

I presupposti per le innovazioni organizzative nei sindacati.

Presentazione

*Adolfo Braga**

1. Le politiche organizzative dei sindacati sono per questa *Rivista* un oggetto di studio e di ricerca costante in ragione dei cambiamenti organizzativi che si rendono necessari alla luce delle trasformazioni in atto nel sindacalismo del XXI secolo.

La Cgil, nel prossimo settembre del 2015, celebrerà la sua quinta Conferenza d'organizzazione e questo numero di *Quaderni* è appunto dedicato a una riflessione più ampia che, a partire da quanto è stato elaborato per questa Conferenza e le presumibili scelte da realizzare successivamente alla stessa, vuole dare una sistematicità di studio ai temi dell'azione organizzativa dei sindacati. Lo spunto è fornito dalla Conferenza della Cgil, ma la questione dell'innovazione organizzativa interroga, con risultati alterni, quasi tutti i sindacati occidentali. E questi processi, a partire da un contesto non favorevole, investono il movimento sindacale italiano nel suo insieme. Come emerge da un'ampia letteratura va considerato che nei casi in cui i cambiamenti organizzativi surrogano scelte di posizionamento strategico diventa problematica la produzione degli effetti annunciati e attesi.

Già dalla prima Conferenza di organizzazione della Cgil emerse la convinzione che l'attenzione verso i temi e le scelte organizzative dovesse essere necessaria e che eventi come quelli delle Conferenze dedicate all'organizzazione avrebbero dovuto aiutare la Cgil a segnare svolte storiche. La Conferenza del 1954, contrassegnata da un periodo caratterizzato dalla guerra fredda, dalle scissioni sindacali di Cisl e Uil e dalla lotta alla Legge truffa, decise la costituzione delle sezioni sindacali nei luoghi di lavoro, introducendo temi tipici della democrazia d'organizzazione. Così come la Conferenza del 1993, che aveva come tema centrale la riflessione del sin-

* Adolfo Braga è docente di Sociologia dei processi economici e del lavoro presso la Facoltà di Scienze politiche dell'Università di Teramo.

dacato dei diritti, sul piano organizzativo si preoccupò della riorganizzazione delle Camere del lavoro e dei servizi. A distanza di otto anni dall'ultima Conferenza è maturata fortemente la necessità di riflettere sulla centralità del lavoro e del territorio tenuto conto della crisi economica, sociale e politica più grave della storia contemporanea e della necessità di leggere lo stato della crisi anche in termini organizzativistici.

Va sottolineato che dopo il crollo del sistema dei partiti, il sindacato rimane uno dei principali punti di riferimento nel raccordo tra classi lavoratrici, società e istituzioni grazie ai suoi elementi costitutivi e al suo modello organizzativo prevalente, seppure caratterizzato da una propria complessità. Ciò nonostante la Cgil non può sottrarsi alla necessità di ridefinire un disegno strategico se non vuole soccombere a una crisi di prospettiva politica che richiama automaticamente anche una crisi organizzativa. Il rapporto tra la costruzione di una struttura organizzativa propria del sindacato, le sue stesse modalità di agire e le inevitabili trasformazioni nella composizione socio-professionale delle lavoratrici e dei lavoratori, della loro dislocazione territoriale, dei loro valori religiosi ed etici, conferma la necessità di un'analisi sul sindacato che tenga conto dei suoi problemi strutturali con l'intento di dare alcune risposte al processo in atto (Pepe, 2003).

Perché, dunque, è importante continuare a studiare le organizzazioni sindacali? La risposta a questo quesito la si trova attraverso l'attenzione che i sindacati continuano a rivolgere da diversi anni alla dimensione organizzativa e alla sua rilevanza all'interno di ogni strategia di innovazione. Questa attenzione è inevitabile tenuto conto che i sindacati dei paesi più avanzati sono continuamente sfidati dalle grandi trasformazioni prodotte dal pieno dispiegamento dell'economia della conoscenza post-fordista. Trasformazioni che hanno impatti dirompenti sul lavoro e che richiedono a tutte le organizzazioni uno sforzo sia adattivo sia innovativo per ricostruire una piena sincronia con un ambiente mutato, che tende a rendere più ricca e diversificata, e spesso più impervia, l'attività di tutela e di rappresentanza tradizionalmente assicurata dai grandi soggetti sociali.

Tutti i sindacati sono indotti, da questo processo non ancora assestato, a ragionare tanto su strategie in grado di misurarsi con queste sfide che con gli opportuni aggiustamenti di natura più schiettamente organizzativa che attengono a macchine burocratiche (burocrazia intesa nella sua accezione tecnica e descrittiva), più o meno ampie e complesse, come sicuramente sono le associazioni di rappresentanza in Italia.

E in effetti i sindacati – non solo quelli italiani – annunciano periodicamente riforme organizzative o addirittura autoriforme. E accanto all’attivismo macro, più o meno riuscito nei risultati, si segnala un fiorire di sperimentazioni micro, piccole (per il raggio d’azione) innovazioni in ambito locale, in generale realizzate nelle strutture territoriali, di cui in Italia sono dotate tutte le Confederazioni.

Allo stato attuale i sindacati italiani hanno già introdotto tanti cambiamenti nella loro attività quotidiana. Il loro volto, le loro strutture, la composizione del loro personale retribuito, i servizi variegati che erogano a lavoratori di ogni tipo costituiscono un pacchetto di differenze significative rispetto al passato. Per questa ragione i sindacati sono decisamente già cambiati – e stanno ancora cambiando – nella microfisica delle loro sedi e nel modo di lavorare, rispetto a quello che erano venti-trenta anni fa.

Con questo numero, ancora una volta, si analizza in modo approfondito in cosa consistano questi cambiamenti diffusi (molecolari), in quali attività si sostanziano, se abbiano dato luogo a nuove *formae mentis* e a logiche di azione organizzativa, oltre che a nuove routine, se il vissuto dei lavoratori che opera nei sindacati lo percepisce e lo apprezza. Nello stesso tempo la riflessione è anche legata a un altro interrogativo: perché questi cambiamenti plurali e diffusi nel modo di funzionare stentino a tradursi in un cambiamento a livello macro, in una strategia adeguata, come, invece, è spesso accaduto in altre fasi. Per queste ragioni appare importante indagare sugli orientamenti in atto, sulle letture teoriche e sulle ricerche condotte negli ultimi anni per verificare l’esistenza di significative convergenze.

Molti dei fenomeni indagati intorno al funzionamento delle organizzazioni sindacali vengono raffigurati con sovrapposizioni evidenti: dai dilemmi relativi all’uso delle competenze, al conflitto latente tra quadri politici generali e apparati tecnici. Così come le definizioni concettuali adottate tendono ad assomigliarsi: tanto la originaria definizione di «legame debole» indicata da Zan (1992), o quella di «dualismo strutturale» proposta da Lanzara (1993), o di «legame multiplo» suggerita da Carrieri (2012) mettono in evidenza la difficoltà di collocare il sindacato all’interno delle tipologie standard proprie delle teorie organizzative. Sottolineano, inoltre, l’utilità di riflettere intorno a categorie interpretative che sappiano cogliere la complessità sindacale, così da essere in grado di evidenziare tanto le regolarità condivise con altre organizzazioni formali quanto e soprattutto alcune peculiarità identificanti.

Con questo approccio costante di attenzione ai cambiamenti organizzativi delle strutture sindacali si è consolidata la convinzione della presenza di dilemmi non sciolti, di combinazioni e conciliazioni di comportamenti spesso assai contrastanti, di potenziali conflitti tra presupposti normativi e prassi concretamente adottate, proponendo una strada analitica significativamente diversa da quelle indicate, a partire dal «legame debole» di Zan (1992) sulla scia di Weick (1976). Quest'ultimo tende piuttosto a eliminare gli spigoli e le devianze che fuoriescono dal paradigma di riferimento, che l'altro invece enfatizza per cogliere la varietà e poliedricità dell'azione sindacale.

Un punto importante, che si ripropone a ogni Conferenza d'organizzazione, concerne la verifica dello spazio di manovra effettivo a disposizione di quanti intendono costruire cambiamenti organizzativi intenzionali. In altri termini quasi tutte le ricerche sul campo rilevano una quota significativa di prassi poco efficaci, che appaiono come il risultato di atteggiamenti ereditati dal passato o di stratificazioni successive. Questi comportamenti sono in genere giudicati criticamente e considerati quasi sempre disfunzionali e da superare: per esempio ritardi sistematici nell'avvio delle riunioni, durata eccessiva delle riunioni degli organismi, ritualità e gergalità degli interventi, svuotamento decisionale delle sedi formalmente deputate ecc.

Una strada immaginabile – e più facilmente proposta – sarebbe quella di liberarsi di tutti, o gran parte, di questi «fardelli» o «difetti» lungo una linea che punta ad avvicinare il funzionamento interno dei sindacati a quello di altri soggetti economici, in genere considerati come «razionali» e «ottimizzanti».

È sempre più necessario situare meglio i confini del cambiamento organizzativo individuando quello che va posto in questo contenitore e quello che sarebbe preferibile tenere fuori; e verificare se l'attenzione ai temi delle politiche organizzative del sindacato, nonostante i momenti formali e solenni come quelli appunto di una Conferenza d'organizzazione, rappresenti una priorità concreta, nella consapevolezza che questi temi rimangono di difficile interpretazione e non catalogabili neanche con gli strumenti teorici delle organizzazioni complesse.

Al fine di verificare la portata effettiva delle decisioni formali che dovrà assumere la Cgil con la Conferenza d'organizzazione è apparso utile analizzare i documenti e condurre un'intervista a Nino Baseotto.

La riflessione sulla Cgil e sulle sue scelte organizzative che si accinge a

consolidare con la Conferenza d'organizzazione è determinante, ma è altrettanto determinante non trascurare nella prospettiva di unità delle principali organizzazioni sindacali confederali quelli che sono i cambiamenti che Cisl e Uil hanno realizzato o si accingono a realizzare.

A questo proposito era prevista un'intervista a Giovanna Ventura, responsabile d'organizzazione della Cisl nazionale, che per alcuni contrattempi non è stato possibile realizzare.

Relativamente ai deliberati del Comitato direttivo lo stesso si è assunto il compito di convocare la Conferenza di organizzazione, dopo un'ampia discussione e con l'approvazione del relativo Documento, nonché del Regolamento per il suo svolgimento. Con l'approvazione del Documento e del Regolamento è stata chiusa una lunga fase preparatoria, avviatasi all'indomani della conclusione del XVII Congresso della Cgil che aveva deciso lo svolgimento della Conferenza entro il 2015. Sul piano dei percorsi formali è stata nominata una Commissione, eletta dal Direttivo, per preparare la Conferenza realizzando alternativamente sedute plenarie con riunioni di gruppi di lavoro, nonché una riunione seminariale del gruppo dirigente nazionale. Tale Commissione ha predisposto una «Bozza di lavoro» che, via via che si svolgevano le Conferenze d'organizzazione nelle Camere del lavoro che producevano contributi scritti, ha permesso l'elaborazione definitiva del Documento.

Questo percorso, alla luce di quanto emerge dagli atti formali, è stato considerato dal gruppo dirigente come una costruzione partecipata e collegiale e ha permesso l'emergere di alcuni temi di carattere organizzativo. Il primo tema rimanda alla consapevolezza della complessità organizzativa della Cgil a fronte di peculiarità, differenze di condizioni e di esperienze rilevanti. Il secondo tema rimanda alla necessità di non caricare di eccessive aspettative la Conferenza, selezionando le stesse attorno a quattro tematiche.

L'intervista a Baseotto ha ripreso, nella sostanza, questi temi chiarendoli. Sulla complessità organizzativa della Cgil fa notare che sia le Categorie che i territori non sono uguali fra loro perché sono attraversati da differenze trasversali. Per queste ragioni, a parere di Baseotto, non bisogna commettere l'errore di uniformare «tutto e tutti a un'unica realtà». Nel contempo denuncia la preoccupazione di una semplificazione dell'autonomia che possa scaturire in «fai da te» sul versante sindacale, contrattuale e organizzativo. Propone un modello organizzativo flessibile connotato, però, da criteri e vincoli di carattere nazionale e unitario.

Per dare una chiave di lettura esaustiva dei temi che la Conferenza dovrà affrontare mette in evidenza alcuni ambiti di sperimentazione sul versante della contrattazione inclusiva e solidale come punto centrale stesso e del cambiamento che si vuole promuovere. A supporto di tale argomentazione richiama l'obiettivo della forte riduzione del numero dei Ccnl esistenti, senza trascurare il dato dell'aumento del numero di lavoratrici e lavoratori non tutelati da nessun Ccnl. Senza ridurre le titolarità negoziali delle Categorie si propone di sperimentare alcune rivendicazioni comuni e forme nuove di presenza organizzata nei luoghi complessi del lavoro, attraverso un coordinamento confederale inteso come raccordo, come servizio, come sollecitazione a determinare un'iniziativa comune di tutta la Cgil. Dunque, un ruolo della Confederazione di connessione fra le Categorie per sperimentare forme organizzative inedite riferite a siti produttivi o terziari particolarmente complessi. Baseotto auspica, inoltre, che la Conferenza sia l'occasione per fare un passo avanti sulla Contrattazione sociale territoriale che ha già realizzato buoni accordi scarsamente conosciuti.

Il responsabile dell'organizzazione della Cgil nazionale sottolinea nell'intervista anche l'importanza di definire e praticare passaggi democratici d'informazione e consultazione con lo scopo di accrescere ruolo e potere degli iscritti, dei delegati o degli attivisti dei luoghi di lavoro e delle Leghe dello Spi determinando regole che rafforzino e amplino l'esercizio della democrazia di mandato nell'elezione del gruppo dirigente. Richiama, a questo proposito, il Testo Unico su Rappresentanza e rappresentatività che assegna a iscritti e delegati un ruolo e alcune prerogative nuovi per ricordare che è necessario costruire una coerente corrispondenza nella vita democratica interna. Per queste ragioni una delle novità di questa Conferenza è la proposta di dare più poteri all'Assemblea degli iscritti in ogni luogo di lavoro come garante di un rapporto democratico, fondato su partecipazione, ascolto e informazione.

Un altro tema che la Conferenza ha deciso di affrontare è quello di avviare un processo di spostamento di apparati e dirigenti verso il territorio, tenuto conto che oggi esiste il problema delle funzioni delle strutture che si sovrappongono e si moltiplicano, generando appesantimenti burocratici e organici concentrati nelle strutture centrali mentre i territori necessitano di maggiori presenze. Dunque, un obiettivo organizzativo di snellire le strutture burocratiche e ripopolare il territorio per corrispondere alle esigenze negoziali, alla rappresentanza degli interessi e alla vicinanza ai luoghi di lavoro,

senza trascurare ipotesi di eventuali accorpamenti funzionali tra Categorie nel medesimo territorio e tra più territori.

Come ogni Conferenza d'organizzazione non viene sottovalutato il tema della formazione sindacale. In estrema sintesi quello che si propone è di mettere in rete, per rendere disponibile all'insieme della Cgil, le buone pratiche di formazione sindacale. Lo *status quo* è tale che esiste una situazione fortemente diversificata caratterizzata contemporaneamente da strutture (categoriali e confederali) che realizzano attività formative utili e di eccellenza e da altre che hanno poche opportunità (sia economiche che organizzative) per farle. Un obiettivo ambizioso è quello di rendere obbligatoria la formazione, tanto più considerate le nuove complessità del mondo del lavoro e della legislazione impongono percorsi di aggiornamento inevitabili.

Naturalmente sia nel dibattito del Direttivo nazionale della Cgil sia nelle Conferenze delle Camere del lavoro non sono mancate critiche al Documento segnalando il pericolo di fare ricorso a enunciazioni di principio importanti. Senza entrare nel merito di interpretazioni politiche delle critiche mosse è opportuno mettere in evidenza alcuni aspetti con ricadute organizzative. Si segnala il pericolo di un ritorno al passato esaltando il ruolo delle Rsa che rischia di andare in rotta di collisione con il ruolo delle Rsu e del Comitato degli iscritti. Sul capitolo Democrazia e partecipazione si chiede una maggiore chiarezza sui Comitati degli iscritti, ovvero se debbano essere eletti in tutti i luoghi di lavoro e, conseguentemente, destinare risorse economiche per il loro finanziamento.

Si stimola una riflessione sulla proposta relativa al ruolo dell'Assemblea generale per evitare che la stessa risulti essere una risposta alla cultura mediatica, fondata sull'enfatizzazione dei momenti elettorali di figure importanti dell'organizzazione piuttosto che a un reale allargamento del grado di partecipazione e consapevolezza di iscritti e delegati. Si denuncia, in questa direzione, il pericolo che questa Conferenza d'organizzazione si soffermi prevalentemente sulle modalità con cui saranno eletti il Segretario generale e la Segreteria. Per evitare ciò, con un occhio al dibattito sulla marginalizzazione dei corpi intermedi della società, si auspica che la Cgil valorizzi il Direttivo, composto dal cinquanta per cento dei componenti che vengono dai luoghi di lavoro, mentre l'Assemblea generale non deve sovrapporsi al Direttivo.

Si sottolinea l'importanza di definire un bilancio di quante e quali scelte operate nella Conferenza del 2008 siano state effettivamente messe in pra-

tica, a partire dalle dislocazione delle risorse economiche ai vari livelli dell'organizzazione proprio per realizzare il rafforzamento dell'iniziativa sindacale nei territori.

Viene messo in evidenza che il criterio che stabilisce il numero dei Comitati direttivi rispetto al numero di iscritti può sembrare non coerente in quanto non determina un rapporto reale tra numero di iscritti e numero dei componenti i Comitati direttivi.

Non è neanche da trascurare un ragionamento su come la dimensione europea si possa tradurre in indirizzi organizzativi che possano essere convergenti o assimilabili alle altre organizzazioni sindacali della Ccs, valutando quali innovazioni organizzative possano essere adottate tenuto conto dei documenti congressuali della stessa Ccs.

Infine il rapporto con Cisl e Uil. In che modo una strategia sindacale che voglia essere unitaria si traduce sul piano organizzativo? In che modo si analizzano i cambiamenti organizzativi messi in atto dalla Cisl?

Dunque, dall'analisi delle proposte e delle osservazioni e critiche emerge un quadro con articolazioni diverse a seconda del singolo livello d'azione del sindacato che non aiuta, nonostante le intenzioni dichiarate, a comprendere effettivamente quale cultura organizzativa nella Cgil si vuole immettere. Il rischio che si intravede, determinatosi in altre Conferenze d'organizzazione, è quello per cui le logiche organizzative sono allo stesso tempo regole, da ridefinire in continuazione, ma non gestibili in modo soddisfacente da coloro che devono attuarle. Per essere certa di realizzare gli obiettivi che si è posta la Cgil con la Conferenza d'organizzazione deve contemporaneamente individuare soluzioni per rappresentare interessi subalterni nel conflitto distributivo e concorrere alla definizione e attuazione di programmi in materia di politiche economiche e sociali (Regalia, 2005).

Un aspetto è sicuramente evidente e consiste nella specificazione del rapporto esistente tra organizzazione e i suoi ambienti di riferimento. Bisogna considerare superata la visione puramente adattativa di questo rapporto, che vedeva l'organizzazione modificarsi in maniera passiva rispetto ai cambiamenti esterni. In realtà si evidenziano relazioni che sono caratterizzate da una reciproca influenza: per un verso i cambiamenti dei contesti inducono a esigenze di cambiamento all'organizzazione, per altro verso l'organizzazione, in maniera differenziata, influisce con le proprie scelte e con le proprie azioni su questi cambiamenti. Il differenziato è dato dalla capacità di influenza dell'organizzazione di dipendere dal grado di pertinenza dei

contesti e dal grado di attivazione che essa riesce ad avere su questi contesti (Weick, 1976).

2. Il contributo chiesto ad alcuni studiosi coinvolti nel definire la parte monografica di questo numero ha permesso di affrontare il tema dei *Cambiamenti organizzativi per il sindacalismo del XXI secolo* attraverso alcuni saggi che descrivono tematiche strettamente intrecciate seppure affrontate in maniera autonoma con filoni di ricerca originali e approfonditi.

L'oggetto di studio è senza dubbio rappresentativo delle trasformazioni delle relazioni sindacali in un contesto caratterizzato da:

- una crisi del rapporto tra sindacati e partiti che nel contesto italiano vede il sindacato, per quanto espulso dalla politica, ancora forte sul tesseramento e tendenzialmente capace di riappropriarsi della rappresentanza del lavoro;

- una grave erosione dei diritti sociali conquistati dal movimento operaio in larga parte d'Europa e che sono alla ricerca di una controffensiva;

- un calo delle iscrizioni che ha generato un indebolimento della loro influenza politica, scarsi risultati derivanti dalla contrattazione collettiva e necessità di adottare ampie strategie di rilancio attraverso un «sindacalismo dei movimenti sociali»;

- campagne di successo per promuovere migliori condizioni di lavoro per contesti produttivi caratterizzati da un'estrema frammentazione;

- una necessità di contrastare l'intreccio tra l'aumento di flessibilità, la frammentazione dei processi produttivi e la concentrazione dei poteri decisionali nelle mani di pochi soggetti, con spazi ridotti di negoziazione e condizioni di vita e di lavoro che diventano più precarie;

- una crescita di lavoratori (giovani e atipici) che hanno difficoltà a essere rappresentati dal sindacato, che risponde tentando di adottare modelli di rappresentanza molteplici e diversi in funzione dei cambiamenti in atto;

- un sempre più evidente rapporto tra impresa e società nell'economia della conoscenza (che vede nei lavoratori della conoscenza la massima espressione) che rivendica un ruolo alla conoscenza nelle dinamiche produttive della società contemporanea;

- l'inesorabile incisione dell'economia globale e l'esplosione di drammi sociali che attribuiscono un ruolo fondamentale ai corpi intermedi in quanto protagonisti del rapporto-processo che include sia le persone che le istituzioni;

- una riproposizione della rappresentanza diretta dei lavoratori attraverso una funzione confederale connotata da una dimensione politica della rappresentanza del lavoro.

Alla luce di questa sequenza concettuale tutti i contributi hanno focalizzato l'attenzione, da una parte, sui cambiamenti nella struttura del lavoro e sui nuovi bisogni di rappresentanza che ne conseguono, dall'altra, sui rapporti tra i nuovi soggetti presenti nel mondo del lavoro e le nuove forme di rappresentanza sociale.

In ciascuno dei contributi c'è stato un approfondimento sul piano teorico senza trascurare (per alcuni dei saggi) il riferimento a gruppi di lavoratori non standard come oggetto di analisi empirica, descrivendone sia la situazione lavorativa sia gli sforzi di organizzazione e (in alcuni casi) di auto-organizzazione.

Il primo contributo è dato dal saggio di Carlo Galli dal titolo *Lavoro e politica: tra sindacato e partito*. L'autore ci aiuta a comprendere la configurazione universale del lavoro, seppure rappresentato dalle associazioni di interesse, di categoria e dal sindacato, le stesse assumono una funzione indirettamente politica e non certo istituzionale. Nel caso italiano la Cgil introduce programmaticamente il concetto «generale» nella propria ragione sociale per non restare chiusa in una visione aziendale o corporativa, al contrario vuole farsi promotrice di una interpretazione del mondo del lavoro nella chiave dei «diritti». Con queste premesse Galli sollecita il sindacato a dotarsi di un nuovo impulso, invitandolo a non avere la pretesa interpretazione omogenea della società, anzi avendo la capacità di farne emergere le parti e i loro conflitti. Per questa via rappresentare il lavoro e il non lavoro (quello precario, sottopagato e umiliato). Indica che questa nuova sfida può essere vinta solo nei territori, dove sono presenti sia le contraddizioni sia le potenzialità delle nuove forme di lavoro. Invita il sindacato a una sfida culturale attraverso la proposizione di un linguaggio nuovo, assumendo anche le nuove forme comunicative. Un rinnovamento, dunque, a tutto tondo che sia politico, organizzativo e rappresentativo.

Il secondo contributo è dato dalla traduzione (in forma leggermente ridotta) di Salvo Leonardi di un articolo di Richard Hyman dal titolo *L'austeritarismo e l'Europa: quali vie per resistergli*. L'interesse della *Rivista* a questo articolo è quello, attraverso il percorso che Hyman propone, di far comprendere l'attuale ruolo dell'Unione Europea nel sottolineare la rimercificazione del lavoro determinata dalla «libertà di mercato» e attuata attraverso

la priorità attribuita alla «competitività» che i governi nazionali devono perseguire e che ha assunto una maggiore importanza alla luce della crisi economica. A questa tendenza Hyman propone una serie di forme di protesta e opposizione realizzate sia dai sindacati sia da nuovi movimenti sociali. L'autore dell'articolo, pur segnalando l'esigenza di valutare con attenzione successi e fallimenti, incoraggia queste nuove forme di conflitto e le annovera come strumenti per arginare l'egemonia liberista. Emerge anche dall'articolo il concetto stesso del neologismo «austeritarismo» che proviene dal combinato disposto fra crisi economica e nuova governance economica che ha imposto una dimensione autoritaria all'austerità, attraverso, appunto, la crescita della competitività che impone pressioni al ribasso sui costi unitari del lavoro. Ci segnala che quella che viene denominata «modernizzazione» della contrattazione collettiva in verità determina una contrazione salariale e un ulteriore decentramento della contrattazione salariale. Per questa strada si è verificata una caduta della copertura contrattuale e una «europeizzazione delle relazioni industriali in tempo di crisi». Come reagiscono i sindacati a queste situazioni di crisi? La situazione non è certamente agevolata a causa della perdita degli iscritti ma, soprattutto, una inadeguatezza culturale dovuta alla percezione che la crisi non li avrebbe sfiorati e perché abituati a svolgere un ruolo di negoziatori pragmatici più che guidare un movimento di opposizione verso un ordine socio-economico alternativo. In questo modo la resistenza all'austerità si è risolta con un coacervo di azioni non coordinate e senza un piano strategico in grado di fronteggiare i piani della Commissione europea, limitandosi a iniziative essenzialmente nazionali e/o locali. Al contrario erano necessarie iniziative che sottolineassero il rischio dell'egemonia neoliberista e puntassero a soluzioni progressiste e al contempo solidaristiche.

L'autore si pone la questione di far interagire i sindacati e le altre forme di azione collettiva partendo dal dato che i primi sono caratterizzati da complesse strutture decisionali formali e i movimenti sociali e Ong guidati da attivisti militanti. Senza trascurare il dato che l'origine dei sindacati è proprio di movimenti sociali, mentre con il tempo si sono istituzionalizzati (Selznick, 1984), assumendo la contraddizione tra mobilitazione e «routinizzazione» dell'azione collettiva (Mills, 1948).

Per quanto riguarda i movimenti sociali si mette in evidenza che nel corso del ventesimo secolo la crisi ha fatto emergere una galassia di nuovi movimenti outsider le cui azioni hanno provocato un'alta partecipazione dei gio-

vani e della «generazione precaria». La presenza di questi movimenti sociali, pur non disconoscendo la rappresentatività dei sindacati, stimolano questi ultimi a riflettere sul fatto che il mondo del lavoro è cambiato e, quindi, anche i sindacati devono cambiare per saper interpretare le aspettative delle nuove tipologie di lavoratori. Si tratta, però, di evitare questa contrapposizione per la semplice ragione che il lavoro rimane il protagonista delle proteste.

Hyman propone alcune soluzioni. La prima è quella di stimolare forme di solidarietà internazionali da parte dei sindacati come pratica prevalente. La seconda quella di auspicare la costruzione di forme di solidarietà all'interno dei singoli paesi. La terza prevede la lotta all'austeritarismo sviluppando sinergie fra la capacità organizzativa fra i «vecchi» e la spontaneità immaginifica dei «nuovi».

Il terzo contributo è dato dal saggio di Amanda Tattersall dal titolo *Il potere delle coalizioni sociali fra sindacati e comunità*. L'autore, a partire da quanto avviene nei paesi anglosassoni, vuole dimostrare la tesi che i sindacati sono in lotta a causa dell'aumento del potere del capitale e della sua influenza sui governi e che per le organizzazioni sindacali è necessario adottare strategie di rilancio che fondano su un'idea di «sindacalismo dei movimenti sociali» per ricostruire la propria sfera di influenza. Il saggio si pone l'obiettivo di mettere in evidenza la strategia della costruzione di coalizioni con le realtà del sociale. Il dato di realtà (a partire da quanto avviene nel Regno Unito) dimostra che i sindacati da soli – almeno nei paesi nei quali sono più deboli o in difficoltà – non hanno la forza di affrontare le minacce economiche e politiche. Per questo si rende necessaria la costruzione di nuove coalizioni fra sindacati e realtà di base rappresentative della società civile.

Tattersall non è convinta che le coalizioni garantiscano a priori un successo ma invita a verificarne la loro forza evitando facili interpretazioni magari fondate su costruzioni mediatiche costruite per dare visibilità a una determinata istanza. Con questi presupposti il rischio può essere quello di non attivare, né tantomeno politicizzare o rafforzare le capacità di mobilitazione della base sindacale o delle organizzazioni sociali, limitandosi nei fatti ad apparenti successi senza trasformare il contesto economico e politico in cui operano i sindacati.

Allora, per Tattersall, è fondamentale comprendere quali debbano essere i principi su cui basare una coalizione forte a partire dall'approccio basato sul concetto «meno uguale più», ovvero l'efficacia delle coalizioni può essere

garantita quando al loro interno esistono meno organizzazioni e, soprattutto, agiscono in maniera limitata gruppi che prendono decisioni e condividono le risorse. In questo modo si evita di raggiungere accordi basati più che su ciò che sono favorevoli ma su ciò che sono schierati contro. Al contrario si auspica una logica negoziale che preveda un incentivo a fare «di più» insieme, con l'intento di costruire relazioni pubbliche in grado di accogliere sia gli interessi personali che quelli dell'organizzazione.

Le caratteristiche organizzative di queste coalizioni sono assimilate a un cartello di organizzazioni che stabiliscono alleanze, che vivono o muoiono in base alla presenza di una gestione efficace dei dirigenti delle diverse organizzazioni (Lanzara, 1993), che sono in grado di costruire ponti fra organizzazioni di diverso tipo, che sanno ideare e portare avanti campagne strategiche e che riscuotono maggiore successo quando lavorano su tematiche che nutrono interessi strategici diretti dei propri partner organizzativi e contemporaneamente si connettono a interessi pubblici o al bene comune (Weick, 1997). Ciò che conta è che gli interessi della singola organizzazione si aprano a tematiche di interesse pubblico quando la coalizione è in grado di negoziare un interesse comune a diverse organizzazioni, quando le loro istanze sono rivendicazioni declinate in termini positivi (Braga, 2014) e hanno piani a lungo termine in grado di esercitare una pressione politica (Donolo, 2012) piuttosto che dover solo reagire al ciclo mediatico.

Le coalizioni sociali rappresentano per i sindacati un'opportunità per fornire strumenti per esercitare un'influenza politica, un controllo sulle pratiche del lavoro, un'inversione di tendenza rispetto all'isolamento sociale e un nuovo disegno della capacità di radicamento (Farro, 2014).

Infine Tattersall suggerisce quale può essere la modalità più efficace per i sindacati di organizzarsi all'interno delle coalizioni, ovvero adottando strategie a «somma positiva» per costruire i rapporti e per incrociare gli interessi diretti degli attori coinvolti e sviluppare una visione più ampia del proprio agire politico (Carrieri, 2003). Un punto di forza delle coalizioni a «somma positiva» si riscontra quando la coalizione ha rapporti e strutture forti sul piano organizzativo, in questo modo conquistano sia una rinnovata legittimità pubblica e un maggiore potere dovuto alla condivisione delle risorse. Un altro elemento che le rafforza è quando la coalizione opera a livello locale oltre che su un piano centrale per combinare questi due fattori, ovvero assumere contemporaneamente gli interessi dei propri iscritti e farli conciliare con interessi pubblici o di bene comune (la «spada della giustizia»).

Con queste caratteristiche delle coalizioni 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.

Tema parallelo a quello di Tattersall è quello che Lisa Dorigatti affronta nel suo *Sindacati e alleanze sociali. Riflessioni a partire dalla campagna «Fight for \$15!»*. Il saggio mette in evidenza una delle novità più interessanti del panorama sindacale contemporaneo, ovvero la campagna «Fight for \$15!» promossa dal sindacato americano del settore dei servizi Service employees international union (Seiu) per promuovere migliori condizioni di lavoro e l'organizzazione sindacale dei lavoratori e delle lavoratrici impiegate nelle catene di fast-food.

Dorigatti segnala rispetto alla peculiarità di questa campagna che la stessa rappresenta un caso di successo proprio perché è riferita a un ambito del mondo del lavoro debole e frammentato che però riesce a far sentire le ragioni delle proprie rivendicazioni. Il contesto in cui si realizza questa campagna è dato dalla costruzione di coalizioni tra organizzazioni sindacali e organizzazioni delle comunità locali, dando una prevalenza alla dimensione politica rispetto a quella tipicamente contrattuale attraverso una campagna di mobilitazione dell'opinione pubblica per ottenere cambiamenti legislativi dalle amministrazioni locali. Questa scelta di privilegiare la dimensione politica su quella contrattuale è frutto di un'opzione ben definita: prendere atto della debolezza dei lavoratori e delle organizzazioni sindacali di settore in un contesto di relazioni industriali non tradizionale.

A partire da questa campagna il saggio di Dorigatti si basa su una sistematica riflessione della letteratura relativa a coalizioni sociali che privilegiano la dimensione politica allorquando le organizzazioni sindacali operano in un contesto politico/istituzionale particolarmente ostile e rappresentano lavoratori deboli sul mercato del lavoro. La letteratura presa a riferimento segnala la costruzione di coalizioni con partner esterni che permettono ai sindacati di poter accedere a una serie di risorse e di opportunità. In particolare la Dorigatti ci indica alcune di queste risorse che i sindacati possono ottenere da alleanze con altre organizzazioni o gruppi. Prioritariamente si fa riferimento alle risorse finanziarie e materiali, sottolineando come queste organizzazioni ne abbiano meno rispetto ai sindacati. Mentre le organizzazioni/partner possono garantire l'accesso a nuovi gruppi di lavoratori appartenenti a specifiche minoranze. Queste organizzazioni possono anche offrire

ai sindacati competenze specialistiche su particolari tematiche, come ad esempio l'ambiente e lo sviluppo. Più in generale le coalizioni possono essere una fonte di legittimazione per le campagne sindacali e per rafforzare la capacità di mobilitazione laddove esiste una forte base di attivisti. Nonostante queste potenziali opportunità i sindacati non è detto che diano vita a coalizioni sia perché le stesse non sono facili da sostenere sia perché è necessario coinvolgere attori con logiche organizzative differenti e con priorità diverse nella gestione dell'agenda pubblica (Regonini, 2001).

Proprio allo scopo di fornire un quadro largo ed esaustivo di questa letteratura sia Tattersall sia Dorigatti hanno approfondito tematiche e casi dei paesi anglosassoni. La Dorigatti fa anche riferimento al caso italiano mettendo in evidenza la scarsa propensione delle organizzazioni sindacali italiane a formare coalizioni dovuta sia alla mancanza di partner con cui costruire percorsi di azione comune e di alleanza, sia alle peculiarità dei sindacati italiani di godere di un livello piuttosto elevato di sicurezza istituzionale (Selznick, 1984) e di riconoscimento da parte delle controparti, pubbliche e private, nei processi decisionali di natura politica (Donolo, 2012; Braga, 2014). Nonostante queste condizioni il saggio della Dorigatti invita ad andare oltre perché dimostra che nel caso italiano le organizzazioni sindacali hanno una consolidata tradizione a negoziare interessi più ampi e nelle sfere più ampie (diritti sociali, politica internazionale, temi della guerra e della pace, diritti civili, antimafia) (Pavolini, Ascoli, Mirabile, 2013). Per le tematiche più strettamente connesse alla sfera dei diritti sociali ed economici la costruzione di alleanze è stata relativamente marginale, probabilmente per la minore efficacia delle organizzazioni sindacali stesse a trattarle; anche se si percepisce una inversione di tendenza. Infatti nei settori del terziario avanzato e per quei lavoratori che operano in autonomia si stanno definendo strutture autonome che spesso agiscono con modalità differenti dalla rappresentanza tradizionale. Si tratta di organizzazioni che tentano di tenere assieme attività mutualistiche e di auto-sostegno per gli aderenti, accompagnate da azioni di pressione per le proprie rivendicazioni e all'utilizzo di strumenti legati alla rete e alle tecnologie informatiche. In questi casi è possibile la costruzione di coalizioni perché il sindacato intende estendere la sua capacità di rappresentanza a settori di lavoratori non precedentemente organizzati e, spesso, ignorati.

La Dorigatti non si sottrae a citare il caso della neonata «Coalizione sociale» proposta da Maurizio Landini, dimostrando che l'intento di questa ipotesi è quello di allargare il fronte ad altri soggetti. Il caso della «Coalizione

sociale» mette in evidenza che i sindacati italiani, nonostante una buona e stabile densità sindacale e un alto tasso di copertura della contrattazione collettiva, soffrono della minore capacità di influenza sia rispetto alle politiche pubbliche che nei rapporti con la sfera politica (Carrieri, 2014). Una chiave di lettura di questa tendenza è data anche dal progressivo indebolimento del legame esistente fra sindacati e partiti politici (Cantaro, 2014) con una chiusura dei canali che garantivano ai sindacati italiani un rapporto basato su relazioni stabili di coinvolgimento e scambio politico, anche grazie alla presenza di partiti politici di riferimento. Secondo la prospettiva animata dalla Fiom, che va ovviamente verificata sul campo, la «Coalizione sociale», dunque, può rappresentare una nuova modalità per riconquistare la capacità di influenza con un progetto politico per combattere il neoliberismo, tornando a rappresentare interessi generali. Il saggio ci mette in guardia dal pericolo di non saper cogliere fino in fondo le ragioni delle difficoltà in cui versa il sindacato italiano.

Con il contributo di Daniele Di Nunzio, Andrea Brunetti e Chiara Mancini *Le frontiere dell'azione sindacale nella frammentazione del lavoro* viene affrontata la tematica della necessità di contrastare l'aumento di flessibilità e la frammentazione dei processi produttivi derivante dalla concentrazione dei poteri decisionali; fenomeno resosi possibile in uno scenario nel quale la competizione tra le aziende si fa sempre più intensa, gli spazi di negoziazione si riducono, le condizioni di vita e di lavoro diventano più precarie. Il contributo propone i risultati di una ricerca condotta su alcune esperienze sindacali, organizzate dalla Cgil, per fronteggiare la frammentazione del lavoro attraverso l'analisi dei limiti di questa tendenza e per individuare le opportunità di azione. Il saggio rappresenta una prima sintesi di una ricerca promossa dal Dipartimento politiche giovanili della Cgil nazionale e svolta in collaborazione con l'Associazione Bruno Trentin.

Gli autori chiariscono da subito che la flessibilità è alla base dei nuovi modelli di organizzazione presenti sia a livello aziendale sia nelle leggi che regolamentano il lavoro, al fine di implementare tanto la flessibilità esterna (ovvero quella che incide nei rapporti con la forza lavoro e con altre società), quanto quella interna (ovvero quella che incide nei turni e funzionale all'innovazione). Con questi presupposti la flessibilità produce frammentazione poiché si frantumano i rapporti tra l'azienda e i lavoratori, tra le aziende di una filiera, tra le aziende e un territorio e vengono ridotti gli spazi di negoziazione individuale e collettiva che condizionano i sistemi a-

ziendali di relazioni industriali e mettono in crisi il rapporto tra l'economia e le istituzioni (Carrieri, Treu, 2013). Ne deriva che una quota crescente di individui sente di avere perso il controllo dei propri percorsi professionali, si sente in balia delle forze dei mercati e del potere dei propri datori e committenti (Farro, 2014) e la precarietà si afferma e si estende fino al punto di costituire un aspetto permanente dei rapporti di lavoro e dell'organizzazione del lavoro.

Con questo scenario è inevitabile per i sindacati fare i conti con la sfida caratterizzata da un'organizzazione del lavoro e da lavoratori «non standard» e da un'azione collettiva composta da individui frammentati nei processi produttivi, con pochi spazi di dialogo sociale, spesso isolati e impossibilitati a comunicare e ad organizzarsi.

Tentativi di reazione sindacale sono presenti a livello internazionale con forme di innovazione nelle proprie strategie, con lo scopo di sindacalizzare i soggetti più marginali e per contrastare la frammentazione del lavoro facendo affidamento sulla propria capacità di mobilitazione e contando sul rapporto con i gruppi «non organizzati» e con la cittadinanza.

Con queste premesse gli autori introducono il tema dell'*organizing*, che si pone l'obiettivo di mobilitare settori marginali della forza-lavoro.

Anche in questi casi la sperimentazione proviene dai paesi anglosassoni, con una recente diffusione in Europa, e mostra che queste iniziative non possono essere più considerate semplicemente come aggiustamenti tattici, ma rappresentano una rivisitazione complessiva del ruolo, degli obiettivi e dell'organizzazione del sindacato con l'intento di ottenere risultati migliori e andando oltre obiettivi immediati e più tradizionali (come la contrattazione e l'aumento degli iscritti).

Le esperienze italiane, relative al contrasto alla frammentazione del lavoro, pongono la necessità di agire su molteplici livelli e attraverso nuove forme organizzative che maturano nei movimenti auto-organizzati di precari e che intervengono in contesti nei quali il sindacato era assente oppure è stato costretto ad affrontare trasformazioni che ne hanno ridotto la presenza e l'efficacia.

L'analisi di Di Nunzio, Brunetti e Mancini vuole favorire la condivisione e il confronto tra 16 esperienze per evidenziare alcune delle tendenze comuni in atto, tenuto conto che queste esperienze sono molto diversificate e riguardano settori e territori differenti, dimensioni aziendali di vario tipo, diverse tipologie professionali e contrattuali; mostrano orientamenti comuni

il cui valore è quello di cimentarsi con la necessità di innovare l'azione sindacale e massimizzarne l'efficacia.

Una prima forma di innovazione rimanda all'attività relativa al primo contatto con i lavoratori, ovvero come selezionare informazione e presenza per costruire un rapporto di fiducia. Incontrare lavoratori precari, isolati nelle piccole aziende, dispersi tra appalti e subappalti, segregati in campi agricoli illegali e, anche, sfiduciati o impauriti dall'azione collettiva è un compito a cui il sindacato deve adempiere per farsi raggiungere o nelle proprie sedi o rintracciando i lavoratori nei posti di lavoro e di vita dispersi.

Un'altra innovazione è quella che è in grado di garantire la conoscenza del contesto di lavoro che può avvenire solo se è alimentata da uno scambio continuo dei sindacalisti con i lavoratori, includendo tutte le figure del ciclo produttivo, valorizzando le conoscenze dei quadri e delle alte professionalità. Le assemblee e i coordinamenti devono funzionare come un luogo di scambio delle buone pratiche e di formazione continua, ivi compresa un'adeguata formazione dei sindacalisti.

Le nuove forme di aggregazione e mobilitazione passano attraverso la partecipazione e il protagonismo dei lavoratori nell'azione sindacale attraverso modalità differenti, spesso compresenti. In primo luogo il ricorso a Internet che in alcune situazioni ha avuto un ruolo secondario integrando altri strumenti più tradizionali, in altre ha completamente rivoluzionato l'agire sindacale prestandosi a vari usi. La conferma del referendum come strumento importante di democrazia diretta per valorizzare le proposte dei lavoratori. Non sono da trascurare le inchieste tramite questionario, soprattutto online, in quanto permettono di dare voce a dei lavoratori che sarebbe stato altrimenti difficile raggiungere perché dispersi in più luoghi di lavoro. Per incoraggiare la partecipazione alle assemblee è stato necessario trovare luoghi e orari adatti alle esigenze dei lavoratori.

Tra le esperienze innovative viene messo in evidenza l'approccio «a rete» per tentare di equilibrare i rapporti di forza a livello aziendale che allo stato attuale risultano sbilanciati in favore della parte datoriale. Con la rete si rompe l'isolamento del rapporto lavoratore-datore e si ricompongono gli interessi a livello territoriale stimolando l'attenzione dell'opinione pubblica e l'attivazione delle istituzioni.

Lo sviluppo di campagne mirate e una sindacalizzazione strategica possono rappresentare degli obiettivi concreti per favorire la creazione di reti con

le associazioni, le istituzioni e la cittadinanza. Mentre la contrattazione inclusiva è vista come un orizzonte strategico fondamentale, considerando sia l'inclusività di tipo orizzontale (coinvolgendo tutte le tipologie contrattuali) sia di tipo verticale (coinvolgendo tutte le figure professionali delle filiere produttive, anche le alte professionalità e i quadri).

Un capitolo importante è quello che riguarda la democrazia, considerata fondamentale per lo sviluppo di innovazione sindacale perché consente in tutti i processi decisionali l'aumento delle opportunità di partecipazione e approfondimento dei lavoratori sia dare voce nella scelta dei propri rappresentanti a ogni livello e per candidarsi a coprire questi ruoli, che poter incidere nella definizione delle strategie e degli obiettivi sindacali.

Gli autori nelle loro conclusioni ritornano sull'approccio legato all'*organizing* specificando che lo stesso si afferma soprattutto in contesti in cui il ruolo istituzionale del sindacato è debole e che comprendono delle pratiche tra loro molto diversificate che non definiscono un modello univoco di sindacato né tantomeno, un modello alternativo, poiché maturano (nel caso delle esperienze realizzate in Cgil) contando sul supporto delle strutture organizzative disponibili. Dunque, siamo davanti a delle tendenze che attraversano il sindacato a livello globale, al di là delle differenze istituzionali, senza però comportare necessariamente una trasformazione radicale. È importante fare ricorso a piccoli cambiamenti, seppure all'interno di routine e riti che sono l'espressione dell'agire tradizionale (Regalia, 2009). L'auspicio non può che invocare una propensione all'innovazione senza auspicare un modello univoco, ma piuttosto rafforzare un sindacato moderno che deve sapersi confrontare con una pluralità di problemi e bisogni (Carrieri, 2012).

Il saggio di Maria Concetta Ambra *Come cambiano i modelli di rappresentanza verso i lavoratori atipici e i giovani* si propone di dimostrare quali possono essere i fattori che influiscono sul cambiamento dei sindacati, sui loro modelli di rappresentanza adottati per la tutela e rappresentanza dei lavoratori atipici e dei giovani, a partire dalla condizione lavorativa dei giovani mutata in seguito alle riforme del mercato del lavoro esaminando la risposta dei sindacati italiani attraverso un modello teorico in grado di spiegare il cambiamento dei sindacati italiani, mettendone in evidenza quelli realizzati dai tre sindacati confederali italiani dal 1998 al 2012 e quali possibili ulteriori trasformazioni in corso meritano di essere seguiti ed esaminati.

Ambra passa in rassegna le diverse riforme del mercato del lavoro realizzate fino al 2012, sottolineando che le stesse hanno puntato a incidere in particolare sulle condizioni di accesso nel mercato del lavoro, rendendo più flessibili i contratti in entrata e peggiorando la sicurezza dei lavoratori in generale e le condizioni di lavoro di alcuni segmenti specifici, in particolare i giovani e i nuovi entranti, in questo modo incrementando il dualismo esistente tra *insider* e *outsider* e tra lavoratori con contratti permanenti e temporanei. Questo scenario ha provocato una tendenza generale di crisi della rappresentanza sindacale nei paesi dell'area occidentale.

Per comprendere le complesse dinamiche sociali e il cambiamento delle istituzioni bisogna porre attenzione alle interazioni strategiche tra attori razionali, senza trascurare di vedere il cambiamento anche come esito di piccoli successivi aggiustamenti graduali e incrementali. Le istituzioni vanno comprese esaminando gli attori che vi operano e le modalità con le quali cercano di trarre un vantaggio, dalla interpretazione o dal reindirizzamento delle istituzioni per il raggiungimento dei propri obiettivi, o sovvertendo o aggirando le regole che si oppongono ai propri interessi. D'altro canto la tendenza a propendere per la conservazione dell'esistente, dipende dall'assenza di strumenti analitici adeguati in grado di permettere la comprensione dei meccanismi sociali, della stabilità politica e dell'evoluzione in generale. Secondo tale approccio è possibile esaminare non soltanto i cambiamenti come esito di dinamiche dovute alla spinta di fattori esterni, ma anche come trasformazione generata dall'interno.

Bisogna prioritariamente concentrarsi sull'analisi di quelle proprietà delle istituzioni che rendono possibile il cambiamento, in modo da comprendere fonti e varietà di cambiamenti istituzionali interni, ovvero come e perché alcune proprietà delle istituzioni permettano agli attori di comportarsi in modo da facilitare e promuovere il cambiamento, quali tipi di strategie possano nascere in certi tipi di ambienti istituzionale e quali caratteristiche delle stesse istituzioni le rendano più o meno vulnerabili a particolari strategie di cambiamento. Coloro che beneficiano degli assetti esistenti, possono preferire la continuità. Questa tuttavia presuppone e richiede una continua mobilitazione di risorse e di supporto politico e uno sforzo attivo e propositivo in grado di risolvere le ambiguità istituzionali a loro favore. Il cambiamento istituzionale si verifica quando di fronte a problemi legati alla interpretazione delle regole e al rafforzamento dell'assetto esistente, si aprono nuovi spazi che permettono agli attori di implementare le regole esistenti in modi nuo-

vi. Per questo motivo non esiste niente di automatico o che si auto-perpetua e auto-rafforza in merito agli assetti istituzionali. Piuttosto essi contengono una componente dinamica al loro interno. E anche laddove le istituzioni rappresentano un compromesso relativamente stabile, tuttavia gli assetti sono sempre e costantemente rimessi in discussione e basati su specifiche dinamiche di coalizioni sempre suscettibili di un cambiamento.

Una importante fonte di cambiamento è data dall'equilibrio dei poteri e da modificazioni e riaggiustamenti nelle relazioni di forza. Questo può accadere sia per effetto di fattori ambientali esterni sia per effetto di un riassetto interno nelle relazioni di potere tra gli attori. Infatti all'interno di ogni istituzione, le interazioni tra attori, inseriti in diversi contesti istituzionali, possono permettere inattesi cambiamenti nella distribuzione delle risorse.

Con il quadro teorico il saggio ci aiuta a comprendere quali sono stati i cambiamenti avvenuti nei sindacati italiani dal 1998 al 2012, individuando i fattori, in particolare quelli *interni* ai sindacati, che possono aver spinto verso l'adozione di un certo modello di rappresentanza dei lavoratori atipici e dei giovani.

Mentre Cisl e Uil attuano strategie di mantenimento degli assetti esistenti, e pertanto confermano il modello categoriale/federale di rappresentanza dei lavoratori atipici, Cgil invece sceglie di mettere in atto anche strategie innovative che influiranno sull'adozione di una pluralità di modelli di rappresentanza dei lavoratori atipici: dal modello categoriale/federale nella prima fase, a quello territoriale e dei servizi nella seconda, a quello dell'*organizing* nella terza.

Non bisogna sottovalutare che la continuità presuppone uno sforzo attivo da parte degli attori e una continua mobilitazione di risorse. Infatti i cambiamenti messo in atto dalla Cisl nel 2009 con la creazione di Felsa, e dalla Uil nel 2010 con la creazione di Uil Temp, rientrano nel novero dei cambiamenti realizzati da attori che attivamente puntano a mantenere gli assetti esistenti. In entrambi i casi il cambiamento, ovvero la creazione di nuove strutture, è l'esito di scelte strategiche di attori collettivi in grado di permettere loro di conservare gli assetti esistenti.

Al contrario in Cgil il cambiamento è innescato dalla riconfigurazione degli equilibri di potere interni al sindacato in seguito alla creazione nel 2008 dell'Ufficio nazionale politiche giovanili.

Le scelte strategiche da parte degli attori collettivi – e in particolare di Nidil e dell'Ufficio nazionale politiche giovanili – si indirizzano infatti verso il

tentativo di produrre nuovi assetti di potere, attraverso una ricerca attiva di nuove alleanze interne al sindacato e utilizzando i diversi canali di risorse economiche disponibili (dalle risorse del sistema servizi alimentato dai trasferimenti statali, al fondo di re-insediamento).

Inizialmente tutti e tre i sindacati confederali adottano il modello categoriale/federale. Solo successivamente in Cgil vengono avviati alcuni cambiamenti, che daranno avvio a una serie di trasformazioni successive fino ad divenire a un ulteriore cambiamento di strategia da parte di Nidil che decide nel 2011 di allearsi con Filcams, lanciando una prima Campagna nazionale congiunta nella quale vengono sperimentate alcune caratteristiche di un ulteriore modello di rappresentanza dei lavoratori atipici, ovvero il modello dell'*organizing*. Anche in questo caso, il repentino cambiamento di strategia da parte di Nidil nel 2011, è spiegato dalle difficoltà legate alla sostenibilità economica del modello dei servizi, a cui si aggiunge la considerazione strategica della crescita di potere di Filcams – che diventa la federazione con il numero maggiore di iscritti tra i lavoratori attivi in Cgil – con cui appunto Nidil sceglie di allearsi.

L'accorpamento tra categorie in crescita oppure la creazione di coalizioni più ampie tra varie categorie esistenti in una nuova federazione possono essere annoverate come possibili ulteriori strategie degli attori sindacali delimitando un perimetro di divisione dei settori economici, in particolare nel settore dei servizi, secondo due possibili opzioni: a) una federazione di categorie interna a ciascun sindacato confederale; b) una federazione di categorie trasversale ai tre sindacali.

Una strategia innovativa di questo tipo è stata ad esempio adottata negli Stati Uniti allo scopo di arrestare il decennale declino dei sindacati americani e rivitalizzarli con la creazione nel 2005 della nuova federazione Change to Win costituita da diverse categorie di lavoratori nel settore dei servizi. La nuova Federazione, che nel 2006 si scinderà dalla Afl-Cio, investirà cospicue risorse per la promozione di campagne di *organising*, adottando il nuovo modello in modo sistematico e ottenendo in diversi casi anche esiti positivi.

Anche in Italia non è escluso che possano verificarsi cambiamenti di questo tipo e in particolare possibili fusioni, alleanze o creazione di coalizioni finalizzate a innescare un cambiamento interno nei rapporti di forza esistenti, e di conseguenza, nelle risorse di potere necessarie per influire sulle decisioni strategiche da attuare.

Loris Caruso e Alberta Giorgi hanno presentato uno studio – *Capitalismo digitale e azione collettiva* – che mette in evidenza l'emergere di un'economia basata sulla produzione e sulla circolazione di conoscenza, sottolineando che questo approccio è da annoverare come uno dei fatti fondamentali della società attuale. Quale rapporto esiste tra impresa e società ed è tale da configurarsi nel «capitalismo della conoscenza»? Quali sono le sue ambivalenze principali, ovvero quelle tra mercato e cooperazione, tra partecipazione e verticalizzazione dei processi decisionali, tra autonomia del lavoro e neo-taylorismo. Il contributo, con la descrizione delle caratteristiche principali delle mobilitazioni nell'ambito dei settori della conoscenza avvenute in Italia in questi anni, pone una relazione con queste ambivalenze. Dal lavoro presentato emerge che la conoscenza risulta essere un elemento rilevante del capitalismo contemporaneo, di conseguenza i lavoratori della conoscenza ne sono l'elemento chiave, la cerniera tra settori tradizionalmente ad alto contenuto di conoscenza e gli altri settori.

Le teorie della *knowledge based economy* (Kbe) e le recenti trasformazioni tecnologiche e organizzative del capitalismo sono all'origine di un mutamento sociale generale e che la società della conoscenza pone fine all'era del lavoro e della proprietà, che lavoro e forza-lavoro, società e politica sono destinati ad assumere forme di cui l'umanità non ha mai fatto esperienza. Con l'emergere di una «classe creativa» la distinzione tra capitalisti e proletariato diventa inattuale. Dunque, l'economia della conoscenza è considerata come una «grande trasformazione» sociale sostanzialmente positiva, destinata a superare le forme moderne della conflittualità sociale e a modificare sia i rapporti tra impresa e società che quelli tra impresa e lavoro.

Ne emerge una crescente incorporazione tra impresa e società, dal punto di vista delle forme di produzione e dal punto di vista organizzativo. Per questa le imprese dovrebbero alleggerirsi e abbandonare eccessi centralizzatori e gerarchici, rinunciare in parte al possesso delle conoscenze e alla leadership di processo, intercettando queste risorse in una Rete caratterizzata dalla cooperazione paritaria tra individui che lavorano a progetti comuni.

Nella Kbe solo applicando i tre principi dell'apertura (estendere i confini delle imprese e costruire reti di collaborazione ampie con attori esterni all'impresa), del *peering* (che designa la produzione cooperativa da parte di gruppi di pari basata sulla messa in comune delle conoscenze e delle risorse strategiche attraverso piattaforme digitali, per mezzo delle quali è possibile creare vaste reti di cooperazione, superare le vecchie strutture gerarchie e di

minuire l'importanza del potere e della proprietà) e della condivisione (di idee, progetti e conoscenze lungo la catena del valore), le imprese possono attualmente crescere e aumentare i loro profitti. La partecipazione diventa così un «asset» necessario per la concorrenza.

Poiché le imprese faticano a reggere i ritmi dell'innovazione con il solo personale interno, tendono a costituire reti allargate di partecipazione. Grandi imprese che impiegano centinaia di ricercatori ricorrono alla Rete per chiedere soluzioni a scienziati e ricercatori esterni. Le imprese devono rinunciare a una quota della proprietà (in questo caso intellettuale) per consentire al valore-conoscenza di accrescersi circolando in Rete.

Si potrebbe intravedere un'inversione della gerarchia fordista tra lavoro vivo e capitale fisso. Il nuovo lavoro vivo incardinato nel sapere (inseparabile dal lavoratore) diverrebbe dominante sul capitale fisso, e ciò implicherebbe a sua volta una caduta della capacità di controllo del capitale sul lavoro. Il contemporaneo lavoratore della conoscenza acquisisce in questa prospettiva i tratti dell'uomo artigiano: la divisione tra lavoro e non lavoro tende a sparire, il lavoro è di scopo, slegato dalla misura temporale della prestazione, basato su conoscenze tacite e competenze specifiche.

Bisogna fare attenzione a questi processi perché non hanno nulla di «progressivo». Siamo di fronte a una crescente sottomissione del «mondo della vita» al ciclo produttivo. La «nuova economia» estende a sfere di azione e interazione sociale sempre più ampie la costante trasformazione in risorsa produttiva di risorse precedentemente improduttive. Gli orizzonti culturali e valoriali con cui si enfatizzano gli aspetti emancipativi dell'economia della conoscenza (orizzontalità, partecipazione, fine delle gerarchie e dei rapporti di autorità, valorizzazione del talento e della creatività, diffusione della cultura, autonomia del lavoro) hanno pochi legami con la realtà dei rapporti di lavoro e delle relazioni tra economia e società, e vengono agitati retoricamente nella misura in cui consentono di estendere la mercificazione a nuovi territori, ambiti relazionali e sfere della riproduzione sociale.

Quello che maggiormente ci preme, ovvero sul versante del lavoro, bisogna mettere in evidenza che i valori della cosiddetta «classe creativa» sono anche le premesse di una più compiuta identificazione del lavoratore con l'ideologia dell'impresa. Il lavoro lungo le catene del valore della *world factory* non sopporta interruzioni del flusso e viene sottoposto a continue pressioni per incrementare quantitativamente e qualitativamente la produttività, in un contesto di generale incertezza e di pressione verso il basso sui salari.

Lavoratori della conoscenza sono quelle persone che lavorano principalmente con l'informazione e la conoscenza, identificati non più soltanto dalla descrizione del lavoro, ma dalla loro conoscenza, dalle competenze ed esperienze e dagli obiettivi. Il criterio identificativo è, in questo caso, il contenuto del lavoro inteso sia come «materia» con cui i lavoratori entrano in relazione, sia come «prodotto» del lavoro. Inoltre, il ragionamento sui lavoratori della conoscenza è spesso messo in relazione con il più ampio dibattito sul precariato contemporaneo e sulle condizioni contrattuali che caratterizzano molti rapporti lavorativi nell'ambito «della conoscenza».

Sicuramente è difficile considerare la forma contrattuale come un criterio identificativo: «classe hacker», che combina passione per l'innovazione tecnologica, auto-sfruttamento e soddisfazione, *entreployees*: ambivalenza tra autonomia e dipendenza, «capitalismo personale»: si includono i lavoratori auto-impiegati, i micro-imprenditori e impiegati con un elevato grado di autonomia. L'autonomia dei lavoratori della conoscenza è un elemento rilevante per la definizione e l'auto-definizione, anche se si tratta di un'autonomia vincolata: i lavoratori si trovano in una condizione di estrema ricattabilità, e allo stesso tempo i codici all'interno dei quali la conoscenza prodotta è considerata «valida» sono estremamente rigidi.

Considerando il quadro più ampio dell'organizzazione del lavoro il processo di individualizzazione professionale incide con forza sui lavoratori della conoscenza, che vivono un contesto atomizzato, fatto di reti trans-locali composte da nodi con diversi status e posizioni contrattuali e posti all'interno di una condizione lavorativa caratterizzata da un alto grado di competizione e da una retorica che coniuga il talento individuale e la logica meritocratica con la valorizzazione della cooperazione orizzontale.

Risulta difficile definire precisamente chi sia un lavoratore della conoscenza e, di conseguenza, risulta anche difficile quantificare il fenomeno. Tuttavia, negli anni scorsi molte proteste di piazza hanno usato la categoria di «lavoratori della conoscenza». Evidentemente, si tratta di un segnale di un processo di soggettivazione in corso, perciò è interessante capire come le persone mobilitate si raccontano in quanto lavoratori della conoscenza, con quali criteri e definizioni, in relazione a cosa, sollevando quali necessità.

Nell'ultimo decennio, molti lavoratori definibili come «della conoscenza» si sono mobilitati, spesso stabilendo nessi e relazioni, quando non vere e proprie piattaforme comuni. Nel 2004-2005 e, soprattutto, con il biennio

2008-2009 e 2010-2011, si sono mobilitati i lavoratori dell'Università e dell'intero comparto istruzione – i conflitti relativi alla precarietà in università, rappresentano un chiaro esempio delle mobilitazioni connesse al processo di flessibilizzazione del mercato della conoscenza

Nello stesso periodo, si sono mobilitati i lavoratori dell'arte, dello spettacolo e delle professioni creative, a partire dal 2008 e poi con l'ondata di occupazioni di teatri e spazi pubblici cominciata nel 2011 con l'occupazione del Teatro Valle di Roma.

Contemporaneamente, si sviluppano moltissime reti di lavoratori della conoscenza (come la rete dei redattori precari, 2008, o il meta-brand Serpica Naro dei lavoratori della moda 2005), mobilitazioni e vertenze accomunate dalla difficoltà di trovare uno spazio di rappresentanza e di interlocuzione nelle tradizionali sedi sindacali

Le diverse mobilitazioni hanno spesso condiviso e intrecciato percorsi e tematiche, e i luoghi (per esempio gli spazi occupati) e i momenti (come le manifestazioni e le occupazioni dei tetti delle università) delle diverse mobilitazioni hanno costituito uno spazio comune di visibilità per le diverse istanze e di elaborazione di istanze, iniziative e progetti comuni.

Le pratiche di mobilitazione e di organizzazione hanno evidenziato forti similitudini nei percorsi di mobilitazione che si muovono prevalentemente dal locale – dove nascono autonomamente collettivi e organizzazioni in diverse città – al nazionale. I collettivi locali, cioè, entrano in rete tra loro sia attraverso reti preesistenti, network e infrastrutture istituzionalizzate oppure legami informali, sia attraverso processi di costruzione di relazioni e di messa in rete.

La riflessione sulla precarietà rimanda ai rapporti contrattuali, con l'evidenza di due elementi. Molte professioni della conoscenza sono caratterizzate strutturalmente da rapporti contrattuali a termine e la categoria di precarietà viene utilizzata per sottolineare un peggioramento delle condizioni di lavoro e delle prospettive; molti lavoratori hanno contratti a tempo indeterminato ma le istanze promosse vanno nella direzione di chiedere garanzie e tutele di welfare. L'interlocutore, in questo caso, non è il datore di lavoro, ma lo Stato: in questo senso, su questa specifica istanza i lavoratori della conoscenza sono accomunabili a tutti i lavoratori precari. La richiesta non è quella di un lavoro a tempo indeterminato, perché non è nella temporaneità dei contratti che si situa la precarietà, ma di tutele, perché è la loro assenza che rende le condizioni lavorative ed esistenziali difficilmente sostenibili nel lungo periodo.

Le difficoltà dei lavoratori della conoscenza nel rivendicare tutele non fanno riferimento solo alla problematica definizione identitaria, né all'identificazione di istanze e interlocutori ma rimandano, come nel caso di altri lavoratori, all'estrema condizione di ricattabilità che quotidianamente vivono. Emerge quindi il nodo della necessità di elaborare forme di conflitto in grado di articolare l'individuale e il collettivo e la necessità di forme organizzative che permettano l'articolazione di istanze comuni con necessità segmentate – che riarticolino, cioè, il rapporto tra unità e differenza nella categoria composita di lavoratore della conoscenza.

Nelle loro conclusioni gli autori mettono in evidenza che dalle esperienze delle lotte tentate emerge un tentativo di riequilibrio tra i rapporti economici a favore del lavoro e per ottenere nuovi diritti all'interno e all'esterno (reddito e garanzie) della produzione. Sollecitano a non limitarsi a lavorare sugli aspetti rivendicativi legati a situazioni professionali specifiche – pur essendo questo, naturalmente, un elemento fondamentale –, ma unire a questo livello dell'azione una dimensione di rivendicazione politica e di elaborazione culturale generale.

Nel saggio di Giuseppe Sabella *La crisi dei corpi intermedi*, l'Autore chiarisce prioritariamente che il sindacato, in una società duramente e strutturalmente colpita dal problema occupazionale, continua a essere un interlocutore privilegiato perché a esso è associato il concetto di lavoro inteso come «cerniera» che tiene insieme società civile e istituzioni.

Non risparmia critiche al sindacato per il fatto che è responsabile di alcuni ritardi che vanno superati, tenuto conto che il nuovo atteggiamento della politica nei confronti del sindacato ha, nei fatti, messo a nudo i suoi limiti. È necessario che il sindacato ridefinisca una strategia in grado di interloquire nuovamente con la politica se non vuole evitare una autonomia assoluta della politica che potrebbe far emergere un pericolo di una deriva stalinista del nuovo corso politico.

L'autore nel tratteggiare le ultime riforme volute dai recenti governi e segnala la preoccupazione di un welfare che si modifica e segnala a prendere in considerazione la contrattazione di secondo livello in azienda come luogo della costruzione sussidiaria di mutualità, portando a riferimento quanto stabilito con l'accordo del 28 giugno 2011, rilanciato dall'accordo di novembre 2012 sulla produttività. Cita Marco Biagi per mettere in evidenza la filosofia del nuovo welfare, richiamando la frase: «Meno legge, più contratto».

Delinea le origini della crisi del sindacato e sottolinea che proprio, a suo parere, negli anni settanta, al culmine dell'ascesa organizzativa e istituzionale, compaiono nell'impianto sindacale iniziali segnali di declino attrezzandosi a gestire il consenso ottenuto.

L'affacciarsi del «sindacalismo dell'immagine» (Manghi, 1977) denotava il rischio per il sindacato di trovarsi impreparato a qualunque fase di cambiamento sociale che avrebbe previsto sacrifici nuovi e gravosi. Secondo Sabella la conservazione del consenso ha impedito al sindacato di rinnovarsi: *si difende il lavoratore nel suo posto di lavoro e non nel mercato del lavoro*, considerando che metà della forza-lavoro è totalmente esclusa dalle tutele.

L'impossibilità a risolvere democraticamente le diverse istanze è dovuta prevalentemente alla frammentazione dei partiti, delineando un centralismo che non aiuta alla lettura della complessità. Anche il sindacato concorre a questo processo nel momento in cui, negli anni settanta, accentua una crisi «antropologica», ovvero si prende meno in considerazione la persona. Ricorda che il valore della persona è ciò che genera aggregazione. Per queste ragioni il corpo intermedio (riferito al sindacato) va in crisi perché la sua origine è nella persona, pertanto l'etica collettivista o individualista da sole non reggono.

Prevale un'idea di uomo chiuso in se stesso, con un individualismo moderno che raggiunge il suo apice con la cultura che esaspera la frammentazione e l'individualismo.

Le organizzazioni intermedie allontanandosi dalla cultura della persona rischiano il declino perché tramutano quello che era un fattore positivo di sviluppo e democrazia, il pluralismo, nel tempo diventa un fattore negativo perché diventa autoreferenziale, con l'unico scopo della legittimazione degli interessi.

Mette in evidenza che la politica in tempo di crisi si sente ostacolata dai corpi intermedi, perché ritiene che difenda a oltranza interessi particolari e, quindi, le sottrae strategie di sviluppo. La dimensione corporativa coinvolge, però, anche la politica e, per queste ragioni, o si rischia che un'organizzazione democratica possa essere un impedimento allo sviluppo o l'altro rischio è quello che i corpi intermedi possano legittimare sé stessi, per confermare la loro esistenza e giocare la possibilità di rappresentare valori ideali e interessi.

L'autore torna a riproporre la validità della contrattazione decentrata come fautrice di una nuova stagione della rappresentanza e del lavoro in generale. Non esclude per ragioni di economia l'importanza della contrattazione

collettiva nazionale ma prevede una crescita della contrattazione di secondo livello in relazione alle variabili della produttività e della redditività.

I cambiamenti legati al sistema economico incidono sulla contrattazione e sulla rappresentanza ed è giusto che i sindacati tengano conto di questi cambiamenti.

Intanto bisogna sottolineare, a parere di chi scrive, che gli interessi degli imprenditori e dei lavoratori sono sempre più coincidenti e che il lavoro ha più che mai bisogno del capitale; la competizione è internazionale e il sindacato deve interagire con questi principi dell'interesse globalizzato.

L'autore sostiene che l'unica battaglia giusta è quella per la competizione e questa battaglia non può essere confusa con la macelleria sociale. L'incertezza è diventata un deterrente per l'investimento, in questo modo limitando la crescita di lavoro e di occupazione. In quest'ottica si rendono necessarie regole per la rappresentanza e il rispetto di esse, in modo che possano tradursi in accordi esigibili.

Tocca al sindacato formulare proposte per riposizionarsi nel sistema che è globalizzato, che rappresenta il livello industriale di un paese, che sa cosa chiedere alla politica, che è consapevole che non è l'unico soggetto ma che partecipa e collabora. Di converso la politica non deve essere solo dei partiti e deve saper definire politiche pubbliche con il concorso di tutti gli attori in campo.

È compito dei corpi intermedi evitare che i partiti «fagocitino l'intera posta» e questo può succedere se si recupererà il valore della rappresentanza, anche perché per l'autore è in gioco la tenuta e l'equilibrio di un sistema democratico e i corpi intermedi possono rappresentare un argine a questo pericolo solo se saranno capaci di essere interpreti di trasformazioni sociali e non unicamente portatori di interessi predefiniti.

Chiude i contributi della parte monografica Adolfo Pepe con *I modelli sindacali nella storia d'Italia*. Lo storico della Cgil tratteggia un percorso per descrivere la genesi e i caratteri del sindacalismo confederale creando un collegamento tra gli anni del finire del Novecento e quelli attuali perché entrambi caratterizzati da una fase di transizione che coinvolge l'intero sistema sindacale. In particolare il rapporto tra sistema federale e quello confederale può riassumere fin dalle origini, e mai risolto, il problema della rappresentanza diretta dei lavoratori.

Già dalla costituzione della Cgil con la rappresentanza generale economica del lavoro viene connotata la funzione confederale come una dimensione

tout court politica della rappresentanza del lavoro. Nel 1908 con il II Congresso la Confederazione elabora il primo organico programma economico, politico e legislativo a partire dalla difesa degli interessi dell'insieme del mondo del lavoro.

Il quadro della rappresentanza sindacale faceva riferimento simbolico e istituzionale dei lavoratori: le Camere del lavoro con una caratteristica sociale allargata con una funzione di governo tendenziale del mercato del lavoro e della disoccupazione e anche con la capacità di coordinare e dirigere gli scioperi generali cittadini.

Nell'assetto federale/confederale del 1906 le Camere del lavoro si presenteranno come una variante significativa e non assimilabile né all'uno né all'altro, perché il radicamento territoriale le rendeva indispensabili e insieme flessibili sia per il federalismo nazionale che per il nuovo con federalismo che si affermava. L'equilibrio tra confederalità, federalità e politicità dell'azione sindacale insieme stabilizzeranno e regolarizzeranno, in maniera dinamica, i reciproci ambiti di potere.

Nel Novecento fra tutte le istituzioni della società di massa proprio il sindacato più in generale e in particolare il sindacalismo industriale si connotano da un grado significativo di continuità e di durata. Nel contempo non c'è continuità nel sistema dei partiti, mentre il sindacato si conferma un'istituzione che ha attraversato l'intero secolo.

Il sindacato italiano ha una sua peculiare storia che spiega il mantenimento della sua continuità e registra delle differenze con i sindacati europei.

La formazione dello Stato-nazione e la costruzione delle organizzazioni del mondo del lavoro sono fenomeni che procedono in parallelo, con il sindacato che è uno dei più significativi fattori di unificazione dell'Italia in quanto Stato-nazionale.

Emerge anche il fenomeno della costruzione del territorio che vede l'azione sindacale entrare in conflitto con l'opera di costruzione dei territori subnazionali fatta dallo Stato e dalle classi dirigenti, tenuto conto che l'Italia tra Ottocento e Novecento non aveva un territorio omogeneo. I territori regionali, sub-regionali e gli stessi territori comunali avevano all'epoca un profilo assolutamente incerto, mentre la formazione delle Camere del lavoro coincide con un'opera capillare del territorio.

Rappresentanza e tutela del lavoro sono due forme di costruzione dell'identità territoriale, ma anche dell'identità nazionale. Contatto e conflitto costituiscono un parametro fondamentale che comincia a produrre effetti,

con varianti e adeguamenti e con una propria continuità, per quanto riguarda le questioni contrattuali.

Gli elementi costitutivi e il modello organizzativo così complesso e originale hanno delineato un sindacato in Italia come un soggetto con una continuità d'azione notevolissima e come espressione di una forte tensione solidaristica del mondo del lavoro che ha il baricentro entro un'organizzazione territoriale-camerale confederale.

Da una parte l'organizzazione «federale» trova spazio e si inserisce entro tale cornice, mentre la rappresentanza territoriale (le Camere del lavoro) costituiva la forma organizzativa che esprimeva tale tensione tra spaccatura sociale e ricerca dell'unità interna).

La fase di prima maturazione della società industriale vede spostarsi il ruolo centrale del modello sindacale a favore delle strutture della rappresentanza e delle funzioni federali. Tutte le questioni legate alla gestione del lavoro (ora forza lavoro), dal contratto al controllo del conflitto, alla vertenzialità individuale, divengono elementi specifici dell'organizzazione federale all'interno dell'insieme del sistema sindacale e al modello della solidarietà, dell'autogestione sociale mutualistica, della rappresentanza territoriale confederale, si sostituisce quello della solidarietà contrattuale, della gestione sindacale e della rappresentanza corporativa.

All'indomani del Congresso di Genova diviene responsabile dell'organizzazione Agostino Novella che – più di tutti – contribuì in modo determinante alla costruzione della moderna Cgil puntando sin dall'inizio su due obiettivi: introdurre il sindacato nei luoghi di lavoro e restituire centralità all'organizzazione. Dopo la sconfitta della Cgil nelle elezioni delle Commissioni interne alla Fiat nel marzo 1955 si apre una fase di riflessione all'interno del movimento sindacale italiano sulle mutate condizioni dello sviluppo italiano e sulla necessità di intervenire concretamente sui problemi della condizione operaia sui luoghi di lavoro.

La stessa Cgil si impone due rettifiche diverse fra loro. La prima consiste nel restituire agli operai, e quindi alle organizzazioni di categoria e locali, l'iniziativa vertenziale e contrattuale attraverso la contrattazione articolata. La seconda rettifica porterà in prima linea gli operai non qualificati, gli addetti alle linee e alla produzione meccanizzata. Dunque, si realizza un processo di rinnovamento e adeguamento delle strutture sindacali attraverso cui si tenta di dare risposta ai cambiamenti intervenuti nella società e nel mondo del lavoro. L'esaurirsi del ciclo fordista, se pone in discussione l'egemonia del mo-

dello sindacale di tipo industriale, apre tuttavia una più generale questione concernente le diverse tipologie che hanno caratterizzato la sindacalizzazione del lavoro non industriale.

Infine Pepe, nell'analizzare gli ultimi anni, mette in evidenza che, l'internazionalizzazione dell'economia, la finanziarizzazione, i caratteri della nuova fase di innovazione tecnologica e scientifica con i profondi sconvolgimenti negli assetti del mercato del lavoro e dei profili professionali costituiscono, lo scenario generale del mutamento in corso. Esso assume, altresì, connotati precisi allorché lo si traduce nei termini delle attuali drammatiche tensioni che sono maturate nello spazio monetario europeo a partire dal 2010 con il trasferimento del crollo dell'economia finanziaria americana e la sua traslazione al sistema bancario e statale europeo.

La nuova dimensione della crisi europea impone ai sistemi sindacali nazionali un grande sforzo per ridefinire contemporaneamente il nocciolo delle singole esperienze nazionali e al tempo stesso per elaborare i nuovi livelli e le nuove forme su cui attestare l'azione e il ruolo sovranazionale del sistema sindacale europeo in costruzione per contrastare la deriva della recessione, della disoccupazione di massa, del default di una parte non irrilevante di Stati europei.

La stessa revisione dei tradizionali rapporti tra sindacalismo confederale e sindacalismo federale, ma anche i consolidati e ormai logorati rapporti tra rappresentanza sociale del lavoro e sua espressione politico-partitica inducono alla necessità di affrontare, in questa nuova scala europea, alcuni passaggi che si configurano sempre più come ravvicinati e ineludibili.

Pepe conclude con una riflessione sul tema della crisi del sindacato rigettando l'interpretazione degli ambienti industriali oltranzisti degli anni ottanta sulla necessità di un sistema produttivo senza sindacato, con la funzione stessa della rappresentanza sindacale erosa.

Con le sue riflessioni conclusive Pepe si inserisce nel dibattito che questo numero monografico ha voluto affrontare a proposito della assimilazione del sindacato a un corpo intermedio e della necessità di avere tra decisori e lavoratori strutture intermedie di raccordo. L'autore contesta questa interpretazione chiarendo che la natura intrinsecamente corporativa dei sindacati, che rimanda a una concezione e ad un'elaborazione che prevede la sostituzione della democrazia, è sbagliata. La dialettica e il conflitto tra interessi tendenzialmente generali, la visione della società e delle istituzioni come corpi gerarchici chiusi, tendenti a un equilibrio immobile porterebbe a una visione che conferma la presenza di ruoli subalterni, di

funzioni direttive gerarchiche, di ineguaglianze economiche, di marginalità sociali tutte contemperate entro uno schema di concessioni reciproche, di favori, di collusioni. Mentre il sindacato è – e deve continuare a essere – un movimento e un'organizzazione di diritti e di libertà, la cui funzione si ripresenta sempre e comunque come regolatrice generale sia nei rapporti economici sia negli stessi ambiti delle libertà e degli istituti democratici.

3. Gli scritti di questi autori nel descrivere variamente i molteplici e significativi mutamenti del quadro sociale, e delle logiche e dinamiche che hanno caratterizzato gli ultimi anni le organizzazioni sindacali e le coalizioni sociali, ci permettono di interrogarci su quali siano le prospettive di cambiamenti organizzativi negli organismi di rappresentanza.

Un tema che presenta un numero considerevole di sfaccettature e che si presta a considerazioni estremamente diversificate. Di seguito mi limiterò a passare in rassegna, attraverso il lavoro fatto dagli esperti invitati a dare il loro contributo, le diverse opzioni teoriche che, direttamente e indirettamente, è possibile prendere a riferimento per verificare se esistono realmente i presupposti per tentare innovazioni organizzative nei sindacati.

La prima chiave di lettura per creare un collante interpretativo dei diversi saggi è quella che fa riferimento al punto di vista organizzativo della Cgil. A questo proposito l'aspetto più delicato riguarda una criticità sempre presente nelle organizzazioni di rappresentanza, ovvero lo scarto tra i cambiamenti formali e quelli praticati e, dunque, le resistenze che determinano questo scarto. Baseotto ha dichiarato che «*non mancano resistenze, pigrizie e consuetudini*» nel gruppo dirigente, in questo modo dando un'interpretazione degli impedimenti verso processi innovativi perché gli stessi spaventano ma anche perché frutto di diverse letture interne dell'attuale fase politica. Non è una presa d'atto scontata perché un sindacato come la Cgil deve comunque non sottrarsi alle innovazioni che non possono essere assunte come scelte organizzative ma come frutto di un processo politico e culturale che rimanda obbligatoriamente a quelle pratiche di democrazia associativa fatte di discussione e condivisione.

Con queste premesse la ricerca di innovazioni sul versante organizzativo non rimanda a un percorso lineare fatto di soluzioni assodate e definite ma passa attraverso il filtro della *mission* di sindacato confederale che deve esclusivamente assumere il concetto di organizzazione a partire da una lettura in

chiave politica. Baseotto conferma la priorità attribuita a una concezione identitaria dell'organizzazione, ma nello stesso tempo la ricerca di un giusto mix tra competenze politiche e specialismi tecnici. Secondo il responsabile dell'organizzazione della Cgil le innovazioni da immaginare e progettare, se devono essere funzionali al modo in cui un'organizzazione valoriale vive i cambiamenti del contesto sociale esterno, non possono che essere coerenti con queste premesse. L'innovazione più evidente che la Conferenza d'organizzazione propone è sicuramente l'insediamento organizzativo nei diversi e frammentati luoghi di lavoro che richiede pratiche di relazione e comunicazione completamente differenti rispetto al passato.

Nel Documento della Conferenza viene assunta una delle criticità organizzative, ovvero la scelta dei criteri organizzativi con i quali vengono selezionati i dirigenti sindacali, e dunque la necessità di evitare l'autoreferenzialità. Questo pericolo non è escluso ma si ritiene che per le organizzazioni a democrazia diffusa, in quanto latrici di anticorpi, è possibile contrastare questi comportamenti. Questa interpretazione non è detto che riesca realmente ad andare oltre questa criticità, perché si rischia di perpetuare codici di comportamento dei sindacalisti dissimili da quei pilastri sui quali si erano costruite le identità collettive del sindacalismo italiano. I sistemi di appartenenza ideale e ideologica che si erano venuti configurando intorno alla rappresentanza politica condizionavano i comportamenti per cui da scelte di appartenenza ideale si passava in maniera semplice e quasi automatica a codici di comportamento individuale su tutti i campi, e non solo quello politico, dell'agire individuale. La visione del sindacato si proponeva anche verso la società esterna e non, al contrario, facendosi condizionare dalla stessa; consolidando in questo modo il senso di appartenenza e dell'identità collettiva.

Dai fenomeni e dalle esperienze descritte dai diversi contributi risulta evidente che questa impostazione ha subito una frattura che ha messo in crisi le identità collettive e i sindacati hanno vissuto profonde trasformazioni che li hanno portati a propri percorsi di autonomia e indipendenza, scoprendo la loro modernità in termini di nuova espressione e di identità collettive. Una immediata conseguenza di questo nuovo scenario ha rotto i vecchi schemi e ha messo in condizione i sindacati di fare i conti con resistenze organizzative inedite rispetto al passato. Sta di fatto che la persistenza di altre criticità organizzative è compensata dalla capacità dei sindacati di saper trasformare le proprie peculiari caratteristiche (politiche, identitarie e valoriali) con i tempi necessari per metabolizzare le trasformazioni del contesto sociale.

Confermando per questa via che i correttivi organizzativi e l'acquisizione di nuove competenze si determinano solo quando l'organizzazione è certa che non siano frutto di mode o di accelerazioni non ponderate.

I diversi contributi hanno messo in luce che molti dei fenomeni indagati intorno al funzionamento delle organizzazioni sindacali presentano sovrapposizioni evidenti. L'analisi ripropone la riflessione sui dilemmi relativi all'uso delle competenze, sul conflitto latente tra quadri politici generali e apparati tecnici. Alcune definizioni concettuali adottate teoricamente in questi anni sullo studio delle associazioni di rappresentanza permangono, si arricchiscono ma tendono ad assomigliarsi. Tutte, comunque, mettono in evidenza la difficoltà di collocare i sindacati all'interno delle tipologie standard proprie delle teorie organizzative richiamando la necessità di arricchire la riflessione con nuove categorie interpretative che sappiano cogliere la natura complessa di queste organizzazioni.

Questa attenzione ai cambiamenti organizzativi delle organizzazioni sindacali conferma la convinzione della presenza di dilemmi non sciolti, di combinazioni e conciliazioni di comportamenti spesso assai contrastanti, di potenziali conflitti tra presupposti normativi e prassi concretamente adottate. I sindacati e le altre forme di azione collettiva (come ad esempio le coalizioni sociali) devono necessariamente interagire tra di loro, pur con i necessari distinguo; infatti i primi sono caratterizzati da complesse strutture decisionali formali, mentre i movimenti sociali e le Ong sono guidati e animati da attivisti militanti. È vero che l'origine dei sindacati è proprio nei movimenti sociali, ma è anche vero che con il tempo si sono istituzionalizzati, assumendo la contraddizione tra mobilitazione e «routinizzazione» dell'azione collettiva.

Come abbiamo già visto anche l'apertura a coalizioni più larghe – a certe condizioni – potrebbe integrare e aiutare le innovazioni organizzative.

Ciò che conta è che gli interessi della singola organizzazione si aprano verso temi più vicini al bene comune.

Con queste caratteristiche è possibile dedurre quali sono i processi organizzativi costituiti dalle azioni dei partecipanti volte a pervenire a una mutua comprensione della propria realtà e alla realizzazione di una attività di *mapping* che permetta a essi di avere un orientamento all'interno di ciò che loro medesimi hanno costruito (Weick, 1997). Una visione, dunque, delle organizzazioni considerate nei loro aspetti ideativi e simbolici oltre che economici e materiali.

Con tale chiave di lettura le nuove coalizioni, nel costituire per i sindacati un'opportunità per esercitare maggiore influenza politica e un controllo sulle pratiche del lavoro, potrebbero favorire un'inversione di tendenza rispetto all'isolamento sociale e un nuovo disegno della capacità di radicamento.

Se ne deduce l'opportunità per i sindacati di adottare strategie a «somma positiva» per costruire i rapporti e per incrociare gli interessi diretti degli attori coinvolti e sviluppare una visione più ampia della propria azione politica. I sindacati italiani – come si diceva – godono di un livello piuttosto elevato di sicurezza istituzionale e di un riconoscimento da parte delle controparti, pubbliche e private, nelle decisioni politiche; e tra l'altro hanno una consolidata tradizione a negoziare anche interessi in sfere ampie (diritti sociali, politica internazionale, temi della guerra e della pace, diritti civili, antimafia). Oggi questo patrimonio è seriamente messo in discussione e, nonostante una buona e stabile densità sindacale e un alto tasso di copertura della contrattazione collettiva, si registra una minore efficacia delle tradizionali strategie sindacali.

La gestione dei cambiamenti organizzativi si è mossa facendo ricorso a piccoli mutamenti, seppure all'interno di routine che sono l'espressione dell'agire tradizionale.

Un nuovo rischio appare già da qualche anno, quello del «sindacalismo dell'immagine», con il pericolo per il sindacato di trovarsi impreparato a qualunque fase di cambiamento sociale che avrebbe previsto sacrifici nuovi e gravosi. I sindacati italiani hanno attuato strategie che miravano alla conservazione del consenso? Una risposta positiva a questo interrogativo può portare alla conclusione che per questa via i sindacati italiani si sono inibiti forme di rinnovamento.

Ancora una volta è necessario rivisitare le categorie interpretative con le quali negli anni passati è stato offerto un contributo teorico per specificare quali fossero le caratteristiche strutturali delle associazioni di rappresentanza, definendole come organizzazioni complesse, a legame debole e con alcuni paradossi organizzativi.

Questo numero monografico ci permette di ridefinire lo stato dell'arte delle riflessioni teoriche sugli aspetti organizzativi (e non) del sindacato. Ancora una volta le conclusioni non possono essere che molto severe, senza però chiudere a speranze di cambiamento.

Volendo mettere in evidenza gli aspetti critici di questa analisi si può affermare che queste organizzazioni sindacali, che apparentemente non sono

cambiate, che risultano essere vecchie e in crisi – e quello che è peggio non se ne accorgono – riescono ancora a sopravvivere. Le modificazioni organizzative del sistema della rappresentanza preannunciate in pratica, poi, non hanno quasi trovato realizzazione, connotando il sistema stesso come «arcaico e antistorico» ma, ciò nonostante, se messe in campo determinate condizioni culturali, i cambiamenti organizzativi potranno realizzarsi, se fortemente voluti.

Il dilemma che si propone è quello se diffidare dei microcambiamenti, che non producono modificazioni sostanziali, o se spingere verso cambiamenti organizzativi che tengano conto delle attuali caratteristiche della rappresentanza sociale e dell'esigenza di allargarla a nuove figure lavorative. Come abbiamo ribadito le associazioni sindacali si trovano di fronte alla necessità di una innovazione significativa: lo conferma il fatto che le scelte interne non sono riconducibili ai soli moventi individuali, ma sono caratterizzate da un tasso elevato di densità sociale e dalla necessità di presidiare contemporaneamente più spazi d'azione.

Ancora una volta l'analisi delle peculiarità e delle problematicità di studio delle organizzazioni di rappresentanza ci porta a confermare il dato che il sindacato possiede caratteristiche proprie che rendono peculiare il suo studio. La complessità dell'oggetto di osservazione deve privilegiare il ricorso a una metodologia che consenta di entrare nell'organizzazione e di coinvolgere nella riflessione gli attori ai vari livelli, al fine di individuare margini fecondi di cambiamento organizzativo alla luce delle acquisizioni sul campo, così come sono emerse dalle nuove esperienze di campagne di *organising*.

Persistono miopie organizzative, tipiche delle grandi organizzazioni complesse, che contengono trappole evidenti dovute alla mancata rilevazione dei segnali di cambiamento sia micro sia macro. È doveroso continuare a interrogarsi su quali siano i meccanismi che producono la miopia in grandi organizzazioni, come i sindacati. Particolare attenzione deve essere posta ai requisiti di efficacia ed efficienza, o al rapporto tra strategia e struttura che sono intesi e perseguiti in modo diverso nel sindacato rispetto ad altri tipi di organizzazione.

Un monito importante da rivolgere alla Conferenza d'organizzazione che sta per celebrarsi è quello che i problemi organizzativi del sindacato non sono risolvibili con un semplice *benchmarking*, magari mutuando modelli e strutture dal mondo delle imprese commerciali. La «miopia organiz-

zativa» (Catino, 2009) non è la causa del mancato cambiamento, ma è importante focalizzare l'attenzione sui punti più critici delle routine interne di organizzazioni complesse come i sindacati se si vogliono avviare percorsi di innovazione intenzionali.

In questa riflessione non bisogna trascurare le possibili ricadute organizzative nel sindacato del ruolo e della crescita dei servizi. In questo caso la complessità organizzativa mostra che i servizi individuali, per essere incrementati, necessitano di modificare in parte la logica classica della rappresentanza: la costruzione dell'identità collettiva oggi deve prendere necessariamente in conto le istanze individuali. Questa impostazione ha molte ricadute. Per un verso costringe i sindacati a dotarsi di ulteriori lenti con cui leggere i cambiamenti sociali. Per altro verso lo sviluppo dei servizi induce inevitabilmente a sviluppare una logica di integrazione, ovvero una riconfigurazione dei pesi e dei rapporti fra categorie e servizi all'interno del sindacato. Ciò porta a una complessità delle relazioni tra rappresentanza, proselitismo e offerta dei servizi.

Riferimenti bibliografici

- Braga A. (2014), *Un percorso di approfondimento per i sindacalisti del pubblico impiego. La nuova riforma della Pubblica Amministrazione e centralità del lavoro pubblico*, Roma, Ediesse.
- Cantaro A. (2014), *Presentazione. Partiti e sindacati nella crisi*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, n. 2, pp. 71-76.
- Carrieri M. (2003), *Sindacato in bilico. Ricette contro il declino*, Roma, Donzelli.
- Carrieri M. (2012), *I sindacati. Tra le conquiste del passato e il futuro da costruire*, Bologna, Il Mulino.
- Carrieri M. (2014), «*Le rappresentanze sociali nell'era neo-liberista. Organizzare la democrazia per organizzare la rappresentanza*», in *Quaderni di rassegna sindacale*, n. 2.
- Carrieri M., Treu T. (2013, a cura di), *Verso nuove relazioni industriali*, Bologna, Il Mulino.
- Catino M. (2009), *Miopia organizzativa*, Bologna, Il Mulino.
- Donolo C. (2012, a cura di), *L'arte di governare. Processi e transizioni*, Roma, Donzelli.
- Farro A.L. (2014), *Conflitti sistemici e movimenti collettivi del ventunesimo secolo*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, n. 3, pp. 35-53

- Lanzara G. (1993), *Capacità negativa*, Bologna, Il Mulino.
- Manghi B. (1977), *Declinare crescendo. Note critiche dall'interno del sindacato*, Bologna, Il Mulino.
- Mills C.W. (1948), *The new meno of power*, New York: Harcourt, Brace.
- Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M.L. (2013), *Tempi moderni*, Bologna, Il Mulino.
- Pepe A. (2003), *Il valore del lavoro nella società italiana. Viaggio nei centenari della Cgil*, Roma, Ediesse.
- Regalia, I. (2005), *Più rappresentanza che democrazia per il sindacato. Un nodo difficile da affrontare*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, n. 1.
- Regalia I. (2009), *Quale rappresentanza. Dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*, Roma, Ediesse.
- Regonini G. (2001), *Capire le politiche pubbliche*, Bologna, Il Mulino.
- Selznick P. (1984), *La leadership nelle organizzazioni: un'interpretazione sociologica*, Milano, Franco Angeli.
- Weick K.E. (1976), *Educational organizations as loosely coupled elements*, in *Administrative science quarterly*, a. 21, n. 1, pp. 1-19.
- Weick K.E. (1997), *Senso e significato nell'organizzazione*, Milano, Raffaello Cortina Editore; ed. or.: (1995), *Sensemaking in organizations*, London, Sage.
- Zan S. (1992), *Organizzazione e rappresentanza*, Roma, Nuova Italia Scientifica.

