

In che modo i sindacati possono agire strategicamente?

Richard Hyman

I sindacati sono stati spesso descritti come «corpi intermedi», come organizzazioni di «secondo grado» (Müller-Jentsch, 1985). Nell'arena industriale essi dotano i lavoratori – già collettivamente organizzati dal datore di lavoro – di un meccanismo formale di rappresentanza collettiva parzialmente (anche se non del tutto) indipendente. Le loro strutture organizzative sono quindi indirettamente modellate dalla divisione capitalistica del lavoro e dalle pratiche e dalle preferenze dei rispettivi referenti datoriali. Nell'arena socio-politica gli obiettivi e i metodi sono già ugualmente modellati, anche se in alcuni casi conflittualmente, in reazione agli assetti istituzionali dominanti. In entrambi i casi, a dispetto dell'internazionalismo professato (e di norma sincero), il terreno dell'azione sindacale è rimasto largamente circoscritto entro i confini dello stato nazionale.

Il capitalismo è in costante ristrutturazione e trasformazione; come ha scritto Marx, la sopravvivenza capitalistica richiede «il continuo rivoluzionamento della produzione, l'incessante scuotimento di tutte le condizioni sociali; l'incertezza e il movimento eterno contraddistinguono l'epoca borghese da tutte le altre [...]. Tutto ciò che era solido evapora nell'aria». Storicamente possiamo parlare di periodi di relativa stabilità e altri di radicale ristrutturazione. La fase attuale rappresenta, con ogni evidenza, un caso di trasformazione sistemica; in tempi simili, i sindacati operano alla maniera tipica dei pompieri, reagendo affannosamente alle sfide poste da ciò che Gramsci chiamava la «legalità industriale», e lo fanno in uno spazio di sostanziale vuoto strategico.

* Richard Hyman è docente di Relazioni industriali presso la London School of Economics.

Questo articolo è stato pubblicato in inglese sulla rivista dell'Istituto sindacale europeo (Etui-Rehs) *Transfér*, vol. 14, n. 2/2007.

Cosa significa descrivere i sindacati come attori strategici, e in che modo essi possono accrescere la loro capacità strategica? Sono questi i temi centrali di cui intendiamo occuparci nella pagine che seguono.

1. Sfide e cambiamenti

Pressoché ovunque in Europa (e a livello globale) i sindacati sono sulla difensiva, avendo subito un concomitante declino nella membership, nello status pubblico e nell'efficacia a conseguire i propri obiettivi. Vi è un ampio dibattito circa il loro bisogno di modernizzarsi, di dar vita a un rinnovamento, a una rivitalizzazione del proprio ruolo (Hälker, Vellay, 2006). Grazie al loro coinvolgimento in reti organizzative formali e informali, a livello europeo, le leadership sindacali hanno posto un'attenzione crescente alle esperienze degli altri paesi. Possiamo per questo dire che vi sia stato un processo di mutuo apprendimento, in grado di condurre a una convergenza – nella selezione degli obiettivi e dei metodi sindacali – verso i casi di maggior successo? In realtà c'è di che essere scettici. Per dirla in breve, ci sono chiare differenze nazionali riguardo al carattere e alla gravità delle sfide che incontrano i sindacati – giungano esse dall'alto o piuttosto dal basso – nella loro capacità organizzativa di porre risposte efficaci, secondo le tradizioni e le identità che modellano le rispettive traiettorie di cambiamento.

I sindacati si sono sviluppati nel Novecento come attori nazionali. Come negoziatori collettivi, nella maggior parte dei paesi il loro ruolo primario si è dato a livello nazionale (settoriale e confederale). Come «partner sociale», la loro principale preoccupazione è stata influenzare le politiche sociali e macroeconomiche dei governi nazionali. La pre-condizione per l'efficacia di questo ruolo era, in entrambi i casi, che le controparti – gli imprenditori organizzati collettivamente e lo Stato – godessero di una relativa autonomia nella definizione del rapporto salariale. Molti analisti hanno visto nella «globalizzazione» (o, più limitatamente, nella «europeizzazione») una sfida dall'alto, in grado di vincolare rigidamente lo spazio d'azione per la regolamentazione del lavoro a livello nazionale, minando di conseguenza la capacità regolativa degli stessi sindacati. L'attuale incapacità di ottenere un miglioramento dei salari reali e delle condizioni sociali, divenuti nel tempo una parte delle normali aspettative dei lavoratori, è a propria volta ritenuta come una delle cause della perdita sindacale sia di iscritti sia di status.

Altri hanno contestato questa analisi. La globalizzazione sarebbe una nozione lasciata non casualmente vaga e indefinita, buona solo per evocare la vasta panoplia di forze che avrebbero apparentemente imposto imperativi simili ai paesi industrialmente più avanzati (Schmidt, 2002, p. 13). Del resto, alcuni fra i movimenti sindacali considerati di maggior successo, in base a criteri convenzionali, si trovano a operare presso economie relativamente piccole e aperte. Vi è una significativa letteratura che insiste sul fatto che la globalizzazione è tanto un fenomeno politico quanto economico, e che il concetto di eclissi dello stato nazione non sarebbe nient'altro che un mito (Weiss, 1998).

Da questa prospettiva, un rovesciamento delle conquiste acquisite dai sindacati nel corso degli scorsi decenni risulta tutt'altro che inevitabile. In tal senso si vedano, ad esempio, le tesi sviluppate da Bruce Western, in un importante studio di qualche anno fa (1998): i sindacati hanno successo laddove essi vengono «isolati istituzionalmente» dalle forze del mercato (tramite politiche governative di controllo della domanda, col sostegno istituzionale alla copertura contrattuale, o ancora col riconoscimento di un ruolo formale nell'amministrazione di settori del welfare). Dove i sindacati sono già relativamente forti, essi si mostrano anche maggiormente in grado di mantenere un'influenza sulle politiche pubbliche che limitino gli effetti negativi della globalizzazione. La conseguenza logica di questa lettura è che la distanza tra movimenti sindacali «forti» e movimenti «deboli» è destinata ad allargarsi; la tendenza sarà dunque alla divergenza, non alla convergenza fra modelli. Corollario di questa tesi è che la gravità delle sfide esterne al sindacato, proprio perchè mediata da decisioni politiche, varierà da paese a paese.

I sindacati, in molte nazioni, hanno raggiunto l'apice della loro forza associativa, dunque della loro rappresentatività sociale, in concomitanza con l'espansione della grande industria manifatturiera «fordista» e dei servizi pubblici centralizzati. Nel primo caso, i contratti collettivi di settore ponevano i salari relativamente al riparo dalla concorrenza, fornendo ai datori di lavoro garanzie (quanto meno parziali) per una pace sindacale; nel secondo caso, le autorità pubbliche avevano spesso una ragione politica per incoraggiare la rappresentanza collettiva. Allo stesso tempo, la forza sindacale era tipicamente basata sui lavoratori manuali maschi, con contratti e rapporti di lavoro a tempo pieno, più o meno indeterminato. Spesso i sindacati hanno rispecchiato organizzativamente il carattere centralizzato e burocratico delle loro controparti datoriali, laddove la costruzione della solidarietà in seno a u-

na forza-lavoro con opportunità limitate per avanzamenti di carriera individualizzati, incoraggiava il perseguimento di un quadro di regole comuni e standardizzate in materia di lavoro.

I cambiamenti nella demografia, sia sul versante dei datori sia su quello dei lavoratori, costituiscono una sfida dal basso per gli assetti regolativi già stabiliti. I freni alla spesa pubblica, e in alcuni paesi un vasto processo di privatizzazioni, hanno ridotto la dimensione delle vecchie roccaforti nel settore pubblico. La dimensione media delle aziende private è diminuita (a causa, in parte, della moda di appaltare all'esterno attività che erano prima svolte all'interno dell'impresa), le piccole aziende tendono a essere sia meno sindacalizzate sia meno inclini all'affiliazione presso le associazioni datoriali, o a osservare le condizioni pattuite collettivamente (Bouquin, Leonardi *et al.*, 2007). E ciò mentre anche i grandi imprenditori privati tentano di sviluppare sempre più assetti produttivi specificamente aziendali nell'organizzazione e nelle condizioni di impiego, abbandonando le loro associazioni di appartenenza e rivendicando una riforma del sistema contrattuali, in cui i negoziati a livello aziendale possano assumere un ruolo preponderante. A questa tendenza si lega anche, in una certa misura, il declino che si è dovunque registrato nei comparti manifatturieri e, di contro, la crescita dei servizi privati, che nella maggior parte dei paesi sono sempre stati scarsamente sindacalizzati. In ragione di tutti questi fattori, la struttura datoriale che ha sostenuto un sistema nazionalmente standardizzato di relazioni industriali ha lasciato il posto a un modello «post-fordista» che, come è stato spesso rilevato, presuppone un sistema più diversificato e frammentato, spesso privo di qualunque forma di contrattazione collettiva.

I mutamenti intervenuti parallelamente nel mondo del lavoro sono in parte una conseguenza, ma in parte anche un riflesso di dinamiche autonome. Oggi dovunque gli impiegati (*white collars*) sopravanzano numericamente gli operai (*manual workers*). In quasi tutti i paesi i primi sono stati tradizionalmente molto meno sindacalizzati dei secondi; da un lato, perché lo spazio per progressioni individuali di carriera ne inficiava la coscienza collettiva, dall'altro, a causa delle forti riserve nutrite da molti sindacati riguardo all'affiliazione di gruppi occupazionali ritenuti troppo contigui al sistema di comando datoriale. Fra gli operai la differenziazione occupazionale si è accresciuta, infatti il confine fra operai e impiegati (sempre convenzionale e tuttavia molto reale) è diventato sempre più sfumato. La crescita delle occupazioni non manuali si lega alla femminilizzazione della forza-lavoro: molti

movimenti sindacali hanno in passato fallito, o non sempre fatto gli sforzi dovuti, nell'affiliare e rappresentare le donne. Legato in qualche misura a questo dato è stata la crescita del lavoro a tempo parziale. Altre forme di occupazione «atipica», tutte in aumento, includono i contratti a tempo determinato, il lavoro tramite agenzia, quello giuridicamente autonomo ma di fatto dipendente. Di nuovo, tutti ambiti che nella maggior parte dei paesi più industrializzati sono tradizionalmente non sindacalizzati. In molti casi, inoltre, la forza-lavoro è divenuta sempre più diversificata etnicamente, e le minoranze sono spesso state trascurate nelle scelte politiche dei sindacati.

In rapporto a tutte queste tendenze che riguardano la forza-lavoro, si è spesso sostenuto che i lavoratori sono diventati sempre più individualisti nei loro orientamenti, o anche, detta diversamente, che il lavoro di per se stesso è diminuito di importanza nel forgiare l'identità delle persone. Nella misura in cui mondi vitali disparati modellano le aspettative e le aspirazioni dei lavoratori riguardo al lavoro, la possibilità che un comune quadro standardizzato di norme possa soddisfarle diminuisce. Come sostiene Björkman, «non esistono più iscritti tipo» (2006, p. 330). Per molti analisti la conseguenza è che la solidarietà non sarebbe più possibile o – quanto meno – non potrà essere più sostenuta alla maniera di come tradizionalmente hanno fatto i sindacati.

Malgrado le tendenze fin qui descritte siano sostanzialmente comuni, la profondità con cui le strutture economiche e occupazionali sono state trasformate varia da paese a paese. Anche il modo con cui i sindacati fanno esperienza e valutano tali tendenze varia significativamente. Locke e Thelen (1995) hanno suggerito come aspetti apparentemente simili variano considerevolmente di significato secondo i contesti nazionali e le tradizioni; laddove aspetti apparentemente differenti possano avere invece medesime implicazioni. La formazione storica di distinte identità sindacali nazionali condiziona quegli aspetti che possono eventualmente generare i conflitti maggiori. Così negli Stati Uniti le lotte operaie degli anni trenta e quaranta stabilizzarono un sistema comprensivo e rigido di definizioni del lavoro, con una gerarchia delle opportunità di promozione e della sicurezza dell'impiego basata sul principio dell'anzianità aziendale. Di conseguenza, le richieste datoriali a favore di forme più flessibili dell'organizzazione del lavoro hanno in quel caso sfidato i principi dell'agire sindacale in termini molto diversi che non invece nella maggior parte dei paesi europei. Altro esempio: in Germania, la pressione per un'organizzazione più flessibile degli orari di lavoro e per

una maggiore discrezionalità aziendale nella determinazione del salario, cozza col significato ideale e istituzionale che è stato storicamente conferito alla cosiddetta *Flächentarifvertrag*. Sia in Svezia sia in Italia (seppure in modi molto diversi), l'egualitarismo è stato una componente vitale delle rispettive identità sindacali, e le pressioni per un aumento dei differenziali salariali fra e dentro i settori e i comparti, nel primo caso, e l'abolizione della scala mobile, nel secondo, hanno avuto effetti dirompenti che non si sarebbero probabilmente prodotti in altri contesti nazionali.

Questo tema presenta parallelismi con ciò che ho avuto già modo di trattare altrove (Hyman, 2001), riguardo alle identità e alle ideologie sindacali in rapporto alla triangolazione fra mercato, classe e società. Sindacati la cui ragion d'essere riposa essenzialmente sul controllo del mercato del lavoro, attraverso la contrattazione salariale coi datori di lavoro (come nel caso del Regno Unito), risulteranno più esposti riguardo a un'erosione del potere economico e negoziale che non quelli (come nel caso della Francia) orientati in modo più centralizzato alla mobilitazione dei lavoratori, siano essi iscritti o non iscritti, al fine di premere sul governo per migliorare il salario minimo o i benefit sociali. Le identità ereditate modellano dunque la traiettoria del rinnovamento assunta da una organizzazione sindacale. Raramente i sindacati si spingono fino a stravolgere il complesso sedimentato del loro profilo e dei loro scopi; piuttosto, essi si adattano selettivamente, cercando di persuadere i propri membri e attivisti che ogni cambiamento rimane sostanzialmente in linea coi valori fondamentali e gli obiettivi già appartenuti alle generazioni precedenti. Per questo motivo, il tracciato della «modernizzazione» risulterà destinato a essere – in definitiva – *path-dependent* (segnato cioè dal sentiero già intrapreso, ndt).

Il se e il come i sindacati risponderanno alle sfide, sia esterne sia interne, risulta condizionato anche da ciò che possiamo chiamare capacità organizzativa. Questa può essere intesa come l'abilità a valutare le opportunità per l'intervento; di anticipare il cambiamento piuttosto che di reagire meramente a esso; di predisporre politiche coerenti e di saperle implementare efficacemente. Non è facile teorizzare o anche specificare concretamente le componenti e le dinamiche causali di questa capacità organizzativa, ma appare evidente che alcuni movimenti sindacali europei posseggono questa qualità assai più di altri. Possiamo forse definirne gli elementi-chiave attraverso quattro concetti: struttura, intelligenza, strategia ed efficacia (Hyman, 1997). La struttura indica il grado col quale un sindacalismo nazionale si presenta uni-

to – o piuttosto frammentato, fra organizzazioni in competizione fra loro – e possiede la competenza per aggregare diverse prospettive entro una gamma condivisa di priorità. L'intelligenza rappresenta in parte un aspetto organizzativo; essa attiene al grado con cui i sindacati e le confederazioni detengono conoscenze e saperi riguardo alla ricerca, alla formazione e alla raccolta di informazioni, nonché agli strumenti per disseminare queste conoscenze in seno all'organizzazione, che in una certa misura è anche una questione di risorse; ma è anche – e forse soprattutto – una questione di quanto, a ogni livello interno a ciascun movimento sindacale, la conoscenza viene vista come una componente essenziale del potere sindacale. La strategia dipende da procedure organizzative e tradizioni che legano la conoscenza all'azione, attraverso l'analisi del contesto, la valutazione delle opzioni alternative e la programmazione di obiettivi e forme di intervento. Infine l'efficacia, che in parte consiste nel saper portare a casa risultati all'interno di un quadro dato, in parte nella coerenza complessiva (si badi, fra i sindacati e al loro interno) degli obiettivi, più facilmente raggiungibile dove esiste un ragionevole grado di centralizzazione, e in parte, infine, del grado con cui gli iscritti al sindacato (ma anche i lavoratori non sindacalizzati) «possiedono» le priorità strategiche e hanno intenzione di agire per il loro ottenimento, che apre il campo d'azione per iniziative decentralizzate. Vorrei ora esplorare più in dettaglio alcune di queste dimensioni.

2. Cos'è la capacità strategica?

La nozione di strategia è spesso utilizzata in maniera piuttosto vaga. Etimologicamente rappresenta una metafora militare e proviene dal greco *strategos*, che sta appunto per generale. La strategia denota la pianificazione di un'intera campagna o di una guerra, diversamente dalla tattica che viene solitamente impiegata per una singola battaglia. Essa necessita evidentemente di una prospettiva di lunga durata e anche di un coordinamento globale efficace. Per le cose di cui stiamo discutendo, ci saranno certamente divergenze di vedute sulla natura e la durata delle campagne che possono impegnare un sindacato, che non a caso guarda alle relazioni industriali con una qualche analogia all'arte della guerra.

Le origini letterali del termine suggeriscono anche che la strategia sia strettamente connessa alla leadership. Si tratta qui di un concetto che causa per

lo più disagio in quanti si battono per la democrazia sindacale. Ricordiamo infatti la famosa asserzione di Michels: «chi dice organizzazione dice oligarchia». La democrazia sindacale richiede ovviamente un ambito adeguato di azione per tutte le categorie di iscritti, al fine di concorrere alla definizione delle priorità e dei programmi delle proprie organizzazioni. Questo richiede anche strutture adeguate per la partecipazione, il coinvolgimento e l'auto-attivazione a livello di base. Tuttavia, come ha rilevato Streeck (1988, p. 312), la sola autodeterminazione da parte della base può essere una ricetta appropriata per una pluralità di piccoli collettivi o gruppi attivisti, in competizione fra loro per ottenere risorse organizzative o una qualche influenza politica, privi però di quella capacità di deliberare e tenere sotto controllo gli esiti delle loro azioni a un livello macro.

Le conseguenze controproducenti di una democrazia puramente decentralizzata possono essere superate solo grazie a un coordinamento dall'alto, un aspetto sul quale torneremo più avanti. L'efficacia di un sindacato richiede la capacità di interpretare, decifrare, sostenere e ridefinire le richieste dei rappresentati, così da suscitare il consenso e l'approvazione più ampi possibili (Regalia, 1988, p. 312). Questa è una delle funzioni della leadership, che rappresenta quindi un prerequisito per una democrazia partecipativa in grado di conseguire risultati positivi. Come hanno insistito Barker e altri (2001, p. 15-17), è cruciale saper distinguere fra leadership autoritaria e leadership autorevole, e fra leadership come gerarchia o piuttosto come processo o funzione. La leadership viene esercitata a tutti i livelli e in ogni luogo, e non soltanto da quanti sono espressamente designati come leader. La nozione gramsciana di «intellettuale organico» risulta a riguardo particolarmente pregnante: gli attivisti di base possono sviluppare un'ampia capacità di informazioni e di analisi che li distingue dai loro colleghi senza però distanziarli da questi ultimi. In tal senso, ci può, ci deve essere una dialettica complessa fra leadership e democrazia.

Uno dei tentativi più significativi di indagare la capacità strategica dei sindacati, a partire proprio da questa dialettica, è rappresentato dallo studio di Ganz (2000) sulla sindacalizzazione dei lavoratori agricoli della California, negli anni sessanta. La United farm workers (Ufw) disponeva soltanto di risorse limitate, che venivano però compensate da ciò che Ganz ha definito *resourcefulness* (letteralmente «intraprendenza», ndt). Essa deriva dall'interazione fra le qualità personali della leadership dell'Ufw di allora e dalle strutture organizzative interne di quel sindacato (fattori che, si potrebbe aggiungere,

sono spesso causalmente interconnessi). «Il pensiero strategico è riflessivo e pieno di immaginazione; si basa su come i leader hanno imparato a riflettere sul passato, badando al presente e anticipando il futuro» (p. 1009). Questo pensiero creativo è essenzialmente collettivo; è più probabile che esso si abbia quando vi è una leadership collettiva con trascorsi diversi, una gamma di esperienze organizzative diverse, mentre è meno probabile che vi sia quando c'è una leadership di gruppo troppo omogenea, irretita dalla routinizzazione burocratica. Le caratteristiche organizzative che Ganz identifica sono: «dispositivi deliberanti, flussi di risorse e strutture responsabili». Dove ci sono canali efficaci di confronto sia orizzontale sia verticale circa gli obiettivi e i metodi, con un coinvolgimento democratico degli attivisti e dell'insieme degli iscritti, col riconoscimento che l'efficacia sindacale dipende in ultima istanza dalla volontà dei suoi membri sia di pagare sia di agire (Offe, Wiesenthal, 1985), le prospettive per un'iniziativa strategica di successo si fanno più forti. Questo assunto è stato sottolineato da Heery per la Gran Bretagna (2005) e da Milkman per gli Stati Uniti (2006): organizzare il successo richiede un'interconnessione fra approcci discendenti (*top-down*) e approcci ascendenti (*bottom-up*).

3. L'apprendimento organizzativo

I sindacati sono organizzazioni collettive, dunque le lezioni apprese dalle analisi strategiche svolte nell'ambito di assetti organizzativi tipicamente capitalistici possono essere di una qualche rilevanza anche per i sindacati. La nozione di apprendimento organizzativo ha ricevuto un'attenzione crescente da parte della letteratura manageriale nel corso degli ultimi tre decenni. Si potrebbero sollevare obiezioni riguardo ad alcuni degli assunti sottesi a questo concetto; non soltanto se le organizzazioni costituiscono attori unitari (come si dirà più avanti), ma anche se – o in che senso – le organizzazioni come tali agiscono tout court. L'azione ricorre chiaramente in seno alle organizzazioni tramite individui o gruppi (che agiscono) in nome delle organizzazioni, dispiegando generalmente risorse organizzative. Ma questi processi sociali e politici risultano mistificati dall'attribuzione di processi essenzialmente umani di azione (e, più specificamente, di apprendimento) a entità più astratte e impersonali. Sia come sia, le organizzazioni rappresentano certamente contesti all'interno dei quali può esservi dell'apprendimento, e l'efficacia orga-

nizzativa può ben dipendere dalla capacità di imparare collettivamente, al proprio interno, risposte appropriate alle nuove sfide, ma anche (e spesso) di disimparare risposte che in questo processo non sono più adeguate.

Huber (1991) ha offerto un'utile rassegna della letteratura manageriale, identificando quattro dimensioni dell'apprendimento organizzativo. La prima consiste nell'acquisizione di nuove conoscenze. La seconda nella loro disseminazione e generalizzazione all'interno di un'organizzazione («le organizzazioni – scrive – spesso non fanno ciò di cui sanno»; p. 100); se l'informazione e l'esperienza sono frammentate fra una varietà di individui e gruppi, senza alcun coordinamento, le loro potenzialità vengono drasticamente ridotte. La terza dimensione consiste nell'interpretazione della conoscenza: dare senso, in modo inevitabilmente selettivo, al crescente sovraccarico di informazioni. Infine, se non si vuole che un utile apprendimento venga perduto, è essenziale la memoria organizzativa. Tutte e quattro queste dimensioni hanno un'ovvia rilevanza nel contesto rappresentato dai sindacati.

Altrettanto rilevanti sono le distinzioni fra diversi tipi o livelli di apprendimento. Gregory Bateson (1972) distingue fra un primo ordine, «proto-apprendimento», e un secondo ordine, «deutero-apprendimento». Nel primo caso un individuo risolve i problemi attraverso la sequenza fra prova ed errore; con l'esperienza, la soluzione corretta viene applicata senza un ulteriore bisogno di fare esperimento. Nel secondo caso l'individuo impara a imparare, ed è quindi in grado di disporre più rapidamente di soluzioni da applicare a problemi nuovi. Mentre Bateson fondava le sue analisi sul comportamento degli animali (e degli individui umani), una distinzione analoga – fra apprendimento a un solo livello o a uno doppio – è stata suggerita da Argyris e Schön (1974) nel contesto delle organizzazioni commerciali. Quello del primo tipo riguarda l'apprendimento ad applicare procedure definite; quello del secondo consiste nel validare criticamente queste procedure. I normali processi organizzativi incoraggiano i propri membri a eliminare i dubbi e a tenere nascosta l'informazione, rafforzando l'apprendimento di primo livello; l'apprendimento di secondo livello tende a darsi soltanto in condizioni estreme di crisi (Argyris, 1976, p. 373).

Buona parte della vasta letteratura successiva sui temi dell'apprendimento organizzativo si è indirizzata a capire come gli ostacoli all'apprendimento del secondo tipo possono essere superati, creando incentivi positivi. Nonaka (1994) punta l'indice su due questioni chiave: innanzitutto come la conoscenza dei singoli, dentro un'organizzazione, possa essere generalizzata e so-

cializzata e, su un secondo piano che interseca il primo, come la conoscenza che è intuitiva e non esplicitamente articolata possa divenire esplicita. Parte della sua risposta è che si rende necessario creare «comunità di interazione», attraverso le quali gli individui condividano l'esperienza sulla base di una reciproca fiducia, portando a sintesi comprensioni separate in un più coerente quadro di insieme. In che modo ciò può avvenire? Una prima risposta è che una crisi da parte dell'organizzazione può generare un «caos creativo» che incoraggi l'apprendimento sociale. Un'altra è che gli individui che possiedono un di più di informazione possono integrarlo in un modo innovativo. Una terza è che quanti nell'organizzazione si trovano in una posizione mediana possono facilitare la comunicazione sia verso l'alto sia verso il basso. Nonaka suggerisce, infine, per analogia coi programmi informatici di software, che tali processi sono facilitati dalla creazione di una struttura di ipertesto che «possa dotare l'organizzazione di un'abilità strategica ad acquisire, creare, sfruttare e accumulare continuamente e reiteratamente nuova conoscenza». Ciò richiede istituzioni non gerarchiche, al fine di compensare gli assetti più gerarchici che governano le attività di routine.

Analisi di questo tipo si possono applicare anche al sindacato; e se sì, come? Zoll (2003) ha ampliato il nucleo della distinzione di Bateson ai sindacati, intesi anch'essi come organizzazioni che apprendono. Nel reagire a sfide specifiche, essi esibiscono un apprendimento del primo tipo. Essi avanzano nella direzione dell'apprendimento di secondo tipo quando riconoscono che nuove sfide si pongono all'ordine del giorno, e sono in grado di sviluppare strutture e processi interni volti a facilitare la riflessione riguardo ai nuovi problemi, attraverso una discussione collettiva circa le risposte più appropriate. Ma Zoll va avanti, suggerendo la necessità di un apprendimento di terzo tipo, in grado di comportare un esame critico e una ridefinizione delle strategie e delle strutture sindacali di apprendimento già esistenti, e – ancora più alla radice – della loro comprensione di ciò che un'organizzazione sindacale deve essere. La sfida di attrarre e rappresentare una platea di lavoratori di gran lunga più differenziata di quanto non fosse ancora pochi decenni fa implica che per sopravvivere e consolidarsi i sindacati debbono reinventare se stessi come organizzazioni.

La letteratura più recente sui temi dell'apprendimento organizzativo non ha prodotto un impatto significativo sulle analisi del sindacato, tuttavia la sua rilevanza non è difficile da intuire. Una delle poche applicazioni sistematiche di questo genere di studi al contesto sindacale è la ricerca di Huzzard e Ö-

stergren (2002) sul sindacato svedese degli impiegati privati, il Sif. I due autori pongono in risalto il fatto che le teorie sull'apprendimento organizzativo sono state sviluppate all'interno di un quadro di stampo unitario e manageriale, tendendo a trascurare le differenze interne e il conflitto circa l'identità e il fine dell'organizzazione (Huzzard, 2001). Questo è un problema anche maggiore nell'ambito di un sindacato che, diversamente da un'organizzazione che mira al profitto, ha una esplicita ragion d'essere nella democrazia, e in cui tendenze ideologiche in competizione fra loro possiedono quanto meno un certo grado di legittimazione. Huzzard e Östergren hanno riscontrato uno scarto maggiore fra le concezioni «modernizzatrici» della leadership nazionale del Sif – favorevole a servizi maggiormente individualizzati per i lavoratori, oltre che a una maggiore collaborazione coi datori di lavoro – e un persistente legame della maggior parte dei quadri di base coi valori del collettivo, della solidarietà e (se necessario) della militanza. Gli autori interpretano questo contrasto ideologico come una barriera all'apprendimento organizzativo. Un'altra lettura possibile è che gli attivisti di base colgono perfettamente i problemi che i dirigenti nazionali segnalano, e anche le strategie alternative che vengono loro proposte, ma rigettano queste ultime in quanto giudicate derivanti da un cattivo apprendimento da quei problemi. Il messaggio conclusivo dei due studiosi è che i sindacati «hanno difficoltà a sviluppare significati, visioni, ideologie e identità condivise», ma «se l'apprendimento diventa un processo dialettico, allora le differenze ideologiche possono dare anche un impulso alla riflessione e all'apprendimento, piuttosto che ostacolarli» (2002, p. 58).

Ancora due ulteriori considerazioni finali, su questi temi, ci paiono importanti. La prima deriva dalla tesi di Huber, secondo la quale «le organizzazioni spesso non fanno ciò di cui sanno». In un certo senso, le organizzazioni in quanto tali effettivamente non «sanno»; il sapere è infatti una capacità umana, malgrado il sapere di molti individui venga sedimentato, trattenuto e disseminato in seno alle organizzazioni. In ogni caso, tuttavia, l'esperienza acquisita a livelli specifici, o presso strutture periferiche del sindacato (come di qualunque altra organizzazione), non può essere generalizzata e, come suggeriscono Argyris e Schön, vi possono essere disincentivi strutturali alla generalizzazione di esperienze pur importanti. Per ritornare alle analisi di Ganz, canali efficienti di comunicazione endo-sindacale – ciò che Culpepper (2002), in un diverso contesto, chiama «capacità dialogica» – sono di un'importanza cruciale. E nella misura in cui le sfide più serie del-

l'oggi investono il movimento operaio nel suo complesso, si potrebbe aggiungere che canali efficaci inter-sindacali (anche in ambito internazionale) sono essenziali.

Il secondo aspetto da tenere nel massimo conto è che prima di imparare, lo si accennava poc'anzi, è probabile che si debbano prima disimparare, da parte nostra, alcuni atteggiamenti routinari e un certo senso comune. Hall (1993, p. 279), nella sua analisi dell'«apprendimento sociale» a livello di istituzioni statuali, ha sostenuto che «i politici lavorano abitualmente all'interno di una cornice di idee e di valori che contiene non soltanto gli obiettivi della politica e il genere degli strumenti che possono essere utilizzati per raggiungerli, ma anche la natura stessa dei problemi per cui tali obiettivi erano stati definiti». Questo è certamente il caso dei dirigenti sindacali, che «tendono ad affidarsi a registri o schemi di comportamento familiari quando si trovano a fronteggiare condizioni inedite per le quali le vecchie tattiche possono invece rivelarsi inadeguate» (Johnston, 1994, p. 37). Milkman (2006) ha dimostrato come gli approcci organizzativi che qualche decennio fa servivano efficacemente i sindacati industriali americani delle grandi imprese manifatturiere, sono divenuti totalmente inadatti per un numero sempre maggiore di lavoratori a basso salario, con occupazione precaria nei servizi, spesso presso piccole imprese in subappalto; le strutture periferiche prive di un'esperienza sindacale industriale alle spalle sono spesso state quelle di maggior successo nell'organizzazione di questi gruppi di lavoratori.

Nella letteratura manageriale viene ampiamente utilizzata la nozione di «trappole della competenza» (Levitt, March, 1988): la dimestichezza nell'applicare metodi che hanno funzionato bene nel passato diventa un ostacolo all'innovazione in un contesto mutato di circostanze. All'interno dei sindacati, in particolare fra quelli con più storia alle spalle, un rispetto generalizzato per il passato e per il protocollo comporta che le tradizioni ereditate dalle vecchie generazioni finiscano con l'inibire l'apprendimento. Come sostengono Ross e Martin (1999, p. 4), i sindacati «sono *path dependent* (nozione di cui si è già detto sopra, ndt), costretti organizzativamente dal loro passato. Essi tendono dunque a muoversi nella direzione che minaccia di meno idee, valori e abitudini condivise, e il loro apprendimento organizzativo sarà sbilanciato dalla parte di ciò che è già conosciuto». Per superare una siffatta inclinazione conservatrice, l'innovazione strategica richiede spesso un processo di distruzione creatrice.

4. Attivismo degli iscritti, democrazia sindacale e capitale sociale

Il senso delle cose dette finora è che la capacità strategica è un prodotto sia della leadership sia della democrazia interna. Nel suo ormai classico studio comparativo, Kjellberg (1983) ha sostenuto che i più efficaci movimenti sindacali combinano, in maniera articolata, una solida organizzazione centrale (una leadership coordinata) e una vivace attività a livello decentrato con un'elevata partecipazione degli iscritti. Una combinazione di questo tipo sarebbe alla base dello straordinario tasso di sindacalizzazione di un paese come la Svezia. Questa tesi è stata di recente ripresa e sviluppata da Lévesque e Murray (2003), che esplorano gli strumenti che possono ricostituire un potere sindacale di fronte al processo di internazionalizzazione dell'economia. I due autori propongono una triangolazione fra tre elementi: la capacità strategica a livello di luogo di lavoro (intesa come capacità a sviluppare un'agenda pro-attiva piuttosto che reagire soltanto all'iniziativa del management); la vita democratica interna del sindacato («solidarietà interna»), in grado di consentire agli iscritti d'identificarsi con le politiche perseguite a loro nome; la «solidarietà esterna», cioè il livello grazie al quale più ampie risorse organizzative nazionali e internazionali definiscono le priorità per il livello periferico, contrastando le spinte verso la riduzione competitiva delle tutele. La conclusione dei due studiosi risiede nell'esigenza di costruire un circuito virtuoso, fatto di capacità propositiva, democrazia attiva e un sostegno strategico a livello più alto, da porre come base per una strategia efficace per il lavoro; «appare sempre più ovvio che questi tre livelli di potere tendono a rafforzarsi vicendevolmente» (p. 22).

In uno studio successivo dello stesso Lévesque e di altri (2005), si sostiene che l'identificazione dei lavoratori col movimento sindacale è stata indebolita dalla «radicalizzazione delle differenze. Identità sociali divergenti sfidano le nozioni tradizionali di ciò che è collettivo e inducono a un'erosione della rilevanza del quadro tradizionale di riferimento». La loro indagine sui membri del sindacato, in Quebec, ha riscontrato che quelli che più comunemente vedono il sindacalismo come importante per la loro condizione sono coloro che hanno sentito di essere stati consultati sulla politica del loro sindacato, avendo così un'opportunità per determinarne la sua direzione. La democrazia è un grosso mattone nella costruzione dell'identità sindacale (p. 409).

Richards sostiene che «la solidarietà nel mondo del lavoro è sempre stata un fenomeno costruito e contingente, impiantato su basi locali. E oggi lo è più che mai, in un'epoca di relazioni industriali generalmente decentrate, minacce sempre più localizzate, una forza lavoro frammentata e un potere crescente dell'impresa» (2001, p. 35). Dunque una solidarietà segmentata, in un contesto in cui i lavoratori sono sempre più costretti a competere con quelli di altri luoghi, non può essere definita in alcun caso una solidarietà efficace. Questo significa, per tornare alla parte iniziale di questo paragrafo, che l'attivismo a livello decentrato è necessario ma non sufficiente per una strategia sindacale efficace. Come si può ovviare a una tale segmentazione?

In passato, i sindacati si sono spesso sforzati di superare le differenze mediante l'imposizione di ciò che i coniugi Webb (1897) avevano definito *common rule*, o che io chiamo «solidarietà meccanica», portata dall'alto (Hyman, 2004). Ma la radicalizzazione delle differenze di cui si è detto implica che la diversità non possa essere annullata; essa deve essere accettata e accolta anche con favore. Il problema è come i membri attuali e potenziali del sindacato possono essere incoraggiati a percepire gli interessi, a fronte della differenza, come comuni, e a negoziare la tensione che spesso s'instaura fra le loro multiple identità sociali in un modo che risulti compatibile col valore del collettivo. Si tratta di temi che evocano interrogativi complessi sulla soggettività e sulla intersoggettività umana. Come ha sottolineato Zoll (1991), un aumento nella differenziazione delle situazioni e degli interessi, insieme a un'accresciuta incertezza riguardo alle norme sociali e ai valori, fa sì che una reale unità d'azione si renda possibile soltanto se i sindacati diventano «organizzazioni discorsive». E qui, io credo, la nozione di capitale sociale può diventare molto utile.

Quella di capitale sociale è – com'è noto – una nozione problematica, resa popolare dai lavori di Putnam (1993; 1995) in una maniera che risulta però inquietante dal punto di vista politico poiché potenzialmente reazionaria (De Filippis, 2002, p. 791). L'assunto centrale delle tesi di Putnam è che gli individui beneficiano del capitale sociale quando partecipano a una pluralità di reti sociali e associazioni volontarie, e che una intensa vita associativa contribuisce alla forza di una comunità e di una politica più aperta. In un certo senso ciò coincide con gran parte dell'uso recente che si è fatto di una nozione ugualmente ambigua, come quella di società civile. I critici di questo approccio (Levi, 1996; Portes, 1998; De Filippis, 2002; Fine, 2002; Law, Mooney, 2006) hanno mostrato come l'impianto di Putnam tralasci di con-

siderare il ruolo del potere, della disuguaglianza e della classe sociale nel plasmare le opportunità sociali ed economiche dei singoli; incoraggi un approccio volto alla colpevolizzazione delle vittime rispetto alle loro situazioni di svantaggio ed esclusione sociale; ometta di riconoscere che reti sociali dense possono spesso servire a escludere, opprimere e vittimizzare gli outsiders. Ciò nondimeno, come dimostrato da Field (2003) e Portes (1998), il concetto di capitale sociale ha una filiazione più estesa; nel caso di autori come Pierre Bourdieu, ad esempio, assume un significato molto diverso da quello attribuito da Putnam. La stessa cosa è vera per il concetto contiguo di società civile, che è stato storicamente oggetto di una gran mole di interpretazioni confliggenti.

Qual è la rilevanza di questo confronto per i sindacati? A nostro modo di vedere, la cosa più importante è l'idea che il capitale sociale può indicare che l'organizzazione sindacale ricavi la sua vitalità dalle reti sociali fra individui che compongono la membership attuale o potenziale, e che la qualità delle loro relazioni interpersonali o sociali dona al sindacato il suo volto umano e, in definitiva, la sua capacità di agire. Inteso in termini eminentemente collettivi, anziché individuali, il capitale sociale può definire una risorsa potenziale per quanti sono relativamente svantaggiati e privi di potere, nella sfida con quelli che invece sono in posizione economica e politica dominante. Insomma, una base di resistenza. Cosa che certamente non rientrava nel disegno teorico di Putnam e della sua scuola (Law, Mooney, 2006, p. 20). Essa ha invece qualche affinità con l'analisi classica dei coniugi Webb, che videro nella democrazia interna ai sindacati una leva per una più vasta democratizzazione sociale, in grado di consentire ai lavoratori di «riguadagnare collettivamente ciò che su scala individuale è diventato impossibile» (1897, p. 850).

La dimensione collettiva del capitale sociale emerge chiaramente, ad esempio, dalla ricerca condotta in quattro paesi da Dufour e Hege (2002): la «capacità rappresentativa» deriva in parte dalla predisposizione di istituzioni formali, ma in una misura non certo minore anche dalla qualità delle interrelazioni fra i rappresentanti e la loro base, dalla capacità di risposta dei rappresentanti alle preoccupazioni di tutti i giorni che affannano individualmente i lavoratori, dalla loro prontezza ad agire come una sorta di assistente sociale che si occupa dei problemi che insorgono al di fuori del lavoro. Dal momento che le reti di socialità pre-esistono all'organizzazione formale collettiva, esse possono fornire un trampolino di lancio per la sindacalizzazione (o, di contro, per la volontà di non prendere la tessera sindacale), nonché u-

na risorsa per un dialogo efficace. Quest'ultimo caso è stato dimostrato in uno studio di Batstone e altri (1978) su una fabbrica metalmeccanica britannica: la leadership sindacale aziendale era in grado di influenzare la base; la voglia di agire attraverso l'orchestrazione del dibattito e della discussione, resa possibile grazie a una rete di delegati di prima linea, giù sino a raggiungere gruppi informali di lavoratori che mangiavano insieme alla mensa, giocavano insieme a carte durante le pause o discutevano fra loro delle partite di calcio disputate nel weekend. Negli Stati Uniti, Fantasia (1988) ha descritto dinamiche simili tra il fare informalmente gruppo e la solidarietà di stampo sindacale.

In un'analisi basata sull'esperienza statunitense, Jarley (2005) ha sostenuto lo sviluppo di ciò che egli chiama il «capitale sociale sindacale»: i sindacati dovrebbero assumersi il ruolo di fautori della mutualità fra i lavoratori, come base per recuperare iscritti e influenza. Jarley nota che il modello sindacale dei servizi, facendo iscritti che dipendono dal ricorso a funzionari *full-time*, indebolisce le reti di mutuo sostegno collettivo fra i lavoratori, riducendone così il loro capitale sociale. Il modello sindacale dell'organizzazione demanda invece il senso del collettivo al luogo di lavoro, però tende a sostituire la dipendenza dai funzionari con quella da un nucleo di attivisti impegnati, facilmente soggetti a essere poi vittimizzati e al cosiddetto *burn-out*. Il modello alternativo proposto da Jarley crea invece una rete sociale più diversificata, senza una linea netta di demarcazione fra mutuo sostegno riguardo ad aspetti che sono sindacalmente rilevanti e altri che lo sono in misura meno evidente. In questo modo, legami che si costruiscono su un determinato terreno possono successivamente facilitare l'azione collettiva anche su altri. Uno studio su due comparti del sindacato americano degli alimentaristi e del commercio suggerisce che un modello di questo tipo si è rivelato efficace nel reclutare e nel coinvolgere giovani lavoratori alla vita del sindacato, ma anche a livello di un attivismo politico a più ampio raggio.

Due vantaggi particolari del capitale sociale sindacale, secondo Jarley, stanno costruendo la capacità del sindacato di «prendere a prestito, ed estendere, il capitale sociale proprio dei suoi iscritti meglio organizzati» (2005, p. 11); il fatto che le reti sociali, non essendo confinate a questioni puramente legate al posto di lavoro, possono essere sostenute da lavoratori che si spostano fra diversi datori di lavoro, rende l'iscrizione al sindacato più prontamente «trasferibile da un'impresa a un'altra impresa» (p. 19). Sebbene Jarley non sviluppi ulteriormente questo punto, è interessante notare come qui vi siano a-

nalogie col principio della «mutua assicurazione» che i Webb consideravano il cuore della solidarietà all'interno dei primi sindacati di mestiere, e con gli sforzi dei sindacati socialisti delle origini per organizzare numerose attività sociali volte ad accrescere la coesione e la lealtà fra i propri membri. Che il modello di Jarley sia o non sia da considerare praticabile, di certo merita di essere presa molto sul serio la sua idea di reinventare vaste reti mutualistiche, come basi potenziali per un «capitale sociale rivoluzionario» (Law, Mooney, 2006), in grado di resistere alle pressioni inesorabili del neoliberalismo.

5. Lessico delle motivazioni, ideologie e utopie

Un tema che ha attraversato gran parte delle analisi svolte finora è stato quello che la capacità strategica del sindacato può essere, deve essere rafforzata attraverso il dialogo, la discussione, il dibattito al proprio interno. Una politica uniforme non può essere imposta meccanicamente quando l'iscritto «tipo», l'iscritto «medio» – ammesso che sia mai esistito – non esiste più. Sempre di più i sindacati hanno bisogno di diventare organizzazioni «discorsive», «dialogiche», capaci di consentire una negoziazione aperta riguardo a differenze interne che si sono evidentemente accresciute.

Certo, anche questa ricetta comporta qualche problema; dentro a qualunque sindacato, infatti, singoli individui o gruppi si rivelano più motivati di altri nel dare voce alle proprie posizioni o ai propri interessi. Tradizionalmente, la democrazia formale di molti sindacati è stata una cornice all'interno della quale certe componenti (lavoratori maschi, a tempo pieno, originari del luogo e relativamente qualificati) hanno dominato le scelte politiche. Oggi i nuovi strumenti della comunicazione elettronica consentono una partecipazione di gran lunga maggiore riguardo al confronto strategico ma, come apprezza chiunque sia coinvolto in *mailing list* sindacali, i partecipanti più attivi tendono ad auto-investirsi di una propria piattaforma specifica. La sfida maggiore consiste allora nel capire come ottenere un dialogo che proceda dal basso, e che sia autenticamente rappresentativo della diversità delle opinioni della base (*rank-and-file*).

Una risposta è che il capitale sociale sindacale potrebbe dare maggior voce a quegli iscritti e a quei settori meno organizzati. Un'altra, che ci rinvia alle tesi di Offe e Wiesenthal (1985), è quella che fra i compiti che spettano alla leadership, riguardo all'agenda sindacale, vi sia quello di trasformare i-

stanze e aspettative particolaristiche e in competizione fra loro in obiettivi politici più inclusivi, attraverso una ridefinizione dell'affermazione «spontanea» degli interessi. In questo caso però diventa necessario andare al di là del procedimento discorsivo e dialogico, per investire la sfera dei contenuti. La frammentazione delle identità del lavoro e degli interessi non costituisce un esito naturale, è invece il risultato di un intervento orientato politicamente, teso a erodere gli assetti nazionali post-bellici delle relazioni industriali, per indebolire o rimuovere le protezioni sociali dei lavoratori, mettendo questi ultimi in conflitto gli uni con gli altri. Ciò di cui parliamo è, in definitiva, un radicale slittamento nei rapporti di forza fra capitale e lavoro.

Ronald Dore (2003, p. 32), studioso non certo sospetto di indulgere a retoriche catastrofistiche o massimaliste, ha descritto l'attacco a livello nazionale alle tutele del lavoro come il risultato non soltanto degli obiettivi della flessibilità e dell'efficienza, ma anche come un obiettivo politico, finalizzato a colpire il potere dei sindacati e la loro capacità di influenzare l'elettorato. In questa valutazione «i politici che hanno risposto varando leggi che una potente classe manageriale veniva chiedendo, non erano soltanto preoccupati di creare le condizioni a sostegno della competitività nazionale. Erano anche impegnati in una lotta di classe». Quella della lotta di classe è una descrizione appropriata per parlare del cosiddetto *Washington Consensus*, e lo è anche con riguardo ai suoi interpreti più entusiasti a Bruxelles. Per difendere i lavoratori a livello di posto di lavoro, oltre che a livello nazionale e internazionale, la politica economica richiede un confronto ravvicinato con la logica dominante dell'era che viviamo. Ciò comporta che i sindacati debbono volgersi (o ritornare) a una percezione di se stessi come organizzazioni che si impegnano per i diritti, nell'ambito di una propria politica rivendicativa (Tarow, 1998). Ciò implica una consapevolezza dell'identità sindacale alla stregua di ciò che Flanders chiamava «spada di giustizia» (1970), puntata contro l'oppressione, la disuguaglianza e le discriminazioni. Un ruolo che può richiedere la cooperazione, non sempre facile, con altri movimenti sociali che non hanno mai ottenuto quel grado di riconoscimento che le organizzazioni sindacali hanno invece saputo guadagnarsi in così tanti paesi. Ciò riposiziona potenzialmente il ruolo del sindacato alla stregua di outsider, laddove esso aveva fino a tempi recenti goduto di quello più confortevole e riconosciuto di insider.

La questione centrale riguarda qui il piano delle idee, del linguaggio, della mobilitazione. Il declino dell'organizzazione sindacale si è in parte deter-

minato su un terreno di tipo ideologico: i sindacati europei sono stati in grado di prosperare fin tanto che il discorso politico dominante contemplava, alla stregua del senso comune di un'epoca, norme collettive, tutele dell'occupazione e misure di welfare. La contro-rivoluzione ideologica degli ultimi tre decenni – che è stata maggiore e più rapida in alcuni paesi piuttosto che in altri – ha messo i sindacati gravemente sulla difensiva. Essi sono spesso visti come rappresentanti di interessi acquisiti, quelli di quanti sono già relativamente protetti nel mercato del lavoro, con salari e condizioni di lavoro tutto sommato accettabili, di quanti sono se non proprio vincenti, fra quelli che dai processi economici di ristrutturazione hanno perso comunque di meno. I sindacati devono convincere se stessi e gli altri che la loro è invece la voce della maggioranza, che rappresentano tanto i perdenti quanto i vincenti e che, però, vogliono provare a trasformare i perdenti in vincenti.

La battaglia delle idee è una battaglia di parole. Gli attori umani «affrontano le situazioni attraverso lessici particolari, ed è nei termini dello stesso limitato lessico che anticipano le conseguenze delle loro condotte. Lessici stabili delle motivazioni si collegano a conseguenze prevedibili e ad azioni specifiche». (Mills, 1940, p. 906). Lessici delle motivazioni che legittimavano la tradizionale azione sindacale risultano oggi datati. Come ha sottolineato Kelly, i sindacati necessitano di efficaci strumenti linguistici sia per poter inquadrare la percezione dei lavoratori riguardo alle situazioni che li affliggono sia per attribuire le responsabilità dei loro problemi e proporre di conseguenza rimedi credibili. Se, ad esempio, i lavoratori accettano che il deterioramento delle condizioni di lavoro, o le minacce di chiusura del posto in cui lavorano, sono il risultato inevitabile di forze economiche fuori da ogni controllo, la resistenza collettiva non può che risultare vana. Se della loro condizione incolpano i propri datori di lavoro o il governo, senza però avere alcuna proposta politica alternativa, loro possono anche protestare, ma è assai improbabile che alla fine potranno averla vinta. Touraine, molti anni fa (1966), approfondì bene questo genere di problemi.

Tilly (2006) parla in termini analoghi dei movimenti sociali che utilizzano «piattaforme rivendicative»: forme di azione che sono state sviluppate in passato e che offrono spunti per il futuro, ma che nondimeno sono soggette a un'innovazione costante. Tale repertori, suggerisce Tilly (p. 184), contengono tre fattori chiave: l'identità, l'assunto cioè che quelli coinvolti sono gruppi con interessi specifici e la capacità di perseguire tali interessi con la dovuta tenacia; la capacità di tenere le posizioni, vale a dire la determinazio-

ne affinché essi possano essere presi tanto seriamente quanto le richieste di altri gruppi socio-economici più potenti; infine il programma, inteso come un elenco sistematico di richieste. Tutti e tre questi fattori, secondo Tilly, si saldano vicendevolmente. Si tratta di un utile prisma cui guardare ai sindacati europei: nel loro periodo di maggiore forza, essi potevano credibilmente rivendicare di rappresentare un mondo con una forte identità collettiva, di possedere la determinazione di un attore rispettato nella formazione politico-sociale, di articolare un programma che rifletteva interessi generali. Oggi, in molti paesi, tutti e tre questi fattori sono stati indeboliti, e questo indebolimento si è ripercosso da un fattore all'altro.

Per i sindacati l'adozione di nuovi vocabolari, capaci di dare significato all'identità, alla determinazione e a un programma, può costituire una parte della soluzione al problema della sopravvivenza e del rinnovamento del movimento sindacale. In termini ancora più generali, i sindacati devono riguadagnare la propria legittimazione. È in corso una battaglia di idee; battaglia che si è per lo più combattuta da una parte soltanto. C'è un vasto consenso, non solo a Washington ma anche a Bruxelles, riguardo all'accettazione delle virtù della globalizzazione neoliberista, che tratta la competitività come una forza che non può essere governata, secondo la quale il lavoro e i lavoratori si devono adattare alla nuova realtà economica dei nostri tempi. «Non c'è alternativa» («Tina», *There is not alternative*), era solita dire il primo ministro britannico Margaret Thatcher. Invece un'alternativa deve poter esserci, per rinsaldare l'economia alla società e il lavoro alla vita; i sindacati dovrebbero essere in prima fila nel definire questa alternativa. Ma hanno bisogno di una nuova visione, persino di una nuova utopia, se vogliono diventare soggetti, e non oggetti, del processo storico che è in atto.

Bibliografia

- Argyris C. (1976), *Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making*, in *Administrative Science Quarterly*, 21, n. 3, pp. 363-75.
- Argyris C., Schön D.A (1974), *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Barker C., Johnson A., Lavalette M. (2001), *Leadership Matters: An Introduction*, in Barker C., Johnson A., Lavalette M. (a cura di), *Leadership and Social Movements*, Manchester, Manchester University Press, pp. 1-23.

- Bateson G. (1972-2000), *Steps to an Ecology of Mind*, Chicago, University of Chicago Press (trad. it., *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, 2000).
- Batstone E., Boraston I., Frenkel S. (1978), *The Social Organization of Strikes*, Oxford, Blackwell.
- Björkman H. (2006), *Targeting Individuals and Specific Groups of Employees: An Emerging Trade Union Challenge*, in *Transfer*, 12, n. 3, pp. 315-32.
- Bouquin S., Leonardi S. et al. (2007), *Can Europe's trade unions represent and organise workers in SMEs?*, in *Transfer*, 13, n. 1.
- Culpepper P.D. (2002), *Powering, Puzzling, and «Pacting»: The Informational Logic of Negotiated Reforms*, in *Journal of European Public Policy*, 9, n. 5, pp. 774-90.
- De Filippis J. (2002), *Symposium on Social Capital: An Introduction*, in *Antipode*, 34, n. 4, pp. 790-95.
- Dore R. (2003), *New Forms and Meanings of Work in an Increasingly Globalized World*, Ilo Social Policy Lectures, in <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/download/dore.pdf>
- Dufour C., Hege A. (2002), *L'Europe syndicale au quotidien*, Bruxelles, Pie-Peter Lang.
- Fantasia R. (1988), *Cultures of Solidarity: Consciousness, Action, and Contemporary American Workers*, Berkeley, University of California Press.
- Field J. (2003), *Social Capital*, Londra, Routledge.
- Fine B. (2002), *They F**k You Up Those Social Capitalists*, in *Antipode*, 34, n. 4, pp. 796-800.
- Flanders A. (1970), *Management and Unions*, Londra, Faber.
- Ganz M. (2000), *Resources and Resourcefulness: Strategic Capacity in the Unionization of California*, in *American Journal of Sociology*, 105, n. 4, pp. 1003-62.
- Hälker J., Vellay C. (2006), *Union Renewal: Gewerkschaften in Veränderung*, Düsseldorf, Hans Böckler Stiftung.
- Hall P.A. (1993), *Policy Paradigms, Social Learning and the State*, in *Comparative Politics*, 25, n. 3, pp. 275-96.
- Heery E. (2005), *Sources of Change in Trade Unions*, in *Work, Employment and Society*, 19, n. 1, pp. 91-106.
- Huber G.P. (1991), *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*, in *Organization Science*, 2, n. 1, pp. 88-115.
- Huzzard T. (2001), *Discourse for Normalizing What? The Learning Organization and the Workplace Trade Union Response*, in *Economic and Industrial Democracy*, 22, n. 3, pp. 407-31.
- Huzzard T., Östergren K. (2002), *When Norms Collide: Learning under Organizational Hypocrisy*, in *British Journal of Management*, 13, pp. 47-59.

- Hyman R. (1997), *Trade Unions and Interest Representation in the Context of Globalisation*, in *Transfer*, 3, n. 3, pp. 515-33.
- Hyman R. (2001), *Understanding European Trade Unionism: Between Market, Class and Society*, Londra, Sage.
- Hyman R. (2004), *Solidarity for Ever?*, in Lind J., Knudsen H., Jørgensen H. (a cura di), *Labour and Employment Regulation in Europe*, Bruxelles, Pie-Peter Lang.
- Jarley P. (2005), *Unions as Social Capital: Renewal through a Return to the Logic of Mutual Aid?*, in *Labor Studies Journal*, 29, n. 4, pp. 1-26.
- Johnson N.B., Jarley P. (2005), *Unions as Social Capital: The Impact of Trade Union Youth Programmes on Young Workers' Political and Community Engagement*, in *Transfer*, 11, n. 4, pp. 605-16.
- Johnston P. (1994), *Success while Others Fail: Social Movement Unionism and the Public Workplace*, Ithaca (New York), Ilr Press.
- Kelly J. (1998), *Rethinking Industrial Relations: Mobilisation, Collectivism and Long Waves*, Londra, Routledge.
- Kjellberg A. (1983), *Facklig organisering i tolv länder*, Lund, Arkiv.
- Law A., Mooney G. (2006), *Social Capital and Neo-Liberal Voluntarism*, in *Variant*, 26, pp. 18-20.
- Lévesque C., Murray G. (2003), *Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale*, *Revue de l'Yves*, 41, pp. 1-28.
- Lévesque C., Murray G., Le Queux S. (2005), *Union Disaffection and Social Identity*, in *Work and Occupations*, 32, n. 4, pp. 400-22.
- Levi M. (1996), *Social and Unsocial Capital: A Review Essay of Robert Putnam's Making Democracy Work*, in *Politics and Society*, 24, n. 1, pp. 45-55.
- Levitt B., March J.G. (1988), *Organizational Learning*, in *Annual Review of Sociology*, 14, n. 319-40.
- Locke R.M., Thelen K. (1995), *Apples and Oranges Revisited: Contextualized Comparisons and the Study of Comparative Labor Politics*, in *Politics and Society*, 23, n. 3, pp. 337-67.
- Milkman R. (2006), *L.A. Story: Immigrant Workers and the Future of the U.S. Labor Movement*, New York, Russell Sage Foundation.
- Mills C.W. (1940), *Situated Actions and Vocabularies of Motive*, in *American Sociological Review*, 5, n. 6, pp. 904-13.
- Müller-Jentsch W. (1985), *Trade Unions as Intermediary Organizations*, in *Economic and Industrial Democracy*, 6, n. 1, pp. 3-33.
- Nonaka I. (1994), *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, in *Organization Science*, 5, n. 1, pp. 14-37.

- Offe C., Wiesenenthal H. (1985), *Two Logics of Collective Action*, in Offe C., *Disorganized Capitalism*, Cambridge, Polity Press.
- Portes A. (1998), *Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology*, in *Annual Review of Sociology*, 24, pp. 1-24.
- Putnam R.D. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press (trad. it., *La tradizione civica delle regioni italiane*, Milano, Mondadori, 1996).
- Putnam R.D. (1995), *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*, in *Journal of Democracy*, 6, n. 1, pp. 65-78.
- Putnam R.D. (2004), *Capitale sociale e individualismo*, Bologna, Il Mulino.
- Regalia I. (1988), *Democracy and Unions: Towards a Critical Appraisal*, in *Economic and Industrial Democracy*, 9, n. 3, pp. 345-71.
- Richards A.J. (2001), *The Crisis of Union Representation*, in Van Guyes G., De Witte H., Pasture P. (a cura di), *Can Class Still Unite?*, Aldershot, Ashgate, pp. 13-36.
- Ross G., Martin A. (1999), *European Unions Face the Millennium*, in Martin A., Ross G. (a cura di), *The Brave New World of European Labor*, New York, Berghahn, pp. 1-25.
- Schmidt V.A. (2002), *The Futures of European Capitalism*, Oxford, Oxford University Press.
- Streeck W. (1988), *Editorial Introduction*, in *Economic and Industrial Democracy*, 9, n. 3, pp. 307-18.
- Tarrow S. (1998), *Power in Movement*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Tilly C. (2006), *Regimes and Repertoires*, Chicago, University of Chicago Press.
- Touraine A. (1966), *La conscience ouvrière*, Parigi, Seuil.
- Webb S., Webb B. (1897), *Industrial Democracy*, Londra, Longmans.
- Weiss L. (1998), *The Myth of the Powerless State*, Ithaca (New York), Cornell University Press.
- Western B. (1998), *Between Class and Market: Postwar Unionization in the Capitalist Democracies*, Princeton, Princeton University Press.
- Zoll R. (1991), *Gewerkschaften as Diskurs-Organisationen*, in *Gewerkschaftliche Monatshefte*, n. 6, pp. 390-9.
- Zoll R. (2003), *Gewerkschaften as lernende Organisationen: Was ist eigentlich das problem?*, in *Gewerkschaftliche Monatshefte*, n. 5, pp. 315-21.
- Zoll R. (2003), *La solidarietà. Uguaglianza e differenza*, Bologna, Il Mulino.

[Traduzione a cura di Salvo Leonardi]