei servizi privati, si avvale di risorse umane estranee alla tradizione sindacale basata sulla solidarietà e l'azione collettiva.

Dal lato delle imprese, un effetto di queste trasformazioni è la tendenza diffusa alla diversificazione, al ridimensionamento, alla disarticolazione, alla

delocalizzazione delle strutture produttive compatte di un tempo, e poi alla loro riarticolazione e riconfigurazione in forme nuove e imprevedute, dai confini fluidi e mobili, tra loro collegate in costellazioni difficili da decifrare, il cui baricentro è spesso sfuggente o inaccessibile, e in cui può trovare nuove radici l'economia e il lavoro informale. Dato certo e visibile è peraltro la forte riduzione delle dimensioni delle imprese: il 40 per cento degli occupati in Italia appartiene oggi a imprese con meno di 20 addetti, alla gran parte delle quali non si applicano molte delle tutele di protezione del lavoro ottenute dai sindacati e fissate dalle leggi.

Dal lato del lavoro, un'importante conseguenza è l'emergere e il diffondersi di modalità di relazione con l'impresa che non hanno più necessariamente le caratteristiche della stabilità a tempo indefinito, dell'orario a tempo pieno, della dipendenza formale. Si tratta come sappiamo dei cosiddetti contratti di lavoro «atipici», o fuori standard (Accornero, Altieri, Oteri, 2001; Semenza, 2004), che sono divenuti una parte importante della condizione lavorativa in tutti i paesi europei, anche se con intensità diverse legate alle caratteristiche istituzionali e della legislazione del lavoro di ciascuno. L'Italia in questo quadro si caratterizza per un ricorso minore rispetto alla media europea del lavoro part time (che però è in crescita), per livelli sulla media (anzi, lievemente inferiori) per quanto riguarda le forme di lavoro temporaneo e per livelli nettamente superiori alla media del lavoro autonomo (che comprende le forme nuove dei contratti a progetto e delle collaborazioni, oltre al lavoro autonomo tradizionale).

In questo mutato contesto il lavoro è paradossalmente divenuto allo stesso tempo più cruciale e meno visibile; in ogni caso più differenziato, più mobile, instabile e disperso, intermittente: più «flessibile», per utilizzare il termine che nel linguaggio corrente riassume tutto ciò che, secondo i punti di vista, si auspica o si teme che avvenga (Sennett, 1998).

Il lavoro è divenuto più cruciale perché le imprese postfordiste, anche se in misura variabile, hanno bisogno più di prima dell'apporto attivo e consapevole dei lavoratori (delle «risorse umane»), smentendo le previsioni di segno opposto di chi aveva proiettato sul futuro quanto osservato nelle imprese del passato (Braverman, 1974). E lo è divenuto perché nel settore dei servizi (poveri o riccamente qualificati che siano), in modo particolare nel caso dei servizi immateriali dell'economia della conoscenza, il ruolo del lavoro, di chi presta appunto il servizio, è assolutamente centrale (Regalia, 1990), benché un po' curiosamente questo sfugga alla consapevolezza dei più, ma non

degli economisti, che hanno da sempre qualificato il terziario come settore ad alta intensità di lavoro.

Ma il lavoro è divenuto anche meno visibile, sia perché più di prima è disperso tra la pluralità dei luoghi di lavoro, spesso di piccola e piccolissima dimensione, e la molteplicità dei regimi di orario e dei contratti d'impiego dell'azienda flessibile; sia perché più di prima si colloca ai margini dell'impresa, tra il dentro e il fuori, tra la regolarità e l'irregolarità, così che tende a rimanere più nell'ombra e a essere meno facilmente identificabile, quindi anche raggiungibile. Anni fa, come amava sottolineare un sindacalista amico con lunga esperienza, per trovare i lavoratori bastava fare assemblee nelle aziende. Oggi questo metodo non è più adeguato: nelle assemblee se ne trovano alcuni; ma una grande parte sfugge, perché lavora in piccolissime imprese, perché è a lavorare altrove, perché lavora a distanza o a casa, perché fa orari di lavoro particolari, perché è un lavoratore straniero o in nero, comunque non in regola, o perché è legato da contratti particolari per cui non è visto, non si vede, come facente parte di quell'organizzazione.

Nell'insieme il lavoro è divenuto infine più instabile e più mobile, sia nel senso che frequentemente per lavorare ci si sposta dalla sede del luogo di lavoro o che si lavora per un datore diverso da quello da cui si è stati assunti, sia nel senso che sono aumentati i passaggi, volontari e involontari, tra posizioni lavorative (vedi Reyneri, 2005, pp. 36-38). È probabile che per fasi non indifferenti della vita lavorativa, se non per tutta, molti lavoratori più che appartenere a (e identificarsi con) specifiche aziende si definiscano in questa mobilità, in questi passaggi, tra ambienti e luoghi di lavoro.

Nella ridefinizione di com'è diventato il lavoro, oltre che fattori di tipo economico-produttivo, contano però anche le trasformazioni radicali che negli ultimi 20-25 anni hanno interessato il sistema politico istituzionale e il sistema del welfare. Il discorso è complesso. Qui è sufficiente fare un paio di cenni. Uno è collegato al tracollo del sistema tradizionale dei partiti all'inizio degli anni novanta, sull'onda di eventi interni (Tangentopoli) ed esterni (il crollo del muro di Berlino e il disgregarsi dell'Unione Sovietica e dei regimi socialisti dell'Europa orientale), che ha profondamente eroso le basi ideali e minato l'assetto ideologico da cui traevano legittimazione e radicamento la capacità di attrazione e la divisione di campo tra i sindacati.

Le ideologie – qui considerate nell'accezione neutra di insieme di valori e credenze condivisi di un gruppo di appartenenza, e non in quella negativa di mistificazione o travisamento della realtà perseguiti intenzionalmente

da un gruppo o classe dominante – costituiscono strumenti potenti di interpretazione della realtà e canali di comunicazione efficiente, economica, tra quanti vi si riconoscono. In quanto strumenti di interpretazione della realtà, svolgono funzioni di riordino e semplificazione della complessità. E in quanto canali di comunicazione basata su valori e credenze condivisi, permettono di aggiornare rapidamente le comuni visioni del mondo al di là degli interessi individuali in vista dell'agire. Più in generale, esse contribuiscono all'ordinamento e alla stabilizzazione dell'assetto delle appartenenze. Nonostante la retorica imperante sulla fine delle ideologie non è possibile farne a meno e qualche forma di ideologia viene in effetti di continuo ridefinita, poiché sarebbe impossibile leggere la realtà e vivere facendo solo e completamente riferimento alla logica del metodo scientifico e dell'accertamento empirico.

Negli anni novanta, con lo sfaldarsi della capacità di presa delle ideologie collegate al tradizionale sistema dei partiti e il diffondersi strisciante di altri insiemi di valori, diviene via via più instabile, meno identificabile e prevedibile di un tempo l'assetto delle appartenenze dei lavoratori ad ambiti dai valori e credenze condivisi. Diminuiscono le certezze e si allentano fortemente i legami di fiducia con le organizzazioni di riferimento tradizionali. Molto più di prima diventa per esse necessario ideare modi nuovi e continuativi di informazione e comunicazione basate su argomentazioni e dati di fatto.

Altro nodo cruciale è costituito dalle trasformazioni e dalle criticità che negli ultimi anni hanno riguardato le politiche sociali e il sistema di welfare.

Nel caso italiano il sistema di protezione sociale si è sviluppato in modo distorto, oltre che in ritardo e in modo limitato, rispetto agli altri paesi dell'Europa occidentale (Ferrera, 2006). Una prima distorsione, di tipo funzionale, riguarda la composizione della spesa, e quindi delle prestazioni: gran parte della spesa è infatti assorbita dal sistema pensionistico, mentre fortemente più esigua è quella dedicata a fronteggiare la disoccupazione, a sostenere la famiglia, a contrastare l'esclusione sociale. Una seconda distorsione, di tipo distributivo, riguarda i netti divari di protezione che, all'interno delle varie funzioni di spesa, si registrano tra diverse categorie occupazionali; e quindi tra categorie molto garantite (i dipendenti delle grandi imprese e delle amministrazioni pubbliche), categorie garantite in modo limitato (dipendenti delle piccole imprese o di settori tradizionali quali l'agricoltura e l'edilizia, piccoli lavoratori autonomi e piccoli commercianti, lavoratori atipici), categorie non garantite (lavoratori del sommerso, irregolari). Una terza di-

storsione riguarda le caratteristiche dei programmi di protezione sociale attivati, tra cui prevalgono infatti le politiche di tipo passivo, basate su trasferimenti di tipo monetario agli individui in caso di difficoltà, rispetto alle politiche attive, basate sulla predisposizione di servizi cui ricorrere per superare le difficoltà, o per farvi comunque fronte in modo organizzato. Col tempo è inoltre divenuta evidente l'inesistenza di politiche per molti problemi nuovi, tra cui quello particolarmente cruciale dell'immigrazione.

È in conseguenza a questi limiti e distorsioni che le difficoltà e i ritardi a entrare nel mercato del lavoro, ad acquisire autonomia, a uscire dalla famiglia d'origine, formarsi una famiglia propria e avere dei figli, da parte di molti giovani e donne, per i quali spesso il legame con la famiglia d'origine costituisce la principale forma di ammortizzatore sociale cui rimanere pertanto aggrappati a lungo, non sono semplicemente un fatto culturale, da paese mediterraneo. Sono dinamiche sociali che poggiano su basi strutturali e su ragioni di tipo economico legate all'insufficienza e inadeguatezza delle politiche sociali di fronte al mutamento (Saraceno, 2003).

Più in generale, l'effetto dell'operare dell'attuale sistema di politiche di protezione sociale è stato quello di accentuare e sancire un processo di diversificazione a più livelli delle posizioni e degli interessi all'interno del mondo del lavoro: diversità tra generazioni, diversità in base al genere o in base alla provenienza geografica, diversità in base al contratto d'impiego, diversità in base alle caratteristiche, dimensioni e collocazione dell'impresa di appartenenza o di riferimento. Che tutto questo sollevi difficili problemi di rappresentanza è del tutto evidente.

Un ultimo cenno alla questione del lavoro nell'amministrazione pubblica. Qui, com'è noto, a partire dagli anni novanta è stata avviata un'ampia riforma, volta a ridefinire i rapporti tra amministrazione e politica e a rivalutare la qualità del rapporto con gli utenti-clienti, attraverso la ricerca dell'efficienza, dell'economicità di gestione, di una maggior valorizzazione della professionalità e delle competenze del personale, in un quadro di privatizzazione del rapporto di lavoro, entro cui le condizioni dei lavoratori pubblici hanno incominciato a essere progressivamente modificate. Il fatto tuttavia che la riforma non abbia avuto gli esiti sperati, e che da tempo sia oggetto di aspre critiche a livello politico e nell'opinione pubblica, ha contribuito a diffondere un'immagine fortemente sfavorevole e socialmente svalutata del lavoro nel settore pubblico, di recente estesa anche al mondo del sistema scolastico e dell'istruzione pubblica superiore e universitaria.

3. Gli effetti dei cambiamenti del contesto sociale

Per comprendere com'è mutato il lavoro che il sindacato si trova a rappresentare non meno importanti sono i cambiamenti che riguardano il contesto sociale e i comportamenti, gli orientamenti e le attese dei lavoratori stessi cui il sindacato si rivolge. Questi cambiamenti sono in gran parte legati a quelli di cui abbiamo già detto: sono in altri termini legati alle trasformazioni dell'economia e della politica. Ma non dipendono solo da esse.

Dai mutamenti del sistema economico-produttivo e del sistema normativo che l'ha accompagnato sono ad esempio in gran parte strutturate le diverse esigenze e domande dei lavoratori con contratti fuori standard rispetto a quelle dei lavoratori con contratti standard; o dei lavoratori immigrati rispetto a quelle dei lavoratori autoctoni; o dei lavoratori del sommerso o delle microimprese rispetto a quelle dei lavoratori regolari e delle imprese medio-grandi; o ancora quelle delle diverse professioni a elevata o bassa qualifica dei nuovi settori dei servizi rispetto a quelle delle qualifiche operaie e impiegate nei settori dell'industria e dei servizi tradizionali.

Mentre ai mutamenti e alle difficoltà che hanno interessato il sistema politico-istituzionale e del welfare si possono ricollegare la diffusione tra i lavoratori di sentimenti di distacco e disinteresse nei confronti del sindacato oltre che della politica, il venir meno della capacità di attrazione di parole d'ordine chiare e condivise, l'emergere di un diffuso senso di incertezza che, più che su base professionale, accomuna i lavoratori sulla base dell'età o del genere o della provenienza, il consolidarsi di un divario di orientamenti e comportamenti tra lavoratori del settore privato e del settore pubblico.

Tuttavia altre dinamiche, che si intrecciano con le prime, dipendono piuttosto da cambiamenti che hanno luogo – come dicevamo – a livello del sistema sociale. I più rilevanti sono quelli dell'aumento della partecipazione delle donne al mercato del lavoro e dei mutamenti a livello demografico che tendono a esservi associati, dell'innalzamento dei livelli di istruzione, del rapido sviluppo dei movimenti migratori. Si tratta di dinamiche che sono in larga misura congruenti con le mutate esigenze del sistema economico. Il forte sviluppo infatti del settore dei servizi crea opportunità entro cui trova più agevolmente spazio l'offerta di lavoro femminile. L'aumento della domanda di lavoratori polivalenti, con competenze elevate e di tipo trasversale, come richiesto dalle nuove produzioni della specializzazione flessibile, dai settori high-tech e dall'economia della conoscenza, richiede un'offerta con creden-

ziali educative superiori. Si aprono d'altro canto ampi spazi anche per un'offerta di lavoro disposta ad adattarsi a nuove e vecchie mansioni dequalificate o faticose, come avviene nel caso dei lavoratori immigrati.

Ma sarebbe riduttivo e fuorviante interpretare i cambiamenti dei comportamenti lavorativi delle donne, o le tendenze all'aumento della domanda di istruzione delle famiglie, o gli sviluppi di progetti migratori verso il nostro paese da parte di un numero crescente di cittadini di altri paesi semplicemente in termini di risposta ai mutamenti della domanda di lavoro da parte delle imprese. Si potrebbe anzi rovesciare il ragionamento e ipotizzare che siano spesso al contrario i mutamenti delle caratteristiche e delle propensioni dell'offerta di lavoro a rendere possibili i mutamenti della domanda.

In effetti i mutamenti che hanno luogo a livello di sistema sociale corrispondono a tendenze che hanno anche radici proprie e rispondono a logiche proprie, collegate ai valori e alle aspettative degli individui all'interno dei diversi ambienti cui appartengono e in cui si riconoscono, e che non necessariamente risultano sempre coerenti con le esigenze del sistema economico. I *mismatch* nell'incontro tra domanda e offerta nascono spesso da questi disallineamenti.

In primo luogo, tendono a diffondersi più d'un tempo orientamenti di tipo individualistico, e non solo tra le figure impiegate e tecniche, per le quali questo era stato sempre più vero che tra gli operai.

Con l'aumento dei livelli di istruzione, infatti, aumenta specie tra i giovani la capacità, o comunque il desiderio, di far da sé, individualmente, senza dipendere dalle indicazioni e dai suggerimenti di altri, senza confondersi o allinearsi per quanto possibile con altri, salvo quelli con cui si sceglie intenzionalmente di farlo (il gruppo degli amici, dei pari). Ciò riguarda il rapporto con il lavoro, di cui si apprezza soprattutto la dimensione dell'autonomia; e riguarda le relazioni con l'impresa, nei cui confronti ci si sente tutto sommato in grado di tener testa da soli. E riguarda anche il rapporto con il sindacato, di cui spesso non si sa molto, di cui è probabile si abbia anzi un'immagine deformata e di cui in genere si ritiene di poter fare a meno².

² Si noti che la maggior propensione dei più giovani e più istruiti a far da sé è un dato comune, riscontrato in tutti i paesi più evoluti, anche in quelli in cui la tradizione a iscriversi al sindacato è più elevata e fa anzi parte di una cultura radicata, come nel caso dei paesi scandinavi (Madsen, 1997; Allvin, Sverke, 2000).

In secondo luogo, diventano più importanti di un tempo le dimensioni di tipo espressivo e di realizzazione di sé attraverso il lavoro. In parte questo aspetto è legato al precedente, ma non vi si sovrappone totalmente. Qui abbiamo in mente in modo particolare i mutamenti degli orientamenti verso il lavoro delle donne.

Con l'aumento, per quanto ancora insoddisfacente, della partecipazione femminile al mercato del lavoro è infatti progressivamente aumentato anche il desiderio di realizzazione e affermazione di sé sul lavoro tra le donne. Si è in questo modo attenuata la tradizionale differenziazione tra maggior propensione a una concezione espressiva e realizzativa del lavoro tra gli uomini e maggior propensione a una concezione strumentale del lavoro tra le donne. In altri termini, aumenta l'importanza del lavoro per le donne, e non solo quale strumento per ottenere un reddito – il che è comunque già molto per quante erano state socializzate a un modello di divisione dei compiti che per esse prevedeva sostanzialmente il lavoro di cura. Con questo non ci si sta tanto riferendo al fenomeno, quantitativamente ancora esiguo, delle donne in carriera, ma all'insieme ampio di quante hanno un lavoro, anche non a tempo pieno o non con contratti a tempo indeterminato, che si tengono stretto come un bene importante su cui fondare stabilmente la propria autonomia e autostima.

Gli effetti dell'aumento dell'importanza realizzativa del lavoro per quanto riguarda il rapporto con il sindacato sono probabilmente ambivalenti. Da un lato ci si può attendere un aumento dell'interesse di molte donne per il sindacato parallelamente a un aumento dell'importanza da esse attribuita al lavoro quale propria dimensione stabile e non più solo occasionale. In Italia la scarsità dei dati in merito rendono difficile valutare questa ipotesi. Ma nei paesi europei in cui il dato è disponibile, negli ultimi anni si osservano i segnali di un aumento delle adesioni al sindacato tra le donne, talvolta in controtendenza con quanto avviene tra gli uomini. D'altro lato ci si può attendere che, accanto a un maggior interesse, emergano anche domande esigenti al sindacato perché faccia la sua parte in modo da rendere possibile il continuare a godere del bene di poter lavorare. In questa prospettiva non sono tanto, o soltanto, le tradizionali misure per garantire la sicurezza del lavoro a essere richieste, ma strategie nuove e su misura, in grado di favorire il più possibile, nelle circostanze date, la conciliazione tra vita e lavoro.

In terzo luogo, ed è un mutamento che avviene in modo poco avvertito, quasi impercettibile, aumenta l'accettazione sociale, e forse anche l'approva-

zione, dei modi di lavorare diversi da quelli tradizionali, «regolari», di tipo standard. E ciò nonostante che nel discorso pubblico essi siano solitamente qualificati negativamente come lavori «precari».

Questa disponibilità riguarda il lavoro degli immigrati. Ma riguarda anche il modo di guardare il lavoro di molti altri che, per le ragioni personali più varie, non disdegnano, e possono persino temporaneamente preferire, forme lavorative diverse da quelle del lavoro a orario pieno con assunzione a tempo indeterminato. Giovani che studiano, madri lavoratrici con bimbi piccoli, lavoratori prossimi all'età della pensione, neodiplomati o neolaureati che intendono misurarsi con qualche esperienza lavorativa temporanea prima di mettersi nell'ottica di cercare/accettare posizioni stabili, o anche altre figure di lavoratori che intendono cambiare e prepararsi a un'attività diversa ne costituiscono alcuni degli esempi possibili.

Con questo non si vuol certo chiudere gli occhi di fronte al fatto che in un numero assai ampio di casi il poter disporre solo di contratti di lavoro brevi e dalle prospettive incerte costituisca un forte impedimento al raggiungimento dell'indipendenza economica: il che, in assenza di politiche sociali adeguate, è alla base di quei ritardi nell'entrare pienamente nella vita adulta attiva di cui s'è detto. L'aumento anche da noi del fenomeno dei cosiddetti *working poor*, ossia di quanti pur disponendo di un lavoro sono in condizioni di povertà, è in larga misura connesso alla diffusione di lavori precari.

Tuttavia ciò non vale per tutti. Come viene spesso messo in luce da studi empirici e dall'osservazione pratica di molti sindacalisti, vi è un'area di persone che, talvolta con una certa sorpresa degli osservatori, afferma di convivere abbastanza bene nell'immediato con condizioni di lavoro che implicano rischio e insicurezza, ma che offrono altri vantaggi di volta in volta particolarmente apprezzati, quali maggiore autonomia nella gestione dei tempi di lavoro, o maggior autonomia sul lavoro *tout court*, o al contrario minor responsabilità, minor necessità di identificarsi con un lavoro che è gradito appunto perché provvisorio.

Ciò che fa la differenza tra i casi in cui occasioni di lavoro temporanee o flessibili sono apprezzate e quelli in cui le stesse occasioni di lavoro vengono viste come precarie è se esse sono volute, scelte, o comunque accettate di buon grado in relazione a particolari esigenze personali, o se invece sono subite in quanto non appaiono disponibili soluzioni migliori (Semenza, 2004). È però evidente che l'esistenza di questa diversità di valutazione e di esigen-

ze, dal lato dei lavoratori, richiede strategie di rappresentanza, dal lato del sindacato, che siano in grado di tenere conto delle differenze e non di negarle in nome di una mal posta necessità di uniformare le regole. In particolare, ciò sembra suggerire che è soprattutto nella direzione di aiutare a realizzare il più possibile l'incontro tra lavoro svolto e lavoro desiderato che occorrerebbe impegnarsi.

In definitiva, i mutamenti nelle attese, negli orientamenti, nelle preferenze dei lavoratori che trovano la loro radice in alcune delle trasformazioni profonde in atto all'interno della società si intrecciano in modo complesso con le tendenze e le dinamiche che hanno origine a livello dell'economia e della politica, di cui s'è prima detto. Essi svelano, almeno in parte, prospettive diverse da quelle attese, talvolta sorprendenti, che senza dubbio richiedono al sindacato un ampio sforzo di ripensamento del proprio modo di rispondere al mondo che sta cambiando.

4. E il sindacato?

Volgiamoci infine all'altro lato di questa riflessione: quello che riguarda il terreno delle azioni intraprese dal sindacato per tutelare il lavoro, in particolare le dinamiche nuove che lo interessano.

In proposito occorre dire che gli studi e le considerazioni basate su dati di ricerca sono fortemente carenti. Sulla base tuttavia di una ricognizione condotta di recente da chi scrive³, a differenza di quanto spesso si pensa, è senz'altro possibile osservare che negli ultimi tempi si sono moltiplicati gli esempi e le sperimentazioni di iniziative e programmi che corrispondono a una ricerca da parte del sindacato di modi nuovi di affrontare le trasformazioni in corso. Si tratta di iniziative e programmi in cui si è variamente provato ad aggiornare, diversificare opportunamente, reimpostare le strategie precedenti di rappresentanza, evitando invece la via più semplice, ma alla lunga perdente, della resistenza o dell'opposizione in blocco. Da questo punto di vista è probabile che in un confronto con i movimenti sinda-

³ Il riferimento è al nostro *Quale rappresentanza. Dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*, di prossima pubblicazione presso Ediesse. Colgo l'occasione per segnalare che questa riflessione si basa ampiamente su alcune parti di quello studio. E a quello studio si rimanda per una esemplificazione delle iniziative sindacali.

cali degli altri paesi occidentali quello italiano ne uscirebbe particolarmente bene quanto a immaginazione e capacità ideativa.

Si possono segnalare tuttavia tre limiti principali a quanto appena detto. Uno è quello della frammentazione e dispersione delle iniziative, che spesso sono l'esito dell'intraprendenza – specie all'interno di situazioni locali circoscritte – di singoli individui o di piccoli gruppi di sindacalisti. Di per sé questo non è negativo. Che nelle fasi di trasformazione la ricerca di soluzioni più adeguate di quelle tradizionali avvenga in larga misura dal basso, nei luoghi in cui l'addensamento di risorse, umane e non, più facilita l'innovazione attraverso la sperimentazione, è del tutto ovvio e può condurre a risultati molto positivi. Il rischio è però che le soluzioni e le idee positive nuove rimangano circoscritte alle circostanze specifiche che le hanno favorite, senza diventare stimoli per un'innovazione consapevole di ampio respiro. In altri termini, il rischio è che vi siano tanti episodi di innovazione localizzati, ma che la linea che ne emerge, quella che si vede e che viene di fatto comunicata all'esterno, rimanga sostanzialmente quella di prima, dando l'impressione che nulla stia cambiando.

Un secondo limite, collegato al primo, ma non coincidente con esso, è la segmentazione o compartimentazione delle iniziative. Si osserva infatti una tendenza diffusa a individuare soluzioni nuove a specifici aspetti dei nuovi problemi aggiungendole alle prassi precedenti, senza trarne invece fino in fondo le implicazioni possibili, cercando quindi di reimpostare in un'ottica coerente d'assieme i modi di affrontare i punti critici. Se è evidente che è più facile e più realistico affrontare i problemi uno per volta, isolandoli dal resto, è anche vero che agendo su singoli segmenti alla lunga si creano disparità di trattamenti e disuguaglianze nelle tutele (dei giovani rispetto ai più anziani, dei lavoratori in nero rispetto a quelli dell'economia formale, del personale delle grandi aziende rispetto a quello delle piccole, e così via), per quanto si possa trattare di disuguaglianze non volute ed estranee alle intenzioni dei rappresentanti.

Un terzo limite riguarda invece ciò che non compare o non è a fuoco nell'agenda sindacale. In altri termini, ha a che fare con i temi e i problemi che non vengono messi all'ordine del giorno e che più o meno consapevolmente ne restano esclusi. Tra gli esempi possibili, è forse un po' sorprendente la scarsa attenzione che nel discorso sindacale viene posta alla dimensione sopranazionale e transnazionale della rappresentanza. Se il sistema di rappresentanza sindacale si è storicamente consolidato come sistema di dimensio-

ne eminentemente nazionale, con lo sviluppo delle aziende multinazionali, la crescente integrazione dei mercati e la costruzione dell'Europa questa dimensione è diventata un po' stretta. L'istituzione dei consigli aziendali europei, o lo sviluppo di prassi di confronto e/o coordinamento transnazionale di aspetti delle condizioni d'impiego dei lavoratori di settori produttivi analoghi sono alcuni esempi di una trasformazione potenzialmente dirompente dello scenario su cui il sindacato opera, di cui non sembra ci sia però molta consapevolezza, se non tra gli addetti ai lavori, e che comunque rimane relegata ai margini.

I primi due limiti riguardano i modi di rispondere al mutamento, il terzo riguarda l'individuazione di ciò che cambia. Nel primo caso il rischio per il sindacato è quello della scarsa capacità di generalizzare, e rendere pertanto visibili e comunicabili, le risposte positive messe in atto: è, in altri termini, il rischio di una scarsa rilevanza della propria azione più innovativa. Nel secondo caso il rischio è quello di concorrere, paradossalmente e contro ogni intenzione, a consolidare o produrre assetti di disuguaglianza: è il rischio di produrre effetti perversi. Nel terzo caso il rischio è quello della sottovalutazione del mutamento e quindi di una carenza d'iniziativa dagli effetti futuri imprevedibili.

C'è infine un ultimo punto che ci sembra indispensabile sottolineare. È quello della divisione tra i sindacati, che costituisce un elemento che complica sistematicamente le possibilità di reimpostare in modo innovativo e virtuoso il rapporto con i rappresentati. Con ciò non si intende dire che una situazione di pluralismo non possa avere pregi, o che si auspichi una qualche forma di monopolio autoritario e a senso unico della rappresentanza. Il fatto è che una situazione di pluralismo competitivo senza regole favorisce i comportamenti opportunistici dei lavoratori e delle organizzazioni, rallentando e rendendo tortuoso il cammino dell'innovazione.

5. Quali prospettive di mutamento

È indubbio che l'evoluzione verso un ampliamento significativo della capacità di rappresentanza del sindacato, così che esso diventi realmente più capace di essere punto di riferimento per tutti i lavoratori di oggi, non può avvenire semplicemente continuando a fare quanto si è finora fatto, nonostante i tanti, tantissimi, risultati positivi raggiunti. Essa richiede un sovrappiù di

iniziativa da parte del sindacato e, prima ancora, una disponibilità a guardare con occhio assieme benevolo e critico ai tentativi e programmi di miglioramento che sono stati fin qui messi in atto.

Di solito non si presta molta attenzione a quest'ultimo punto. Esso costituisce invece, a mio avviso, un buon punto di partenza, forse l'unico, per poter realisticamente innovare. Una posizione radicalmente, pregiudizialmente severa se non negativa nei confronti degli stili d'azione fin qui adottati lascia intendere, infatti, che occorrerebbe cambiare tutto o quasi, che non vi sia in fondo nulla che si possa realmente salvare, al punto da rendere impossibile e irrealistico un qualsiasi mutamento, salvo che non sia indotto forzatamente dall'esterno. D'altro lato, una visione superficialmente, programmaticamente possibilista, pronta a giustificare qualsiasi modo d'agire, lascia intendere che non vi sia al contrario nulla di importante da cambiare e che quindi un problema di mutamento non sussista affatto.

Al di là del pessimismo distruttivo e inerte e dell'ottimismo vacuo e illusorio (Hirschman, 1991), per innovare occorre un orientamento allo stesso tempo volto a individuare e far tesoro di ciò che di nuovo e che va bene c'è già da qualche parte, e si potrebbe quindi opportunamente estendere altrove, e a valutare con attenzione ciò che non va e richiede soluzioni diverse, da ideare. In termini operativi, questo è l'orientamento essenziale perché si possa sviluppare un processo di innovazione basato sul metodo della sperimentazione consapevole: e quindi su un'analisi critica della situazione in atto, sull'individuazione di soluzioni possibili a partire da quelle già sperimentate, sul monitoraggio e poi la valutazione sistematica dei risultati, sulla correzione infine di quanto non ha funzionato e la generalizzazione di quanto si è rivelato soddisfacente.

Uno dei vantaggi di una logica di innovazione che si basi sulla sperimentazione, la valutazione e la generalizzazione dei risultati positivi è quello di mettere in moto più processi a più livelli, che costituiscono già di per sé un primo passo per la soluzione delle difficoltà e dei limiti da superare.

Uno di questi processi è l'incremento che occorre attuare della comunicazione e della discussione all'interno di ciascuna organizzazione, e tra le organizzazioni: il risultato prevedibile è una migliore valorizzazione dell'apporto dei responsabili sindacali ai vari livelli, a partire dal basso, e probabilmente un miglioramento dei rapporti tra sindacati. Un altro è il coinvolgimento attivo periodico non solo dei dirigenti sindacali, dei quadri, dei delegati, ma anche dei lavoratori, anzi, dei vari gruppi di lavoratori: ne può derivare una

più fluida interazione con i rappresentati, una più chiara comprensione delle loro attese e preferenze, un aumento della trasparenza dell'informazione sulle iniziative sindacali. Un altro ancora è un aumento dell'interazione sistematica con le controparti, private e pubbliche, intorno a fatti concreti, per individuare soluzioni praticabili e aumentare la capacità di influire in modo efficiente a vantaggio dei rappresentati e per il buon funzionamento dei processi produttivi.

Un secondo grande vantaggio di una ricerca del mutamento attraverso la sperimentazione è che permette di valorizzare le esperienze disperse positive esistenti, anche quelle sorte un po' casualmente, dando loro visibilità, prospettive, durata, così da superare i rischi dell'irrelevanza; permette di fornire inoltre un contesto entro cui la varietà delle soluzioni emerse può concorrere alla definizione di approcci nuovi e più adeguati dell'azione di rappresentanza.

Ma rappresentanza di chi? E su quali terreni? Se spostiamo il discorso dal come muoversi all'individuazione degli obiettivi cui dare priorità, ci sembra che i principali problemi cui vada trovata soluzione siano principalmente di due ordini. Il primo può essere definito sinteticamente «rappresentanza delle diversità», il secondo «rappresentanza nelle transizioni». In entrambi i casi occorre aggiungere un'attenzione nuova alla dimensione spaziale dei processi.

In relazione al primo ordine di problemi, il punto non è tanto l'individuazione dei modi migliori per dar adeguatamente voce di volta in volta agli interessi delle donne, dei giovani o degli anziani, degli immigrati, dei lavoratori con contratti non standard o che lavorano in nero, come finora si è già cercato di fare con successi variabili. Ciò cui mirare è piuttosto la costruzione, per tentativi e per tappe, di un approccio che permetta di rappresentare entro un ampio e articolato quadro unitario nuovo l'insieme delle diversità esistenti, senza negarle o volerle eliminare d'autorità, ma rispettando le differenze tra gli individui e le loro specifiche preferenze.

Lo studioso britannico Richard Hyman, rifacendosi a una distinzione elaborata dal grande sociologo francese Émile Durkheim, ne ha parlato come dell'affermarsi della logica della solidarietà «organica», basata sulla integrazione dei diversi, tipica di una società evoluta (e, potremmo dire noi oggi, di un'economia globalizzata, postfordista), rispetto alla logica della solidarietà «meccanica», basata sulla aggregazione degli eguali, tipica di una società più semplice (e di un'economia fordista) (Hyman, 2005). Un esempio di come

questo possa avvenire è suggerito dallo stesso Hyman, quando scrive: «per i sindacati la sfida diventa così lo sviluppo di forme di regolazione che definiscano una solida cornice all'interno della quale i lavoratori possano esercitare una vera capacità di scelta. Ciò significa stabilire quali regole debbano essere fondamentali e universali, quali secondarie e discrezionali. Ciò significa ridefinire la flessibilità, respingendo quella che coincide con la precarietà e la vulnerabilità e accogliendo quella che coincide con il diritto di scegliere in una cornice globale di tutela. Questa sarebbe un'espressione di solidarietà autenticamente organica: una combinazione di protezione universale e di opportunità individuale» (Hyman, 2005, p. 33).

Più in generale – e con questo entriamo nel secondo ordine di problemi che abbiamo indicato – il terreno più appropriato su cui provare a combinare protezione universale e opportunità individuale è quello delle transizioni sul mercato del lavoro, che variamente segnano la vita lavorativa di ciascun individuo: transizioni dalla fase dell'istruzione a quella del lavoro (per il mercato) e viceversa; transizioni da un posto di lavoro a un altro, o da una posizione lavorativa a un'altra all'interno dello stesso posto; transizioni dalla condizione di occupato a quella di disoccupato in cerca di occupazione; transizioni da un tipo di contratto a un altro, o da chi intende muoversi da una posizione di lavoro sommersa a una regolare, o dal lavoro in un paese a un altro; transizioni dal lavoro per il mercato al lavoro di cura e viceversa, o dalla vita «attiva» a una condizione «inattiva» spesso ricca di altre attività.

La sfida per il sindacato diviene dunque quella di ampliare progressivamente l'orizzonte dell'iniziativa, spostando il fuoco dell'attenzione dalla difesa del posto di lavoro o di una specifica condizione lavorativa, comunque definita, alla promozione di modi di regolare e fornire solida tutela a tutte le svariate forme di transizione sul mercato che interessano gli individui e che sono richieste dall'attuale modo di funzionare dei sistemi produttivi, nazionali e transnazionali. In questo modo il sindacato si ritroverebbe a diventare nuovo importante punto di riferimento per ciascun lavoratore nei momenti diversi del suo percorso, della sua carriera lavorativa, e interlocutore prezioso per le imprese e per le istituzioni.

I due ordini di problemi sono evidentemente tra loro collegati e complementari. Il primo in un'ottica trasversale riguarda le diversità tra gli individui sul mercato del lavoro in un momento dato, l'altro in un'ottica dinamica riguarda la variabilità delle condizioni di ciascun individuo nel suo iter lavorativo. In entrambi i casi c'è infine, come dicevamo, un problema di orizzon-

te spaziale di cui tener conto; anzi, di diversa ampiezza degli orizzonti spaziali secondo i casi rilevanti.

È indubbio che una prospettiva di innovazione e ampliamento dell'iniziativa sindacale attraverso una logica di sperimentazione consapevole, volta alla rappresentanza delle diversità e alla rappresentanza nelle transizioni, tende a trovare il proprio primo radicamento a livello locale: dentro e ancor più attorno alle imprese cui appartengono o attorno cui orbitano i lavoratori di un dato territorio. È qui infatti che è possibile entrare in contatto con coloro che si intende rappresentare a partire dalle loro specificità. Ci si può pertanto attendere che fondamentale diventi l'attività catalizzatrice, di coordinamento e riferimento, delle strutture orizzontali locali dei sindacati, come del resto sembra stia già in molti casi avvenendo.

Ed è ripartendo da questa rinnovata centralità della dimensione territoriale dell'azione che potrebbero essere infine ricostruite le connessioni con gli altri livelli dell'iniziativa dei sindacati, delle imprese, delle istituzioni, in una prospettiva – regionale, nazionale, sopranazionale – più ampia.

Bibliografia

- Accornero A. (1997), *Era il secolo del lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- Accornero A., Altieri G., Oteri C. (2001), *Il lavoro flessibile*, Roma, Ediesse.
- Allvin M., Sverke M. (2000), *Do New Generations Imply the End of Solidarity? Swedish Unionism in the Era of Individualization*, in *Economic and Industrial Democracy*, vol. 21, pp. 71-95.
- Braverman H. (1974), *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York-Londra, Monthly Review Press (tr. it. *Lavoro e capitale monopolistico*, Torino, Einaudi, 1978).
- Ferrera M. (2006), *Le politiche sociali*, Bologna, Il Mulino.
- Hirschman A.O. (1991), *Retoriche dell'intransigenza. Perversità, futilità, messa a repentaglio*, Bologna, Il Mulino.
- Hyman R. (2005), *Democrazia e solidarietà*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale - Lavori*, n. 1, pp. 29-34.
- Madsen M. (1997), *The Relationship between Working Life and Individualisation: a Study among Danish Trade Union Members*, in *Work, Employment & Society*, vol. 11, n. 2, pp. 197-217.

- Regalia I. (1990), *Al posto del conflitto. Le relazioni di lavoro nel terziario*, Bologna, Il Mulino.
- Regini M. (1981), *I dilemmi del sindacato*, Bologna, Il Mulino.
- Regini M. (a cura) (1988), *La sfida della flessibilità*, Milano, Franco Angeli.
- Regini M., Sabel C. (a cura di) (1989), *Strategie di riaggiustamento industriale*, Bologna, Il Mulino.
- Reyneri E. (2005), *Sociologia del mercato del lavoro*, Bologna, Il Mulino, 2 voll.
- Samek Lodovici M., Semenza R. (2004), *Il lavoro part-time. Anomalie del caso italiano nel quadro europeo*, Milano, Franco Angeli.
- Saraceno C. (2003), *Mutamenti della famiglia e politiche sociali in Italia*, Bologna, Il Mulino.
- Semenza R. (2004), *Le trasformazioni del lavoro*, Roma, Carocci.
- Sennett R. (1998) *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, New York, W.W.Norton (tr. it. *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Milano, Feltrinelli, 1999).