

## Il potere delle coalizioni sociali fra sindacati e comunità

*Amanda Tattersall\**

### 1. Premessa

I sindacati di ogni parte del mondo sono in lotta da decenni. Nelle economie anglofone più avanzate, abbiamo assistito all'aumento del potere del capitale e della sua influenza sui governi. Dalla metà degli anni novanta, i sindacati si sono trovati a fare i conti con un calo delle iscrizioni, un indebolimento della loro influenza politica, ed esiti sempre più insoddisfacenti della contrattazione collettiva.

Ciò ha creato sufficienti difficoltà e molte organizzazioni sindacali nazionali hanno avviato un dibattito interno per affrontare la necessità di adottare ampie strategie di rilancio<sup>1</sup>. Dette strategie tentavano di distaccarsi dal sindacalismo «aziendale» o «di arbitrato», per costruire un «sindacalismo dei movimenti sociali» che consentisse ai sindacati di ricostruire la propria sfera di influenza. Molti sindacati hanno sperimentato una vasta gamma di strategie. Una di queste è la costruzione di coalizioni con le realtà del sociale.

\* Amanda Tattersall è fondatrice e Director of strategy della Sidney Alliance e honorary associate school di Geosciences presso l'Università di Sydney.

La versione originale dell'articolo è stata pubblicata in *Renewal*, vol. 19, n. 1, 2011.

<sup>1</sup> Il documento politico del 2008 dell'Australian council of trade unions (Actu), dal titolo *Union organising and working for a fairer Australia* invitava i sindacati a «costruire coalizioni con le comunità locali e religiose», a partire da un decennio di sostegno agli interventi di radicamento locale (Actu, 1999 e 2008). Analogamente, nel 1996 il programma per le «città sindacali» dell'American federation of Labor-Congress of industrial organizations (Afl-Cio), includeva un appello alla costruzione di coalizioni sociali, rafforzato dalla dichiarazione d'intenti sulla missione dell'Afl-Cio del 2001 che invocava un «rafforzamento dei legami dei sindacati con i propri alleati». Parimenti, nel 2005 il Canadian Labour Congress (Clc) sosteneva che: «È importante proteggere i lavoratori e le loro famiglie là dove essi vivono, lavorando con alleati locali che condividono la nostra sensibilità» (Clc, 2005).

Non è una novità. Alcuni hanno familiarità con queste coalizioni. Altri le considerano una tecnica riesumata da antiche tradizioni sindacali, spesso trascurate. Le ragioni per lavorare all'interno di alleanze di questo tipo sono particolarmente forti all'inizio del ventunesimo secolo. I sindacati sono isolati e da soli non hanno più la forza sufficiente per affrontare il potere delle imprese nei luoghi di lavoro e sulla scena politica.

Oggi, la necessità e le potenzialità della costruzione di coalizioni sociali fra sindacati e realtà di base ci appaiono con chiarezza nel Regno Unito, dove la pressione dovuta ai massicci tagli al settore pubblico minaccia i posti di lavoro sindacalizzati ed anche il sistema di servizi sociali da cui dipende la maggior parte dei lavoratori. I sindacati da soli non hanno la forza di affrontare queste minacce economiche e politiche. La costruzione di un consenso popolare richiede lo sviluppo di rapporti con altre organizzazioni della società civile.

Eppure, le coalizioni non sono una panacea. La mera esistenza di coalizioni fra sindacati e realtà del sociale non garantirà la vittoria. Se queste coalizioni possono aiutare i sindacati ad affrontare le difficoltà che hanno dinanzi, la sfida attuale è accrescere la loro forza.

Troppo spesso le coalizioni sociali si sono rivelate una mera trovata mediatica, l'occasione per apporre un lungo elenco di firme in coda a una lettera in sostegno a qualcosa, o viceversa contro qualcos'altro. La forza percepita di queste coalizioni è frequentemente ed erroneamente associata al numero di realtà che vi aderiscono. Questi rapporti si creano e si disfano in base agli argomenti del giorno, e le coalizioni non hanno altro scopo che dare visibilità ad un'istanza. Spesso c'è tensione fra le organizzazioni le divergenze. Le coalizioni risultano un mero allinearsi dei leader delle organizzazioni coinvolte. Esse non attivano, né tantomeno politicizzano o rafforzano le capacità di mobilitazione della base sindacale o delle organizzazioni sociali. A volte queste «raccolte di firme» conquistano apparenti successi, ma non sufficienti a trasformare il contesto politico ed economico in cui operano i sindacati.

Tuttavia, alcuni sindacati portano avanti pratiche di altro tipo nella costruzione di coalizioni sociali, che coinvolgono alcune iniziative segnate da un impegno a lungo termine nella costruzione di relazioni, con la gestione di interessi distinti e la creazione di istanze comuni. Dette coalizioni coinvolgono i leader e la base nella costruzione di strategie durature che vincono alcune battaglie e promuovono la propria agenda sociale.

*Power in coalition* (Tattersall, 2010) fa una panoramica della letteratura sulle coalizioni sociali dei sindacati<sup>2</sup> e documenta i tentativi ed i successi di tre coalizioni a lungo termine: la Public education coalition del Nuovo Galles del Sud, con base a Sydney<sup>3</sup>, in Australia; la Grassroots collaborative di Chicago, negli Stati Uniti<sup>4</sup>; e la Ontario health coalition, con base a Toronto, in Canada<sup>5</sup>. Il testo individua cinque principi che aiutano le coalizioni a cavalcare la sfida per conquistare obiettivi di cambiamento sociale, contribuendo al contempo a rafforzare le organizzazioni che vi partecipano.

## **2. I principi su cui si basa una coalizione forte**

### ***2.1. Meno uguale più***

Le coalizioni sono più efficaci quando vi fanno parte meno organizzazioni e vi è un minor numero di gruppi che prende le decisioni e condivide le risorse. Essere più grandi non è sempre la cosa migliore. Un'agenda più limitata rende più semplice l'attivazione di un impegno profondo di leader e attivisti. Un approccio basato sul concetto che «meno uguale più» aiuta ad evitare posizioni basate sul minimo comune denominatore, in cui le coalizioni rischiano di essere «più larghe di un chilometro e più superficiali di un centimetro» e tendenzialmente raggiungono un accordo solo su ciò contro cui sono schierate piuttosto che su ciò a cui sono favorevoli.

<sup>2</sup> Gli studiosi si sono occupati ampiamente di questo argomento negli Stati Uniti, in primo luogo attraverso un'ondata di pubblicazioni che descrivevano le caratteristiche essenziali di coalizioni che esercitavano le migliori pratiche. Primi fra questi troviamo il testo di Jeremy Brecher e Tim Costello del 1990, il lavoro di Bruce Nissen del 1995, e in seguito l'opera di David Reynolds del 2004. Alcune edizioni speciali di riviste scientifiche hanno riunito gli studiosi e gli esperti di coalizioni (Banks, 1992; Sneiderman, 1996; Reynolds, Ness, 2004). Sin dal 2000, gli studi sulle coalizioni sociali hanno allargato i propri orizzonti, mirando a classificare diverse tipologie di coalizioni (Frege, Heery, Turner, 2004; Obach, 2004; Tattersall, 2005), le coalizioni su istanze specifiche come le coalizioni per i salari minimi (Luce, 2004), le alleanze inusuali come quelle fra ambientalisti e sindacati (Rose, 2000; Obach, 2004), e lo sviluppo disomogeneo delle coalizioni nei diversi contesti nazionali (Frege, Heery, Turner, 2004; Turner, Cornfield, 2007; Greer, 2008).

<sup>3</sup> Per maggiori informazioni si veda: [powerincoalition.com/2010/05/sydney-the-public-education-coalition/](http://powerincoalition.com/2010/05/sydney-the-public-education-coalition/).

<sup>4</sup> Per maggiori informazioni si veda: [www.thegrassrootscollaborative.org/](http://www.thegrassrootscollaborative.org/).

<sup>5</sup> Per maggiori informazioni si veda: [www.web.net/ohcl](http://www.web.net/ohcl).

Questa strategia è opposta alla tipica pratica di alleanze su cui si fondano le coalizioni del tipo «raccolta di firme». Ma nel caso dell'Ontario health coalition e della Chicago grassroots collaborative, solo quando le coalizioni hanno ristretto il numero di organizzazioni che ne facevano parte, sono riuscite a costruire la fiducia necessaria per continuare a lavorare insieme. Parimenti, a Sydney, una coalizione di due sole organizzazioni (il sindacato insegnanti e la federazione dei genitori) è riuscita a costruire un'inchiesta senza precedenti sulla pubblica istruzione, tenendo udienze in tutto lo stato, mobilitando i genitori e gli insegnanti in dozzine di comunità locali, e infine vincendo 250 milioni di dollari per una riforma della pubblica istruzione che prevedeva una riduzione delle dimensioni delle classi per i bambini piccoli.

L'approccio «meno uguale più» richiede agli organizzatori delle coalizioni di essere strategici con «meno». È necessario individuare i partner che hanno la giusta miscela di potere, diversità, interessi e, potenzialmente, imprevedibilità. Con meno persone attorno al tavolo, c'è un incentivo a fare «di più» insieme – come costruire forti relazioni pubbliche in grado di accogliere gli interessi personali e dell'organizzazione. A Chicago, ciò ha preso la forma di riunioni informali a colazione, dove le persone hanno avuto modo di conoscersi per molti anni prima di iniziare una campagna insieme<sup>6</sup>.

## 2.2. I singoli contano

Nonostante le coalizioni vengano definite come un cartello di organizzazioni, le alleanze vivono o muoiono in base alla presenza o meno di una gestione efficace da parte dei dirigenti delle organizzazioni, dei promotori all'interno delle organizzazioni, e dei coordinatori e dello staff delle coalizioni. Le loro qualità più importanti sono l'abilità di costruire ponti fra organizzazioni di diverso tipo e di ideare e portare avanti campagne strategiche.

Le coalizioni sono più efficaci quando i leader partecipano direttamente al loro processo decisionale. A Sydney, la coalizione per la pubblica istruzione era caratterizzata da forte impegno e da un efficace processo decisionale perché era un tavolo di leader. A Toronto, lo staff a volte ha faticato a coinvolgere i sindacati. Una leadership forte è stata aiutata dagli attivisti di base che hanno contribuito a sviluppare e portare avanti le strategie della coalizione.

<sup>6</sup> Per saperne di più su questa innovazione: [powerincoalition.com/2010/09/doing-breakfast-with-the-grassroots-collaborative-in-chicago/](http://powerincoalition.com/2010/09/doing-breakfast-with-the-grassroots-collaborative-in-chicago/).

I coordinatori di ciascuna coalizione hanno rapporti organizzativi fra loro. Essi appianano le differenze fra le organizzazioni, e tentano di attenuare un peso eccessivamente ingombrante del sindacato quando questo si manifesta.

### ***2.3. Brandire i propri interessi con la «spada della giustizia»***

Le coalizioni hanno più successo quando lavorano su tematiche che nutrono gli interessi strategici diretti dei propri partner organizzativi e contemporaneamente si connettono a interessi pubblici o al bene comune. Gli interessi organizzativi propri di ciascuna realtà sono necessari, ma non sufficienti a costruire una coalizione forte. In Canada, la coalizione per la sanità pubblica si è spesa per connettersi con gli interessi diretti del sindacato. Al contempo, detti interessi hanno un impatto politico limitato. A Sydney, i media e la politica hanno liquidato la campagna degli insegnanti per il contratto sui salari, dipingendola come limitata agli interessi corporativi del sindacato.

Gli obiettivi della singola organizzazione si aprono a tematiche di interesse pubblico quando la coalizione è in grado di negoziare un beneficio comune a diverse organizzazioni. La Public education coalition del Nuovo Galles del Sud ha trovato un mutuo interesse nella rivendicazione di diminuire le dimensioni delle classi. Gli insegnanti chiedevano classi più piccole perché rendevano più gestibili i loro carichi di lavoro, e i genitori volevano ridurre le dimensioni delle classi per migliorare la qualità dell'educazione impartita ai propri figli.

La ricerca di aree di reciproco interesse può essere creativa. Ad esempio, a Chicago, una lotta contro un negozio Wal-Mart si è trasformata in una campagna per un decreto che riconoscesse un salario minimo ai venditori al dettaglio, che copriva lavoratori sindacalizzati e non, aiutando il sindacato e la coalizione a conquistare un consenso pubblico massiccio.

Le coalizioni sono anche le più adatte a spostare il clima politico, quando le loro istanze sono rivendicazioni declinate in termini positivi (come la nuova richiesta di avere classi di dimensioni diverse o di ottenere un salario minimo), piuttosto che rivendicazioni negative o «campagne contro» (come una campagna contro la privatizzazione degli ospedali).

### ***2.4. Esercitare il potere al momento giusto tramite un'attenta pianificazione***

Le coalizioni sociali efficaci hanno piani a lungo termine che definiscono la maniera in cui esse costruiranno e utilizzeranno la propria forza.

La coalizione per l'istruzione pubblica di Sydney ha creato un piano biennale che includeva un'inchiesta indipendente, con report pubblicati periodicamente durante la corsa verso le elezioni nello stato. Analogamente, la campagna di Chicago per il salario minimo è stata programmata nei tempi al fine di non far coincidere il decreto con le elezioni dei consiglieri locali, spostandolo di sei mesi. Una pianificazione rigorosa garantisce che le coalizioni possano esercitare una pressione politica piuttosto che dover solo reagire al ciclo mediatico.

### *2.5. Intervenire su più livelli*

La maggior parte delle rivendicazioni non può essere risolta a un unico livello. Il potere politico ed economico è stratificato – attraversando la dimensione locale, regionale, statale, nazionale e internazionale – e, per essere maggiormente efficaci, spesso le coalizioni devono agire su livelli multipli. Le coalizioni sono particolarmente capaci di agire su piani multipli quando coalizioni a livello cittadino o nazionale sostengono anche la creazione di coalizioni a livello locale o comunitario. Queste coalizioni locali possono agire insieme al loro livello più centralizzato per contribuire a rafforzarne lo sviluppo all'interno delle organizzazioni e a massimizzare l'influenza politica delle loro campagne.

L'Ontario health coalition ha costituito quaranta coalizioni in varie zone della provincia, al fine di portare avanti una campagna che ha raccolto centinaia di migliaia di petizioni e poi ha fatto circolare le proprie istanze in maniera coordinata in tutta la provincia. Le coalizioni a livello dei piccoli centri urbani erano gestite dalla base sindacale, dagli insegnanti in pensione e dagli attivisti locali, fornendo lo spazio affinché i responsabili organizzativi potessero costruire le proprie competenze e capacità di mobilitazione.

Ma le coalizioni articolate su più livelli devono essere gestite adeguatamente. C'è bisogno di un feedback reciproco e continuo fra i diversi livelli. Non si tratta semplicemente di mobilitare le persone a livello locale per portare avanti un'agenda statale o nazionale, ci vuole un controllo locale. In secondo luogo, le coalizioni sociali a livello locale devono godere di una relativa autonomia – per perseguire rivendicazioni locali in connessione con le richieste portate avanti sul piano nazionale o statale.

### 3. Cosa possono significare le coalizioni sociali per i sindacati?

Che le coalizioni sociali possano rafforzare le organizzazioni rappresenta una promessa di particolare rilievo per i sindacati. Le coalizioni possono fornire gli strumenti per riattivare la capacità dei sindacati di esercitare un'influenza politica e un controllo sulle pratiche del lavoro. Analogamente, i rapporti con la società civile possono realizzare un'inversione di tendenza rispetto all'isolamento sociale dei sindacati e ridisegnarne le capacità di radicamento. Così facendo, le coalizioni possono essere una risorsa per rivitalizzare i sindacati.

È fondamentale tenere a mente che i sindacati hanno maggiore probabilità di ottenere il cambiamento sociale e di rafforzare le proprie capacità di radicamento quando lavorano all'interno di coalizioni sociali a lungo termine e basate su un principio di reciprocità dal punto di vista della pianificazione e realizzazione degli obiettivi. Negli studi di caso di *power in coalition*, i sindacati avevano conquistato più potere lavorando all'interno di una coalizione quando essi godevano di un minor controllo diretto sulla coalizione stessa. Di conseguenza, per la coalizione di Sydney sull'istruzione pubblica è stata l'inchiesta sul sistema della pubblica istruzione e non la campagna sui salari a ottenere un maggior impatto politico sul governo; analogamente è stata la Chicago living wage coalition e non la campagna No-Wal-Mart a interloquire in maniera più incisiva con i lavoratori del settore alimentare e commerciale di Chicago.

Questa scoperta va contro gran parte del senso comune in materia di coalizioni. L'idea diffusa tradizionalmente all'interno dei sindacati è che le coalizioni siano un sostegno integrativo agli obiettivi del sindacato e che le organizzazioni della società civile siano un ingrediente aggiuntivo del potere e delle strategie dei sindacati. Questo approccio vede i rapporti con le organizzazioni di base come un gioco a somma zero, in cui lo scopo della coalizione è fornire potere ai sindacati tramite un trasferimento di risorse dalle esperienze del sociale ai sindacati stessi. Ci sono esempi di rapporti strumentali di questo genere nei casi di studio del libro. Le organizzazioni di base hanno aiutato i sindacati a mobilitare la partecipazione alle manifestazioni di Chicago, a portare avanti iniziative mediatiche e a fare *lobbying* a Sydney, e a sensibilizzare l'opinione pubblica a Toronto. Tuttavia, questo genere di sostegno strumentale, impallidisce in confronto al profondo scambio di poteri che si determina quando i rapporti e gli obiettivi della campagna sono costruiti secondo un approccio più reciproco.

Una modalità più efficace per i sindacati di organizzarsi all'interno di coalizioni è lavorare per costruire rapporti «a somma positiva». È qui che le organizzazioni di base costruiscono «potere con» i sindacati (Kreisberg, 1992; Chambers, 2003). In contrasto con l'approccio per cui le esperienze sociali forniscono un sostegno agli obiettivi dei sindacati, le coalizioni a somma positiva consentono ai sindacati e alle organizzazioni del sociale di intagliare congiuntamente istanze e campagne funzionali a una crescita reciproca, pur venendo contemporaneamente incontro agli interessi diretti di ciascuna realtà coinvolta. Abbiamo verificato che quando le coalizioni operano in maniera tale da generare reciprocità dei processi decisionali e mutualismo di interessi, aumentano le probabilità che esse condividano poteri, risorse e competenze sulla lunga distanza.

Le coalizioni transnazionali per dare «potere a», o quelle che Carola Frege, Ed Heery e Lowell Turner descrivono come «coalizioni fra avanguardie» (Frege, Heery, Turner, 2004), si rompono facilmente. Esse possono consentire a un sindacato di ottenere un sostegno a breve termine da parte di un'organizzazione locale, ma questo supporto ha poche probabilità di durare perché manca la motivazione a tenere in vita la relazione. Le organizzazioni non sono tenute a condividere poteri, hanno bisogno di una ragione che le spinga a farlo. Quando un sindacato coltiva un rapporto con un'organizzazione di base fondato sugli interessi diretti di quella organizzazione, essa è maggiormente portata a rafforzare il proprio impegno a unire le forze.

Le coalizioni a somma positiva fra sindacati e realtà del sociale forniscono molti punti di forza ai sindacati.

In primo luogo, le coalizioni che hanno scopi, valori e istanze (priorità comuni) reciproci aiutano i sindacati a sviluppare una visione più ampia e dunque a costruire il proprio agire politico. Questo si sviluppa quando una coalizione aiuta un sindacato a costruire un'agenda politica articolando gli interessi del suo corpo iscritti in quanto interessi sociali (la «spada della giustizia») o quando la partecipazione a una coalizione aiuta un sindacato a politicizzare i propri iscritti. Il potere della New south wales teachers' federation (Nswtf, la Federazione degli insegnanti del Nuovo Galles del Sud) è stato rafforzato dalla coalizione per la pubblica istruzione e in particolare dall'inchiesta sulla pubblica istruzione. La coalizione ha incrementato la sfera di influenza politica di rivendicazioni sindacali quali le dimensioni delle classi e lo stipendio degli insegnanti. Ha attivato iscritti al sindacato che non avevano precedentemente preso parte ad attività sindacali ma che



erano inclini ad agire attorno a tematiche rilevanti per la loro identità professionale. Questa comprensione più ampia degli scopi del sindacato ha aiutato la Nswtf a costruire rapporti con i genitori e i presidi.

In secondo luogo, quando una coalizione ha rapporti e strutture forti sul piano organizzativo, i sindacati conquistano legittimità pubblica e maggiore potere derivanti dalla condivisione delle risorse. Ad esempio, a Chicago, i forti rapporti di collaborazione hanno consentito alla campagna per il salario minimo di sfruttare il potere di *lobbying* del sindacato, la campagna sul campo di Acorn, e il lavoro di pianificazione strategica della coalizione nel suo insieme. I rapporti aperti e basati sulla fiducia reciproca che caratterizzavano la coalizione hanno prodotto un clima in cui le organizzazioni erano disposte a condividere poteri. Di conseguenza, le risorse collettive sono state particolarmente benefiche per il sindacato, per la ragione specifica che il lavoro della Collaborative rientrava nei suoi interessi strategici. Lo United food and commercial workers (Ufcw, il Sindacato unito dei lavoratori del settore del commercio e della ristorazione) era direttamente coinvolto dalla tematica dei salari minimi, e il Service employees international union (Seiu, il Sindacato internazionale dei lavoratori dei servizi) era direttamente interessato alla costruzione di una maggiore influenza politica all'interno della città.

In terzo luogo, una coalizione sociale che opera a livello locale oltre che su un piano più centrale (come cittadino o nazionale) può fornire ai sindacati l'opportunità di aumentare le capacità di azione di leader e iscritti. Ad esempio, l'Ontario health coalition ha impegnato sindacati come il Canadian union of public employees (Cupe, il Sindacato canadese dei dipendenti pubblici) in strategie inusuali di mobilitazione quali sondaggi, tour a livello provinciale e plebisciti. Queste campagne hanno avuto successo perché rompevano lo schema tradizionale di risposta sindacale alle minacce politiche, che è l'organizzazione di manifestazioni di protesta. I partner locali della coalizione fornivano un bacino di utenza per catalizzare nuove forme di partecipazione degli iscritti che hanno trasmesso competenze durature ai delegati sindacali e agli iscritti che vi hanno preso parte. Il sindacato è stato capace di trarre vantaggio da questa opportunità di mobilitazione multiforme perché si trattava di un'organizzazione anch'essa multiforme con realtà locali che esprimevano la coalizione per la sanità sul piano locale, nelle varie zone della provincia.

Queste tre tipologie di potere sindacale rappresentano tre modalità in cui i sindacati possono assumere la sfida posta da Allan Flanders (1970) e bran-

dire una «spada della giustizia». Flanders sosteneva che i sindacati avevano una possibilità di scelta fra occuparsi dei propri interessi corporativi o agire con la spada della giustizia. Io propongo il superamento di questa dicotomia. L'esperienza suggerisce che le coalizioni sociali sono maggiormente efficaci quando questi due fattori si combinano, quando gli interessi del corpo iscritti coincidono con o si esprimono tramite la spada della giustizia.

Un sindacalismo forte, che connetta gli interessi diretti degli iscritti e la spada della giustizia, può svilupparsi in tre modi distinti. In primo luogo, i rapporti di mutuo scambio creano uno spazio per la legittimazione sociale offrendo un antidoto al dominio dei sindacati. Collegando gli interessi diretti del sindacato con quelli di altre organizzazioni, i sindacati possono allineare gli interessi del proprio corpo iscritti con il bene comune. Una collaborazione intensa apre un processo decisionale attorno agli interessi diretti del sindacato esponendoli al rigore del dibattito e del negoziato. In secondo luogo, un'agenda condivisa connette gli interessi più strettamente corporativi agli interessi sociali aprendo obiettivi di mobilitazione a una base più ampia e spingendo sostenitori esterni ai sindacati a promuovere determinate istanze. In terzo luogo le strategie innovative di mobilitazione diventano un antidoto a un repertorio di protesta prevedibile (come le manifestazioni), aggiungendo nuove attività che possono sorprendere la controparte ed esercitare nuove modalità di influenza. In questi tre modi, come sostiene Lowell Turner, le coalizioni sociali svolgono un ruolo centrale nel rilancio dei sindacati (Turner, 2001).

Chi fa parte delle coalizioni, e soprattutto gli organizzatori sindacali, prenderà decisioni in merito al tipo di potere sindacale che intende costruire. Si tratta di scelte strategiche. Il contesto e gli obiettivi danno forma alla maniera in cui le coalizioni definiscono le priorità e conseguono diverse forme di potere. Ma il principio centrale è che rapporti più reciproci e creativi rafforzano qualitativamente il tipo di influenza che i sindacati ottengono dalle coalizioni. Quando i sindacati lavorano all'interno di coalizioni che rafforzano simultaneamente la forza dei loro partner sociali, si verifica un'espansione cumulativa delle risorse nell'intera coalizione, e anche un aumento del potere dei sindacati.

Oltre al rinnovamento interno dei sindacati, possiamo verificare che le coalizioni sociali producono anche potere politico nell'interesse dei sindacati. Questo tipo di potere politico è differente dall'influenza esercitata dall'interno che viene associata all'affiliazione dei sindacati ai partiti laburisti. Le coalizioni sociali generano un esercizio apparentemente più a breve termine e

temporaneo di una forma di pressione politica, che si limita al muovere specifiche istanze e ordini del giorno, a differenza di un'influenza istituzionale duratura sull'insieme delle politiche adottate da un partito. Tuttavia, detta pressione ha effetti qualitativamente diversi sui governi rispetto al laburismo, giacché le coalizioni sono in grado di spostare le decisioni di una classe politica più ampia. Così, in Canada, la campagna *Save Medicare* ha spostato il Partito liberale, e in Australia la coalizione per la pubblica istruzione ha raccolto il sostegno dell'opposizione conservatrice oltre che dell'Australian labor party (Alp). Oltre la strategia tradizionale di rapporti sindacato-partito e dei partiti laburisti, le coalizioni potenzialmente possono fornire una fonte integrativa di potere politico ai sindacati. Inoltre, quando le strategie delle coalizioni vengono usate di concerto alle relazioni sindacato-partito, esse possono servire a rafforzare le suddette relazioni. Ad esempio, a Chicago il sistema tradizionale di *lobbying* è stato affiancato a un'azione diretta nelle circoscrizioni, determinando una maggiore probabilità che i consiglieri locali del partito democratico sostenessero le politiche di riforma della coalizione.

#### **4. Conclusioni**

Il successo delle coalizioni sociali copre un vasto raggio ma è complesso. Avendo individuato alcuni principi chiave che producono relazioni efficaci sul lungo periodo, i limiti del contesto politico e nazionale spesso costringono gli organizzatori delle coalizioni sociali a strategie di baratto, ad esempio sacrificando il desiderio di rinnovare le proprie forze organizzative interne per ottenere meri risultati di cambiamento sociale.

Eppure, resta possibile per i responsabili delle coalizioni sociali mitigare alcune di queste tensioni. Le coalizioni possono imparare dalle esperienze altrui, e decisamente anche dai principi che rendono forte una coalizione. Nei casi di studio affrontati nel mio libro (2010) ci si imbatte continuamente nei tentativi degli organizzatori delle coalizioni sociali di sviluppare nuove strategie in risposta a contesti ostili. Per i sindacati, i principi finalizzati a creare coalizioni forti e a somma positiva sono vitali. Quando si creano coalizioni di questo genere, i sindacati hanno maggiori possibilità di rafforzare la propria rete di relazioni, la propria agenda, e le proprie capacità di mobilitazione, mentre ricostruiscono parallelamente il proprio potere politico.

*[Traduzione a cura di Marta Gilmore]*

## Riferimenti bibliografici

- Actu (1999), *Unions@work*, Melbourne, Actu.
- Actu (2008), *Unions organising and working for a fairer Australia*, Melbourne, Actu.
- Afl-Cio (2001), *Afl-Cio 24th biennial convention. Executive council report*, Washington Dc, Afl-Cio.
- Banks A. (1992), *The power and promise of community unionism*, in *Labor research review*, n. 18, pp. 16-31.
- Brecher J., Costello T. (1990), *Building bridges. The emerging grassroots coalition of labor and community*, New York, Monthly Review Press.
- Chambers E. (2003), *Roots for radicals: organising for power, action and justice*, New York, Continuum.
- Clc (2005), *Labour in the community. Report to 24th Clc constitutional convention*, Ottawa, Committee report document n. 2 presented to Canadian labour congress convention, 13-17 June.
- Flanders A. (1970), *Management and unions. The theory and reform of industrial relations*, London, Faber and Faber.
- Frege C., Heery E., Turner L. (2004), *The new solidarity? Trade union coalition-building in five countries*, in C. Frege, J. Kelly (a cura di), *Varieties of unionism. Strategies for union revitalisation in a globalising economy*, Oxford, Oxford University Press, pp. 137-158.
- Greer I. (2008), *Social movement unionism and partnership in Germany. The case of Hamburg's hospitals*, in *Industrial relations*, vol. 47, n. 4, pp. 602-624.
- Kreisberg S. (1992), *Transforming power: domination, empowerment and education*, Albany, State University of New York Press.
- Luce S. (2004), *Fighting for a living wage*, Ithaca, Cornell University Press.
- Nissen B. (1995), *Fighting for jobs. Case studies of labor-community coalitions confronting plant closings*, Albany, State University of New York Press.
- Obach B. (2004), *Labor and the environment movement. The quest for common ground*, Cambridge (Ma), Mit Press.
- Reynolds D. (2004), *Partnering for change: unions and community groups build coalitions for economic justice*, Armonk, NY, M.E. Sharpe.
- Reynolds D., Ness I. (2004), *Labor builds regional power*, in *Working Usa*, vol. 8, n. 2, pp. 123-129.
- Rose F. (2000), *Coalitions across the class divide*, Ithaca, Cornell University Press.
- Sneiderman M. (1996), *Afl-Cio central labor councils. Organizing for social justice*, in *Labor research review*, n. 24, pp. 39-42.

- Tattersall A. (2005), *There is power in coalition. A framework for assessing how and when union-community coalitions are effective and enhance union power*, in *Labour and industry*, vol. 16, n. 3, p. 97-112.
- Tattersall A. (2010), *Power in coalition. Strategies for strong unions and social change*, Ithaca, Cornell University Press.
- Turner L., Hurd R.W. (2001), *Building social movement unionism. The transformation of the American labor movement*, in L. Turner, H.C. Katz, R.W. Hurd (a cura di), *Rekindling the movement: labor's quest for relevance in the 21st century*, Ithaca, Cornell University Press, pp. 9-26.
- Turner L., Cornfield D. (2007, a cura di), *Labor in the new urban battlegrounds. Local solidarity in a global economy*, Ithaca, Cornell University Press.

#### ABSTRACT

*In questo articolo a partire da tre concreti esempi di coalizioni tra sindacati e reti locali, (la Public education coalition del Nuovo Galles del Sud con base a Sydney in Australia, la Grassroots collaborative di Chicago negli Stati Uniti e la Ontario health coalition di Toronto in Canada) l'Autrice esamina le caratteristiche che rendono le coalizioni più forti, prestando attenzione in particolare ai seguenti fattori: a) il numero di realtà che vi aderiscono: meno estese sono le coalizioni e più riescono ad essere sostanziali e incisive; b) i contenuti delle alleanze: le coalizioni devono basarsi su interessi delle singole associazioni, ma allo stesso tempo devono essere in grado di andare oltre i singoli interessi particolari e aprirsi a temi più ampi; c) l'importanza della leadership; d) la centralizzazione delle campagne ma anche l'autonomia a livello locale, in modo da attuare le strategie più adatte a coinvolgere altre persone attivamente; e) la costruzione di coalizioni multilivello; f) una pianificazione attenta e a lungo termine.*

#### THE POWER OF UNION-COMMUNITY COALITIONS

*Based on three concrete examples (the Sydney-based Public education coalition in Australia, the Grassroots collaborative in Chicago and the Toronto-based Ontario health coalition in Canada), the Author examines the characteristics that make coalitions between unions and local networks stronger, paying particular attention to the following factors: a) the number of member organizations: the less extensive coalitions the more substantial and incisive; b) the contents of alliances: the coalitions should be based on the specific interests of the organizations, but at the same time must be able to go beyond the special interests and open up to broader issues; c) the importance of leadership; d) the level of centralization of the campaigns but also the autonomy at the local level, in order to implement the most appropriate strategies to actively involve other people; e) the building of multi-level coalitions; f) a careful and long term planning.*

