

L'organizzazione Sindacato

di Luigi Lama

Settembre 2014

INDICE

1. Cosa è il sindacato
2. Il sindacato: quando e in che contesto nasce
3. Chi si associa in un sindacato
4. Struttura organizzativa del sindacato
5. Risorse e azione del sindacato
6. Piramide organizzativa, flussi di risorse e decisioni
7. Organizzazioni a legame debole
8. Dilemmi organizzativi
9. Condannati alla democrazia

Cosa è il sindacato

Il sindacato è una organizzazione.

È un insieme stabile di persone e risorse materiali con un fine definito e che deve produrre risultati visibili e fruibili da chi ha investito su di esso. È un dato che può apparire scontato su cui invece è opportuno soffermarsi.

Per capirlo vediamo cosa non è "il sindacato" o per lo meno, non lo è ancora o del tutto.

Per passare da richieste e trattative individuali, di un singolo lavoratore, a collettive non è necessario un sindacato. Senza dubbio occorre organizzarsi: qualsiasi azione collettiva in funzione del raggiungimento di un obiettivo richiede comunicazione e coordinamento fra i soggetti coinvolti. L'obiettivo finale può essere ottenere un certo beneficio e raggiungerlo richiede una serie di passaggi intermedi: incontrarsi e discutere su un determinato ambito; concordare sull'individuare uno o pochi problemi prioritari; elaborare delle soluzioni condivise; decidere come porle alla controparte; stabilire come reagire a sue resistenze e obiezioni, quali mezzi di pressione usare, come e quando; valutare una ipotesi di accordo, come realizzarlo e gestirne l'applicazione. Si tratta di una serie di attività complesse, che comportano distinzione di ruoli, valutazione e gestione di variabili tanto più ampie e articolate quanto più lo è la collettività coinvolta, che può andare da un piccolo gruppo funzionale o professionale all'interno di una azienda ad una intera fabbrica o ad un insieme di aziende di un territorio. Tutto questo può essere fatto con bassissima formalizzazione, con una organizzazione che sorge per realizzare un dato obiettivo e poi si scioglie. Un processo del genere si è realizzato innumerevoli volte, fin da tempi lontani, come vedremo nel capitolo che segue. L'invenzione della scrittura ne dà una prova: fra i numerosi geroglifici della Valle dei Re in Egitto è stato trovato anche un accordo tra le maestranze impegnate nella lavorazione e rappresentanti del faraone. È un processo frequente ancora oggi, sia nei paesi ricchi, di antica industrializzazione sia nei sistemi economici emergenti. Può essere prodromo di una successiva più consistente attività sindacale, oppure essere fatto in polemica con il sindacato esistente, cercando un rapporto diretto con la controparte, magari proprio per impedire che il sindacato, una vera e propria organizzazione sindacale, attecchisca.

Può essere considerata "attività sindacale" in senso lato, in quanto esprime interessi di lavoratori e li porta al confronto con la controparte. Ma non è "il sindacato", una organizzazione stabile dei lavoratori dipendenti con specifica natura e fini. Anzi, ripeto, può essere un modo per evitarne l'insediamento da parte datoriale. Si sposa benissimo con il vecchio paternalismo o con le moderne "Human Relations". «Se ci sono problemi parliamone fra noi» da parte datoriale oppure «Mettiamoci d'accordo, non ci costringa a mettere in mezzo il sindacato» da parte dei lavoratori, sono frasi che probabilmente vengono dette ogni giorno in innumerevoli luoghi di lavoro nel mondo. E non sono affatto frasi a sostegno del sindacato.

Il sindacato è una organizzazione: un insieme stabile di soggetti, con un proprio sistema di relazioni interne e propri obiettivi. Come ha scritto Bruno Manghi «*il sindacato è prima di tutto organizzazione (...) Si tratta di adattarsi ai mutamenti dell'economia e del lavoro, di collocarsi efficacemente nei contesti politici ed istituzionali, soprattutto si tratta di garantire la durata nel tempo del proprio patrimonio sociale, di entrare nella storia per starci. Non c'è risultato rivendicativo o contrattuale che venga analizzato esclusivamente sulla base dei benefici conseguiti: ci si domanda sempre da parte dei sindacalisti quali vantaggi ne tragga l'organizzazione, poiché senza la sua permanenza qualsiasi esito rischia di risultare transitorio*»¹.

Le tappe del primo sindacalismo apparso nella storia, quello inglese frutto della rivoluzione industriale, lo mostrano chiaramente. Dalla metà dell'ottocento si manifestano i connotati del sindacalismo moderno. «Prende le mosse quel lavoro costante che porta al consolidamento burocratico delle Unions: la pluralità di sedi, un'attività continua e non più intermittente, la raccolta

¹ Bruni Manghi, *L'organizzatore sindacale*, Edizioni Lavoro, Roma, 2007, pagg. 17-18; corsivo dell'autore

attenta dei mezzi finanziari - che diventerà sempre più nevralgica- e la selezione di una cerchia, via via più consistente, di quadri stipendiati»².

La peculiarità che distingue il sindacato da altre organizzazioni - impresa, esercito, ordine religioso, volontariato, ecc. - è l'essere costituita da lavoratori dipendenti che versano una quota per coprirne i costi di funzionamento, per la produzione dei servizi che esso eroga. È una organizzazione i cui soci, quindi i proprietari, sono anche i principali clienti. Una peculiarità fondamentale, da cui nessuna scelta può prescindere.

Questa dimensione mutualistica è stata considerevole nel sindacato delle origini e torna ad essere molto rilevante nella maturità di alcune organizzazioni. Ma non è certo l'unica e nemmeno la principale. La funzione prioritaria è stata ed è la rappresentanza degli interessi nel rapporto con altri attori sociali e politici. L'equilibrio fra le due funzioni muta in maniera consistente, con un alto grado di variabilità a seconda dei tipi di sindacato, tradizioni nazionali e nelle diverse fasi storiche. Ritengo che entrambe concorrano a quella che uno dei massimi studiosi delle relazioni industriali, Gian Primo Cella, descrive come «opera di ricostruzione delle solidarietà, di integrazioni di parti della società (il lavoro) altrimenti sottoposte agli alti e bassi del mercato, è effettuata dal sindacato soprattutto attraverso la sua pratica quotidiana, l'impegno concreto di rappresentanza, l'attività capillare di negoziazione formale e informale. (...) Il sindacato in fondo è una rappresentazione organizzata degli aspetti concreti della vita quotidiana, del lavoro, ma non solo. Per questo riproduce impegno e dedizione, solidarietà pratica, ma anche egoismi e meschinità. Fornisce rappresentanza e protezione al lavoro, e ai lavoratori, per come essi sono, non per come dovrebbero essere»³. Cella coglie un elemento prezioso del sindacato: rappresenta i lavoratori per quello che sono, con luci ed ombre, non condizionati ad un modello astratto di "buone qualità". L'associarsi non deriva dall'adesione ad un progetto ideale, deriva dalla necessità di ridurre la concorrenza che i lavoratori si farebbero fra loro, danneggiandosi reciprocamente, e di parlare possibilmente sintetizzando le loro differenze in un attore che li rappresenti di fronte al loro interlocutore naturale, in primis la direzione aziendale, che è invece unitaria per natura.

C'è una differenza, o meglio una diversa enfasi, nella mia percezione dell'attività sindacale quotidiana corrente su come si realizza la tutela negli "aspetti concreti della vita quotidiana, del lavoro, ma non solo" rispetto a quanto afferma Cella. Comparando rappresentanza nella contrattazione e protezione i confini fra le due attività si sono sfumati e l'attività di protezione è cresciuta molto negli ultimi trenta anni e, ancor più, nel corso della lunga crisi attuale. Lo sfumarsi dei confini è dovuto al fatto che oggi una quota importante della contrattazione non sorge da una piattaforma rivendicativa da parte dei lavoratori e del sindacato ma da progetti di ristrutturazione e riorganizzazione della direzione aziendale, privata o pubblica⁴. La crescita della richiesta di protezione in generale è invece correlata al mutamento della condizione del lavoro dipendente, la riduzione delle dimensioni delle unità produttive, del potere contrattuale e della capacità rivendicativa conseguente.

Oggi una quota importante delle iscrizioni dipende dalla percezione da parte dei lavoratori della qualità del servizio-relazione che viene loro prestato. Di certo oggi i rappresentanti sindacali in azienda e, molto spesso, gli operatori impegnati a tempo pieno nelle federazioni di categoria spendono molto tempo ad informare i lavoratori sui loro diritti contrattuali e di legge. Non solo. È normale che le domande dei lavoratori vadano al di là dell'essere lavoratori dipendenti e chiedano

² Mimmo Carrieri, *I sindacati*, il Mulino, Bologna, 2012, p. 13

³ Gian Primo Cella, *Il sindacato*, Laterza, Roma-Bari, 1999, p.8

⁴ Il più recente rapporto dell'Osservatorio sulla Contrattazione di Secondo Livello (OCSEL) della Cisl è chiaro: «emerge come la gestione delle crisi aziendale si conferma uno degli Istituti maggiormente contrattati in azienda (...). Percentuale in crescita rispetto agli anni immediatamente precedenti (si passa da un 41% nel 2011 ad un 65% nel 2012, fino ad una punta dell'80% nei primi cinque mesi del 2013) mentre la negoziazione del salario scende progressivamente passando da un 35% nel 2011 ad un 18% nel 2012 e attestandosi nei primi mesi del 2013 a un 12%» Si veda: [http://www.cisl.it/sito-industria.nsf/a8d42a61633378eac12576bd0036f7f5/55a8ecf0f9f1986dc1257ba400489db4/\\$FILE/Pi%C3%B9%20Crisi%20meno%20salario_%20dati%20ocsel%202013.pdf](http://www.cisl.it/sito-industria.nsf/a8d42a61633378eac12576bd0036f7f5/55a8ecf0f9f1986dc1257ba400489db4/$FILE/Pi%C3%B9%20Crisi%20meno%20salario_%20dati%20ocsel%202013.pdf)

informazioni e assistenza per lo svolgimento di pratiche che riguardano il loro essere cittadini con doveri fiscali, genitori, inquilini o proprietari di abitazioni, immigrati, figli di pensionati, futuri pensionati e perfino datori di lavoro di colf e badanti. Il che è senz'altro decisivo per la coesione sociale: nell'epoca del web, infatti, poter trovare una persona a cui parlare direttamente, faccia a faccia, è diventato raro e prezioso. Ha ben altra capacità comunicativa. Se la comunicazione è ascoltarsi e capirsi e non solo trasmissione, la potenza di un sms o di una mail è di gran lunga inferiore a quella di una telefonata e ancor più a quella di un incontro. Dal punto di vista economico ha un peso significativo per i più deboli: avere informazioni precise e nei tempi appropriati per preparare la documentazione necessaria per ottenere, ad esempio, una detrazione fiscale di 300 euro annui è un risultato notevole quando se ne guadagnano mille o meno al mese. Infine caf e patronati sono importanti controllori sull'applicazione delle norme vigenti da parte della pubblica amministrazione: se il servizio fosse esclusivamente svolto da impiegati pubblici crescerebbe il rischio di conflitto di interessi fra tutela degli utenti da errori, ritardi o altre mancanze e l'autoprotezione della burocrazia pubblica.

Torniamo ancora alla definizione di organizzazione espressa nell'incipit di questo paragrafo per evidenziarne un asserto: un insieme stabile di persone e risorse materiali con un fine definito e che *deve produrre risultati visibili e fruibili* da chi ha investito su di esso. Sta qui una criticità esiziale per il sindacato delle società postindustriali contemporanee. Per il sindacato non basta produrre risultati, occorre che il risultato sia visibile e sia compreso il nesso fra esso e l'azione sindacale. Se si realizzano queste condizioni di visibilità e comprensione si può contare che una parte - solo una parte - di coloro che vedono questo nesso investirà sul sostegno al sindacato. Quindi non c'è separatezza, e tanto meno contraddizione, fra operosità di servizio, volte a rendere visibili e fruibili i benefici della contrattazione. Far conoscere tali benefici, farne comprendere le utilità e valutarne l'adeguatezza rispetto alle esigenze dei singoli, assistere nelle procedure per poterne godere non ha una dignità minore del sedere al tavolo e negoziare con una controparte. In molti casi, specialmente oggi, gli accordi raggiunti resterebbero parole sulla carta senza quest'opera di gestione.

Il sindacato: quando e in che contesto nasce

Il lavoro esiste da quando esiste l'umanità. Occorre darsi da fare per ottenere cibo, alloggio, vestiario, ecc. Tutti questi bisogni di ogni essere umano necessitano di lavoro per essere soddisfatti. Questo non significa che prodotti e attività sono distribuiti in parti uguali. C'è chi non può lavorare. Chi invece, pur potendo, preferisce evitarlo. Chi riesce ad ottenere più di altri usando la forza o la persuasione. Ci sono sempre stati conflitti riguardo alla organizzazione del lavoro, la sua distribuzione e la sua remunerazione, risolti mettendo a tacere i più deboli oppure trovando un accordo. Ne abbiamo tracce fin dagli albori della storia. Un geroglifico della Valle dei Re in Egitto riporta l'accordo per la retribuzione dei lavoratori impegnati nella preparazione della tomba del faraone dopo che questi avevano sospeso il lavoro. È giunto fino a noi l'apologo di Menenio Agrippa, console romano del 503 a. C., per ricomporre lo scontro fra popolo e senato.

Il binomio lavoro e povertà è sembrato indissolubile per millenni e in molti casi lo sembra tuttora. Per tutta l'antichità dedicarsi alla produzione di beni e servizi con attività fisiche ed intellettuali era un connotato degli strati inferiori della società. Nel medioevo si avvia il cambiamento di questa concezione. Il lavoro cessa di essere il connotato di una condizione servile. "*Ora et labora*", preghiera e lavoro con pari dignità sono i due pilastri della regola di San Benedetto (ca. 480-547), riferimento per il monachesimo occidentale che influenza l'intera società. Il lavoro manuale e intellettuale è il fattore dello sviluppo dell'affermazione dell'Italia dei comuni nel medioevo⁵. La produttività del lavoro è all'origine della ricchezza delle nazioni nella concezione di Adam Smith.

⁵ Gabriella Carlotti, *Il lavoro e l'ideale*, SEF, Firenze, 2008, offre una presentazione chiara e appassionata di quella concezione illustrando il ciclo delle formelle di Giotto che a Firenze ne adornano il campanile; vedi anche il video in cinque parti di circa 14 minuti ciascuna <http://www.youtube.com/watch?v=0zHOhaYDhTA>

L'antagonismo fra capitale e lavoro è al centro della concezione marxista mentre il pensiero sociale cristiano pur non contrapponendoli afferma la preminenza del lavoro sul capitale. Un lento percorso culturale, economico e politico di cui uno degli esiti è il porre il lavoro come fondamento della Repubblica Italiana.

Solo da circa due secoli e mezzo sono apparse organizzazioni che si possono ricollegare al sindacato. È con la rivoluzione industriale che nasce il sindacato. Capire come e perché sia successo ci aiuta a illustrarne i connotati fondamentali. È un processo che coinvolge l'economia, la cultura, la politica.

Prima della rivoluzione industriale i sistemi produttivi si basavano principalmente su agricoltura ed artigianato. In questi sistemi la famiglia è il perno dell'attività produttiva, con una organizzazione di ruoli e modalità decise in modo autonomo. La cosa è evidente se pensiamo alla famiglia contadina. Tutti partecipavano alla produzione e la debolezza di uno poteva essere compensata dagli altri. Analogamente l'artigiano decideva come produrre e veniva pagato in base alla quantità e qualità del prodotto: quanti vasi fatti e di che tipo, oppure pezze tessute, abiti ricamati ecc. Che avesse lavorato un solo componente della famiglia oppure tutti e per quanto tempo non era rilevante per chi ritirava il prodotto. Un sistema che nel lavoro a domicilio del tessile-abbigliamento-calzaturiero si è protratto nel nostro paese fino all'ultimo quarto del Novecento. La rivoluzione industriale rompe questa unità, separa processi produttivi e componenti della famiglia sia come luoghi che come ruoli. L'industria, che comincia ad affermarsi nella seconda metà del settecento come principale protagonista della produzione, è organizzata su un modello del tutto diverso: il lavoro è individuale, pagato a tempo, diviso fino ad operazioni elementari, assistito da macchine. Si avvia un profondo cambiamento di paradigma culturale riguardo al lavoro: quello che dà reddito è collocato all'esterno della famiglia e si afferma una concezione che il "lavoro" vero e proprio è solo quello che si svolge al di fuori della vita familiare, l'unico che ottiene una retribuzione monetaria. Il lavoro operaio, pur duro e malpagato, si presenta come una alternativa valida al lavoro tradizionale in agricoltura, ma un infortunio, malattia o morte del "capofamiglia" possono far precipitare nella totale miseria. Allo stesso tempo l'industria crea ricchezze, anche molto grandi, in tempi rapidi e fra soggetti nuovi. Nelle campagne la produttività era legata soprattutto alla fertilità del terreno e la vita si ripeteva pressoché uguale da secoli sia nei processi produttivi che negli assetti sociali. Un ripetersi che favoriva tanto la trasmissione di competenze quanto la rassegnazione. Il lavoro veniva appreso affiancando gli adulti e i lavoratori più esperti. Il proprietario interveniva poco o nulla nel decidere modi e strumenti della produzione. All'opposto l'organizzazione del lavoro è determinante per la produttività dell'industria almeno quanto l'uso di macchine e di strumenti appropriati. Gli industriali differivano dai vecchi padroni non tanto per avidità quanto, piuttosto, per la capacità di combinare in modo efficace questi fattori. Per diventare industriali non era necessario essere nobili, servivano altre competenze e, con un po' di fortuna, si poteva diventare addirittura più ricchi dei vecchi padroni. Nel vecchio sistema artigianale o di lavoro a domicilio avviare, rallentare o fermare la produzione era facile e non costoso. Per una fabbrica occorrono impegnativi investimenti in impianti fissi per cui il rischio dell'investimento diventa accettabile solo con la prospettiva di forti guadagni.

Il lavoro, diviso e organizzato nelle fabbriche, da un lato viene sottratto al controllo del lavoratore, diversamente dal mondo agricolo e artigiano, dall'altro viene liberato dalla sottomissione ai vincoli della natura - stagioni, fertilità del terreno, meteorologia - trovando un nuovo protagonismo. Le macchine, le manifatture, senza lavoro non producono nulla. Ma se ben organizzate e se tecniche e procedure sono rispettate hanno una produttività senza precedenti.

La rivoluzione industriale rende il lavoratore individuo, lo separa dalle solidarietà tradizionali, e lo fa incontrare con altri simili a lui. Diventa *hand*, una mano, al servizio della macchina. Non lavora più a casa, senza controlli e nelle ore che preferisce. Il controllo è più stretto e rigido. Deve stare in fabbrica, seguire il ritmo delle macchine, essere membro di una schiera di operai che devono cominciare, sostare e smettere all'unisono il lavoro. Sorge così la necessità e l'opportunità di nuove solidarietà, fra lavoratori dello stesso mestiere, della stessa azienda, della stessa area geografica.

Specie i più forti, come professione e reddito, possono associarsi creando casse comuni che servano a coloro che cadono in disgrazia per un infortunio, una malattia grave, la morte. Sono le società di mutuo soccorso che appaiono in Gran Bretagna già nella seconda metà del Settecento, negli Stati italiani verso la metà dell'Ottocento. Il passo successivo è l'uso di tali casse anche per gli scioperi e il sorgere di associazioni finalizzate all'organizzazione e al sostegno di vertenze su base aziendale o territoriale.

Le associazioni corporative di origine medievale avevano sempre visto assieme tutti gli addetti ad un settore in base alla competenza professionale senza distinzione fra lavoratori dipendenti e datori di lavoro. La separazione si realizza in seguito, con i mutamenti progressivi dell'organizzazione della produzione che accentua la differenziazione di interessi fra questi due soggetti sociali in modo assai più marcato che nel modello "artigianato". Un primo elemento di novità di cui si ha notizia si manifesta in Inghilterra alla fine del XVII secolo. Nel 1699 gli scaricatori di Newcastle, addetti al trasporto di carbone su chiatte, decidono all'unanimità «di raccogliere e mettere da parte una piccola parte dei guadagni per costituire un fondo comune che abbia lo scopo di garantire l'assistenza a loro stessi, alle loro vedove, ai loro bambini ed anche agli operai anziani»⁶. Emerge la risposta ad un peculiare interesse dei lavoratori, ma non vengono ancora messi in contrasto gli interessi dei lavoratori e degli imprenditori⁷. Come spiega Grandilone «Le società di mutuo soccorso appaiono nel mondo moderno, ed anche in Italia, come la preistoria del movimento sindacale, dato che ne furono le prime manifestazioni organizzative ma anche scuole di unione, di solidarietà e di propaganda»⁸. Quasi un secolo dopo, nel 1793, con il *Friendly Societies Act* il Parlamento inglese riconosce ufficialmente le associazioni con fini mutualistici, garantendo legalità e protezione dei fondi⁹.

Il *Friendly Societies Act* inglese favorisce la diffusione dell'associazionismo mutualistico, che spesso evolve in azioni di rivendicazione più propriamente sindacale che trovano nei fondi raccolti un mezzo di sostegno per gli scioperi. Ciò provoca timori che si sommano all'ostilità verso la diffusione del pensiero giacobino. All'inizio del 1799 il duca di Portland, Ministro degli Interni, scrive «Anche se nell'ora attuale non c'è da temere nulla di pregiudizievole contro la sicurezza dello Stato, le associazioni hanno in se stesse i mezzi per trasformarsi, in qualsiasi momento, in strumento dannosissimo per la pace pubblica». Nel 1799-1800 vengono emanate le *Combination Acts*, leggi che vietano le associazioni di lavoratori e di padroni e prevedono forme di arbitrato in caso di conflitti. Ma il loro propagarsi non cessa. Negli anni 1812-14 emerge il luddismo, movimento contro l'introduzione di macchine che prende il nome da Ned Ludd, che firmava una dichiarazione in cui i merlettai di Nottingham avevano intenzione di «rompere e distruggere» le nuove macchine dell'industria del merletto che facevano risparmiare manodopera.

In Gran Bretagna il divieto di associazione aggrava le tensioni, senza riuscire a sopprimerle, per cui viene abrogato nel 1824. Resta vietato l'uso di violenza, minacce o intimidazioni per imporre le regole di una associazione. Robert Peel, conservatore, Ministro degli Interni dal 1821 al 1827 e dal 1828 al 1830, dichiarava «gli uomini (...) che non possiedono nient'altro che la loro forza e la loro

⁶ Henry Pelling, *Storia del sindacalismo inglese*, (1963) trad. it. Edita da Palazzo, Milano, 1972, pag. 40.

⁷ Anche al loro sorgere in Italia sono tollerate quando si limitano al campo assistenziale ed hanno al loro interno elementi estranei alla classe operaia che ne garantiscono l'apoliticità, cosa che durò fino al 1861 quando prevalse la corrente mazziniana. Uno fra i primissimi esempi è a Doccia, nei pressi di Firenze; utilizzando gli introiti delle multe pagate dai lavoratori, nel 1829, i conti Ginori fondano una società di mutuo soccorso, poi una rivendita di generi alimentari e una biblioteca circolante. A Nizza, nel 1828, sorge la "Società degli artefici e degli operai meccanici" che si prefigge di "soccorre i soci per l'infermità, convalescenza, vecchiaia, malattie incurabili e danni sofferti per incendi".

⁸ Alfredo Grandilone, *Storia del sindacalismo. Italia*, Vol. I, Giuffrè editore, Milano, 1959, pag. 63.

⁹ Ben diversa la Francia rivoluzionaria. Nel 1791 viene promulgata la legge Le Chapelier, che sancisce il divieto di qualsiasi associazione professionale: «Non deve essere permesso ai cittadini di arte e professioni di riunirsi per i loro interessi comuni (...). Nello Stato non vi è che l'interesse individuale di ognuno e l'interesse generale di tutti. Non è lecito ad alcuno di rappresentare un interesse intermediario ai cittadini, né di separarsi dalla cosa pubblica con un interesse corporativo. Spetta alle libere convenzioni individuali fissare la giornata per ogni operaio, come spetta al singolo operaio mantenere il contratto che ha fatto con colui che lo impiega».

abilità manuale, debbono essere autorizzati a unirsi, se lo ritengono opportuno, per determinare a quale prezzo venderanno ciò che possiedono».

Già nel 1776, Adam Smith, nel suo famosissimo scritto sulla ricchezza delle nazioni, scrive il passaggio seguente:

«Quale sia il salario comune del lavoro, dipende ovunque dal contratto concluso ordinariamente tra le due parti, i cui interessi non sono affatto gli stessi. Gli operai desiderano ottenere quanto più è possibile, i padroni di dare quanto meno è possibile. I primi sono disposti a coalizzarsi per innalzare il salario del loro lavoro, i secondi a coalizzarsi per abbassarlo. Non è però difficile prevedere quali delle due parti deve in tutti i casi ordinari avere il sopravvento nella disputa e costringere l'altra ad accedere alle sue condizioni. I padroni, essendo minor numero, possono coalizzarsi molto più facilmente; inoltre la legge autorizza, o almeno non proibisce, la coalizione dei padroni, mentre proibisce quella degli operai. Non abbiamo leggi contro le coalizioni per abbassare il prezzo del lavoro, mentre ne abbiamo molte contro le coalizioni per elevarlo. In tutti i contrasti di questo genere, i padroni possono sostenere la lotta per un tempo assai più lungo degli operai. Un proprietario, un fittavolo, un industriale o un commerciante, anche senza dar lavoro ad un solo operaio, potrebbe in generale vivere un anno o due sui capitali che già possiede. Molti operai non potrebbero sussistere una settimana, pochi potrebbero sussistere un mese, e forse nessuno un anno, senza occupazione. A lungo andare, l'operaio può essere altrettanto necessario al suo padrone, quanto il suo padrone a lui; ma la necessità non è altrettanto immediata»¹⁰

Smith, uno dei padri della moderna economia liberale, mostra di aver ben chiaro il conflitto di interessi fra padroni ed operai, lo squilibrio nei rapporti di forza economici e politici. La protezione della legge favorisce i più forti, sia nei rapporti fra singolo lavoratore e singolo datore di lavoro sia riguardo alle coalizioni, ammesse implicitamente solo per i padroni. Uno squilibrio che è stato superato grazie alla tenacia dei lavoratori, nel credere che fosse giusta e possibile una diversa distribuzione della ricchezza. Questa innovazione culturale è uno dei portati della rivoluzione industriale: i lavoratori manuali hanno cominciato a pensare che il futuro poteva essere loro favorevole, potevano giocare un ruolo da protagonisti nella storia¹¹. Una visione ben rappresentata dal notissimo "Il Quarto Stato" di Giuseppe Pelizza da Volpedo, che rappresenta i lavoratori in sciopero. Marciano tranquilli e decisi verso la luce, con in prima fila due uomini ed una donna con un bambino in braccio. Fu terminato nel 1901, all'inizio del secolo in cui la questione del ruolo dei lavoratori dipendenti si porrà come questione centrale per gran parte della sua durata.

Abbiamo visto quindi i diversi tipi di fattori che sostengono il sorgere e l'affermarsi dell'organizzazione sindacale, una forma del tutto nuove di associazionismo. La dimensione tecnica ed economica: come cambiano i connotati del lavoro e la concentrazione dei lavoratori nelle fabbriche, la crescita di produttività e ricchezza che queste permettono¹². I fattori economici e socio demografici si combinano con la dimensione culturale. La fabbrica dimostra che l'organizzazione,

¹⁰ Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 1776, trad. it., *Ricerche sopra la natura e le cause della ricchezza delle nazioni*, Utet, Torino, 1950, Cap. VIII, "Del salario e del lavoro", pag. 60.

Versione originale disponibile: [http://www.econlib.org/library/Smith/smWN3.html#B.I, Ch.8, Of the Wages of Labour](http://www.econlib.org/library/Smith/smWN3.html#B.I,Ch.8,Of%20the%20Wages%20of%20Labour)

¹¹ Nelle campagne prevaleva una cultura di rassegnazione che proiettava all'infinito il passato: "è sempre stato così e così sempre sarà"; l'eccezione di momenti in cui le condizioni di vita divenivano intollerabili in modo acuto e sfociavano in tumulti violenti si concludeva con la riaffermazione dell'ordine preesistente. Marx inneggia alla borghesia che «ha creato città enormi, ha accresciuto su larga scala la cifra della popolazione urbana in confronto a quella rurale, strappando in tal modo una parte notevole della popolazione all'idiotismo della vita rurale», *Il Capitale*, Vol. I. Le campagne italiane seppero poi apprendere la lezione dei lavoratori delle fabbriche; il sindacalismo si diffuse anche nell'agricoltura e questo settore ha giocato un ruolo chiave nella storia sindacale italiana del Novecento.

¹² Non a caso il primo sciopero generale in Italia è nel 1864 a Biella, contro la decisione unilaterale dei regolamenti interni degli stabilimenti; Biella, polo dell'industria laniera, veniva definita la Manchester italiana; i dati del 1878 parlano di 135 stabilimenti con 3.570 telai, occupano 3.248 uomini, 1.980 donne e 895 fanciulli (Aldo Carera, *L'azione sindacale in Italia*, Editrice La Scuola, Brescia, 1979, pag. 28)

l'operare insieme in modo coordinato in funzione di un obiettivo, è una leva potente delle capacità umane. È possibile e legittimo credere che il futuro è amico, offre opportunità nuove che possono essere colte se ci si organizza. L'insieme di questi fattori permette di affrontare e vincere sul terreno della dimensione politica¹³: ottenere la legalità delle associazioni di lavoratori.

Questi sono elementi che possiamo ritrovare in termini generali nel sorgere e diffondersi del sindacato in Europa e Nord America. Possiamo asserire un elemento comune: il sindacato, come nuova forma di organizzazione dei lavoratori, nasce e si consolida nel capitalismo industriale. I sistemi di relazioni industriali che sono frutto di tale processo presentano connotati specifici e bisogna essere molto cauti nell'affermare uguaglianze. O meglio nei capitalismi, perché diverse sono le storie nazionali ed i connotati del sistema restano diversi da paese a paese, e anche all'interno dello stesso paese. Non solo nel nostro, in cui il divario tra nord e sud persiste a 150 anni dell'unità nazionale. Pensiamo anche agli USA dove un nord industriale, un sud schiavistico ed un ovest fondato sulla proprietà contadina hanno convissuto a lungo prima di arrivare allo scontro della guerra civile (1861-1865) catalizzato dalla questione dell'abolizione della schiavitù.

Confrontare sistemi di relazioni industriali, norme e istituzioni riguardanti il lavoro è difficile e pericoloso. È difficile perché tali norme e istituzioni sono profondamente connesse con storia, economia e società nazionale e locale. Cultura e valori giocano sempre un ruolo riguardo alla normativa di un paese, ma questo è ancor più forte in ambito lavorativo. Qui le norme, almeno in parte, sorgono dal basso, devono corrispondere alle reali condizioni di vita e lavoro di un luogo e un tempo determinati. È pericoloso perché un confronto frettoloso e superficiale non sa comprendere e distinguere cosa è simile e cosa differente, genera errori che solo una discreta familiarità con i contesti esaminati sa evitare. Eppure confrontare è utile. Ci mostra limiti e debolezze di un sistema, ci fa comprendere che elementi che consideriamo naturali, ineliminabili, sono frutto della storia e possono essere modificati. I problemi che ci troviamo di fronte spesso ci sembrano molto seri perché non li abbiamo mai affrontati prima, mentre quelli risolti nel passato talvolta erano più gravi. La comparazione mette in luce che ciò che viene fatto, magari senza rifletterci, può essere fatto in modo diverso, forse con risultati maggiori e migliori.

Chi si associa in un sindacato

Chi si associa in un sindacato? Ovvero quali sono i tipi di lavoratori - per settore, livello e tipologia professionale, dimensione aziendale - che maggiormente vedono una possibilità praticabile e positiva nell'organizzarsi in un sindacato? Per organizzarsi, sia che si tratti di avviare la costruzione di un sindacato dove non esiste sia che si accolga la proposta di un sindacato già esistente, non basta percepirne il bisogno, è necessario anche pensare che questa azione porterà benefici complessivamente superiori ai costi. Gli studiosi concordano nel ritenere che la risposta dipenda da due variabili principali: 1) il sistema produttivo e la composizione quantitativa e qualitativa della forza lavoro; 2) i metodi impiegati dalle organizzazioni sindacali per raggiungere i propri obiettivi.

In base a queste variabili si può costruire una tipologia delle forme strutturali dell'esperienza sindacale che si sono presentate nella storia e/o nei diversi paesi¹⁴.

Il primo tipo è il sindacato di mestiere, la forma più antica; i membri di questo tipo di sindacato erano lavoratori qualificati, con ruoli chiave e difficilmente sostituibili, capaci di controllare l'accesso all'apprendimento di un dato mestiere, quindi la concorrenza di altri lavoratori, cosa che

¹³ Con "politica" si intende la capacità di decidere in modo vincolante per una collettività, quindi riguarda sia chi è in grado di intervenire nel processo decisionale, quali sono le modalità del processo e quali tipo di decisioni vengono prese. Come vedremo più l'istituzione tradizionalmente più forte è lo Stato, l'unica che nell'epoca moderna può esercitare la violenza in modo legittimo. Le leggi sono una modalità di espressione di decisioni vincolanti da parte dello Stato.

¹⁴ Cfr. G. Della Rocca, *Il sindacato*, in G.P. Cella, T. Treu, *Le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, Bologna, 1998.

dava loro un sorta di monopolio per una determinata competenza lavorativa. Suo erede contemporaneo è il sindacato professionale o occupazionale, che organizza gruppi con alta e peculiare qualificazione tecnica (macchinisti ferrovie, piloti, controllori di volo, ecc.); hanno elevato potere contrattuale, ma non il monopolio, e devono tener conto della concorrenza.

Il secondo tipo è il sindacato di categoria o industriale, che raggruppa tutti i lavoratori dipendenti delle aziende di un determinato settore (chimico, metalmeccanico, bancario, sanità, ecc.) indipendentemente dal ruolo o mansione svolti. È il tipo che si è affermato a partire dalla fine ottocento nella maggior dei paesi sviluppati, parallelamente all'industrializzazione ed all'espansione della figura dell'operaio comune. Questo tipo di sindacati ha dovuto superare la dura opposizione dei sindacati di mestiere nei paesi in cui questi erano già consolidati - in Inghilterra sono rimasti come forma prevalente - mentre dove mancava questa condizione, come il nostro, il loro affermarsi è stato più facile. Lo strumento principale del sindacato industriale è il contratto collettivo di settore e di azienda, che interviene sulla condizione degli occupati, quando il lavoro è già stato venduto e comprato. Differisce dal sindacato di mestiere che, controllando l'accesso al mestiere, è in grado di porre condizioni prima che la compravendita del lavoro sia realizzata. Invece la funzione del sindacato industriale è stipulare un contratto in accordo con le controparti e verificare se il prezzo, le condizioni di lavoro e gli altri elementi del contratto siano quelle effettivamente applicate ai lavoratori.

Il terzo modello è il sindacato generale, che associa lavoratori di diversi settori. Può essere il frutto di fusioni fra sindacati occupazionali e di mestiere, oppure della estensione delle aree di riferimento di un sindacato di settore. I processi di fusioni fra sindacati sono diventati un connotato importante delle strategie sindacali nei paesi industrializzati, in particolare a partire dagli anni '80 del secolo scorso. I mutamenti nel mercato del lavoro, nelle modalità di organizzazione e delle dimensioni delle imprese private e pubbliche sia di produzione che di servizi hanno cambiato i modi di chiedere rappresentanza e tutela oltre ad aver reso più difficile e costosa la sindacalizzazione. Molti sindacati hanno rivisto la loro organizzazione per affrontare questi cambiamenti.

Quarto ed ultimo modello sindacale è il sindacato di impresa, tipico dell'esperienza giapponese del dopoguerra, molto diffuso in America latina. La sua presenza in Italia è legata ai grandi monopoli di proprietà pubblica come ad esempio le ferrovie, le poste o l'energia elettrica.

Abbiamo detto che i quattro modelli di sindacato sono influenzati da due variabili strutturali. Composizione della forza lavoro e metodo scelto dal sindacato per raggiungere i suoi obiettivi. L'analisi della composizione della forza lavoro si riferisce all'osservare dove sono maggiormente concentrati i lavoratori dipendenti e quali sono quelli con maggior potere contrattuale. È importante sottolineare la dimensione del potere contrattuale. Torniamo a guardare alla storia per capire il presente. Come spiega Carera «le prime forme di unionismo di mestiere si hanno in settori marginali ad elevata professionalità e tradizione. Le due esperienze fondamentali in Italia sono i tipografi e i cappellai»¹⁵ questi daranno vita alle prime federazioni nazionali si settore. La «Associazione tra gli Operai Tipografi Italiani» nel 1887 conta 31 sedi con 3.700 soci e riesce a giungere alla firma del primo contratto che non si limita stabilire dei livelli retributivi, ma definisce anche un quadro normativo concordato per le condizioni di lavoro.

Per contrattare occorre avere potere contrattuale: era vero agli albori del movimento sindacale e resta vero ancora oggi, con differenze di intensità in relazione alle norme vigenti e alla sensibilità culturale degli imprenditori, soprattutto, e degli altri attori politico-sociali dell'area territoriale interessata. Per la proprietà aziendale esiste sempre la possibilità legale di decisione unilaterale. Per il sindacato l'unica possibilità per trasformare in norme vigenti le proprie aspirazioni è ottenere un accordo con la controparte. Ripetiamo la citazione di Cella fatta all'inizio: «il sindacato è rappresentazione organizzata degli aspetti concreti della vita quotidiana». Può offrire una possibilità di riscatto agli «esclusi» se questi hanno un potere negoziale nei confronti della controparte e, ancor più, se nell'ambito del lavoro dipendente si costruisce un'alleanza fra loro ed altri soggetti più forti.

¹⁵ Aldo Carera, *L'azione sindacale in Italia*, Editrice La Scuola, Brescia, 1979, pag. 35

Visto il primo punto, ovvero a chi si rivolgono i sindacati, con quale proposta di articolazione per settori, professionalità, territori, passiamo al secondo punto, i metodi impiegati dai sindacati per raggiungere i loro obiettivi. Ciò comporta l'esaminare tre dimensioni del contesto. Primo l'esistenza e il tipo di organizzazioni delle controparti; se non ci sono, ad esempio, associazioni datoriali organizzate a livello nazionale non è in pratica possibile stipulare contratti a quel livello. Secondo le norme vigenti, sia formali che consuetudinarie, la struttura e la congiuntura economica. Una fase di espansione, con prospettiva di crescita dei consumi e degli investimenti, suscita aspettative ben diverse negli imprenditori che una di stagnazione e recessione, quindi modifica il loro atteggiamento negoziale. Queste sono le due variabili che influenzano in modo prioritario le scelte organizzative di un sindacato. Un ulteriore elemento messo in luce dagli studiosi è la cultura esistente, in particolare in ambito politico ed ideologico, senza sopravvalutare quest'ultima. Ad esempio una cultura che concepisca i lavoratori come classe omogenea, con interessi per lo più comuni, non darà molto peso alle differenze di settore o professionali.

Struttura organizzativa del sindacato

La classificazione fatta nel paragrafo precedente ha distinto i modelli sindacali partendo da un criterio di selezione dei lavoratori da associare: il mestiere, il settore, la professione, l'azienda. Il criterio scelto condiziona la struttura organizzativa. La descrizione della struttura sindacale è completata prendendo in esame due dimensioni dell'organizzazione, quella orizzontale e quella verticale. La forma orizzontale delle organizzazioni sindacali prende a riferimento l'area geografica, i lavoratori organizzati del medesimo territorio, con articolazioni a livello locale, regionale e nazionale. È nata come forma specifica d'organizzazione rivolta ai lavoratori in modo indipendente dal settore occupazionale. Oggi in Italia trova espressione nelle strutture confederali, con una funzione di coordinamento delle federazioni di settore, di solidarietà verso le più deboli, di interlocuzione con le istituzioni pubbliche e, in alcuni casi, con le controparti datoriali. La forma verticale fa riferimento agli specifici interessi di settore produttivo o gruppo occupazionale e, nel nostro paese, è prevalentemente espressa dalle federazioni di categoria, a loro volta organizzate in strutture territoriali, regionali e nazionali. Vi sono esperienze sindacali che hanno esclusivamente la forma orizzontale o quella verticale, ma in molti casi queste convivono nel rapporto fra federazioni settoriali e confederazioni, con gradi molto variabili di vincoli e influenza reciproci. Ad esempio, nell'esperienza sindacale italiana le dimensioni orizzontali e verticali si esprimono in modo diverso nel rapporto fra confederazioni e categorie in Cgil ed in Cisl, con una tendenziale preminenza confederale nella prima e categoriale nella seconda, ma con un equilibrio mutevole a seconda delle fasi storiche e, nello stesso tempo, differenziato su base locale a seconda di culture e tradizioni.

Un quadro completo della struttura organizzativa del sindacato si ottiene passando ad esaminare le figure professionali che compongono l'organizzazione sindacale. Una prima grande distinzione è tra chi esercita l'attività sindacale mantenendo il proprio lavoro dipendente in una azienda e chi invece si dedica a tempo pieno all'attività sindacale. Questi ultimi sono coloro che, almeno per un periodo, fanno dell'attività sindacale il proprio lavoro, "vivono di sindacato" e sono detti appunto "sindacalisti" in senso stretto, assunti come dipendenti dall'organizzazione o con un incarico elettivo rinnovabile, pagati dal sindacato oppure dall'azienda di provenienza, in relazione ai diritti di rappresentanza stabiliti per legge e per contratto. L'altro tipo, non meno importante, è costituito da coloro che svolgono l'attività sindacale sul proprio luogo di lavoro, con ore di permesso retribuito e non, e, compatibilmente ad altri ruoli personali e alla passione per questo tipo di attività, nel tempo libero dal lavoro. Il loro essere sindacalisti si affianca all'esercizio di un altro ruolo professionale - insegnante, operaio, autista, muratore, medico, cassiere, ecc. ecc. - e sono attualmente in Italia denominati Rappresentanza Sindacale Unitaria, RSU, oppure Aziendale, RSA.

Il peso relativo dei due tipi di soggetti è frutto di scelte organizzative e della disponibilità di risorse - disponibilità economiche, tempo in permessi retribuiti e non, motivazione all'impegno gratuito - e muta in modo rilevante nel tempo e a seconda dei contesti, da settore a settore, nei vari territori. Le norme che ne regolano la disponibilità possono cambiare¹⁶ e possono cambiare le dimensioni organizzative e le risorse apportate dall'adesione degli iscritti per numero e qualità (cambiano se si associa un cassaintegrato oppure un impiegato al massimo livello).

Risorse e azione del sindacato

Esaminiamo ora gli elementi che compongono il "ciclo di produzione del sindacato": quali sono le sue risorse, come vengono utilizzate per produrre benefici di tutela dei lavoratori, come questi mantengano e rinnovino le risorse necessarie affinché il ciclo si riproduca.

Abbiamo visto che il sindacato è una associazione di lavoratori. Questo loro associarsi costituisce la base di capitale di risorse economiche e politiche per avviare l'attività del sindacato. Allo stesso tempo costituisce un capitale sociale e culturale: una rete di relazioni, un patrimonio di conoscenze specifiche - il lavoro, la sua organizzazione, il contesto settoriale e territoriale, ecc. - e generali - modelli interpretativi, visioni del mondo, valori - che grazie all'associazione vengono condivise, consolidate, diffuse. Il presentarsi del sindacato innesca la partecipazione di un insieme di soggetti più ampio e vario dei membri dell'associazione. Le iniziative del sindacato, riunioni, assemblee dentro e fuori i luoghi di lavoro, votazioni delle rappresentanze aziendali, manifestazioni, cortei, scioperi fanno muovere un insieme in parte diverso da quello degli associati. Il sindacato mette in moto l'azione di persone che di volta in volta decidono volontariamente sia sull'iscrizione, se farla e mantenerla, sia sul se e come partecipare alle iniziative sindacali. Questo comporta che ci possano essere persone che sono iscritte ma che non aderiscono ad iniziative e mobilitazioni del loro sindacato e viceversa altre che vi prendono parte pur non essendo iscritte.

Le capacità di sindacalizzazione e di mobilitazione sono risorse che i dirigenti del sindacato a tutti i livelli gestiscono per ottenere norme a favore dei lavoratori oppure, oggi più di frequente, per far sì che i mutamenti normativi non riducano troppo tutele acquisite in precedenza e che la riduzione sia compensata da benefici, per esempio in quantità e qualità dell'occupazione. Una gestione, quella sopraindicata, che deriva dal patrimonio culturale dei dirigenti sindacali, ovvero l'insieme di valori di riferimento e di capacità di comprendere i nodi del contesto in cui operano, in altre parole la capacità di analisi sulle possibilità di incontro fra interessi della loro rappresentanza e quelli delle controparti. La risorsa "cultura" è sempre importante, ma lo è ancor più quando i rapporti di forza sono meno favorevoli sul piano politico ed economico, come è da tempo nelle società mature dell'occidente e ancor più con la crisi avviata nel 2007-8. La base culturale costituita da competenze e conoscenze del sindacalista è sempre stata rilevante, anche quando pareva del tutto secondaria rispetto ai rapporti di forza favorevoli degli anni settanta, schiacciata dalla capacità di "chiamare alla lotta". Una contrattazione che ha come unica base la capacità di costringere la controparte ad accettare un accordo per timore dei danni del conflitto è intrinsecamente fragile. Su questo punto mi piace riportare una dichiarazione di Luis Bonnefon-Craponne, industriale della seta proveniente da Lione, presidente della Lega degli industriali di Torino nel 1906 e poi eletto primo presidente della Confederazione Italiana dell'Industria il 5 maggio 1910:

«Le commissioni mandate dagli scioperanti per trattare coi padroni erano naturalmente formate dai migliori elementi. Esse permettevano, ciononostante, di giudicare la massa. Posso confessare ora tutta l'ammirazione che ho provata davanti a questi uomini che, dopo una giornata di duro lavoro, sapeva non soltanto difendere con una tenacia e una vivacità instancabili gli interessi dei loro compagni, ma erano in grado anche di dissertare sugli argomenti più ardui che

¹⁶ Come è successo dal 1° settembre 2014 per le federazioni dei vari settori del pubblico impiego per decisione unilaterale della controparte.

opponevano loro gli industriali. Non si trattava sempre di questioni tecniche, di semplici richieste di aumento salariale. Si trattavano problemi di distribuzione, di organizzazione scientifica del lavoro. Non era raro sentire gli operai sviluppare con logica, con eloquenza persino, teorie di una precisione netta, di una forza di argomentazione sovente difficili da controbattere.»¹⁷

La gestione delle risorse "sindacalizzazione e mobilitazione" permette di produrre i beni propri dell'azione sindacale, divisibili in due grandi aree intrecciate fra loro: quella delle norme generate da contrattazione e concertazione e quella dei servizi e della mutualità. L'intreccio era più labile nella passata fase del cosiddetto fordismo, quando una quota consistente di lavoratori era in aziende di dimensioni medio grandi ed erano questo tipo di aziende i cardini della forza. In quel tipo di azienda si poteva pensare che buona parte dei benefici, in primis quelli retributivi, giungesse in modo diretto ed automatico ai destinatari. Oggi la dimensione media delle unità produttive si è ridotta in tutto il mondo. Nel nostro paese il migliaio di dipendenti in una singola unità produttiva si superano in pochi casi, per lo più in grandi amministrazioni pubbliche, comuni, ospedali, e poche aziende private. In queste aziende la fruizione dei benefici contrattuali è in buona parte immediata e diretta. Ma per i lavoratori di piccole e medie aziende è importante l'essere informati delle norme, poter verificare che sono loro applicate anche quelle più banali come la regolarità retributiva, essere assistiti nel per godere di permessi, forme di welfare integrativo ecc. La percezione della qualità dei risultati della contrattazione e, direi ancor più, della qualità di servizio delle rappresentanze aziendali e degli operatori di zona e dei servizi è determinante per l'adesione al sindacato. Specialmente in un sindacato a bassa tradizione ideologica come la Cisl la stragrande maggioranza delle adesioni, sia come sindacalizzazione sia come capacità di mobilitazione, si realizza attraverso un rapporto di fiducia personale diretta nei confronti di un suo rappresentante sul luogo di lavoro o con operatore, politico o dei servizi.

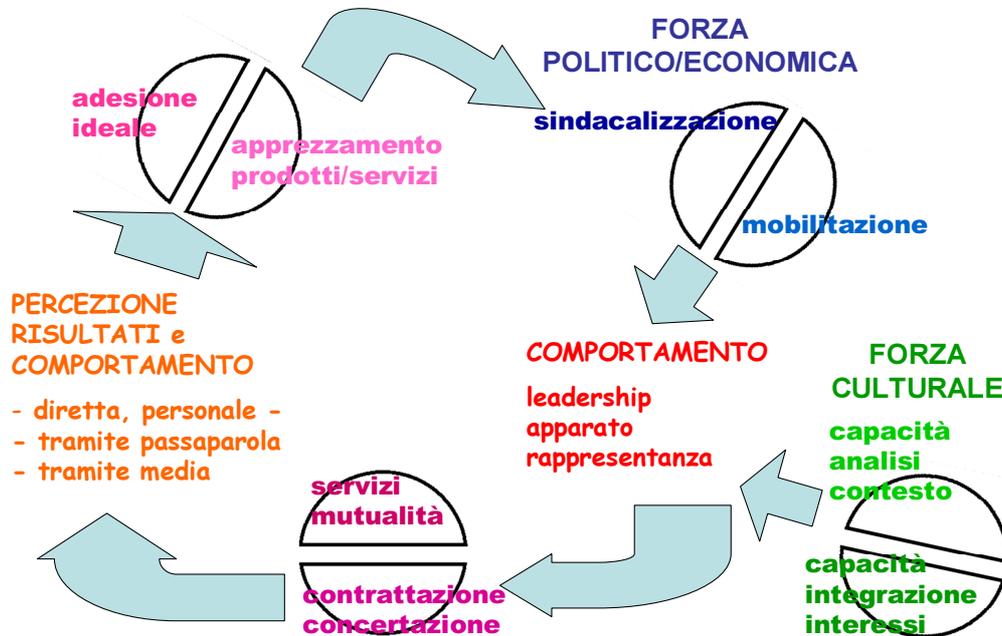
E così chiudiamo il circuito: l'adesione all'associazione ed alla mobilitazione ricostituisce continuamente le risorse originarie dell'organizzazione sindacale.

La figura 1 rappresenta in modo schematico il processo descritto, mentre la figura 2 si focalizza sul rapporto fra la produzione di norme attraverso la contrattazione e la concertazione e la fruizione da parte dei destinatari dei benefici di tali norme, lavoratori e pensionati. Ci sono due possibili vie che vengono percorse a seconda del tipo di norma e della condizione del destinatario. La fruizione immediata e diretta prevale nelle norme che, divenute vigenti, raggiungono senza ostacoli o filtri i destinatari, come ad esempio i benefici salariali per i dipendenti delle grandi aziende che applicano il contratto nazionale e l'eventuale contrattazione di secondo livello. Per il medesimo lavoratore può essere invece percorsa la seconda strada, quella mediata da una funzione di servizio, quando deve accedere ad un beneficio utilizzando una determinata procedura. Ad esempio i permessi retribuiti per le 150, quando venivano utilizzati, o forme di welfare aziendale, più di uso corrente oggi. In questi casi può darsi che il lavoratore debba essere informato sul fatto che può godere di un determinato beneficio, e poi alcuni dovranno anche essere aiutati a compilare correttamente la richiesta, essere assistiti nella verifica di correttezza quando la risposta arriva, sia positiva che negativa. Nel caso della grande impresa questo servizio è generalmente garantito dalle rappresentanze aziendali e solo nei casi più complessi viene inviato a specifici uffici della federazione di categoria o dei servizi confederali.

Nel caso di lavoratori di piccole e medie aziende prive di rappresentanti sindacali nel luogo di lavoro, oppure di lavoratori con contratti atipici che temono ritorsioni se mostrano apertamente rapporti di qualsiasi genere con il sindacato, è indispensabile che sia conosciuto e facilmente raggiungibile, di persona o per via telematica, un recapito che offra tali servizi.

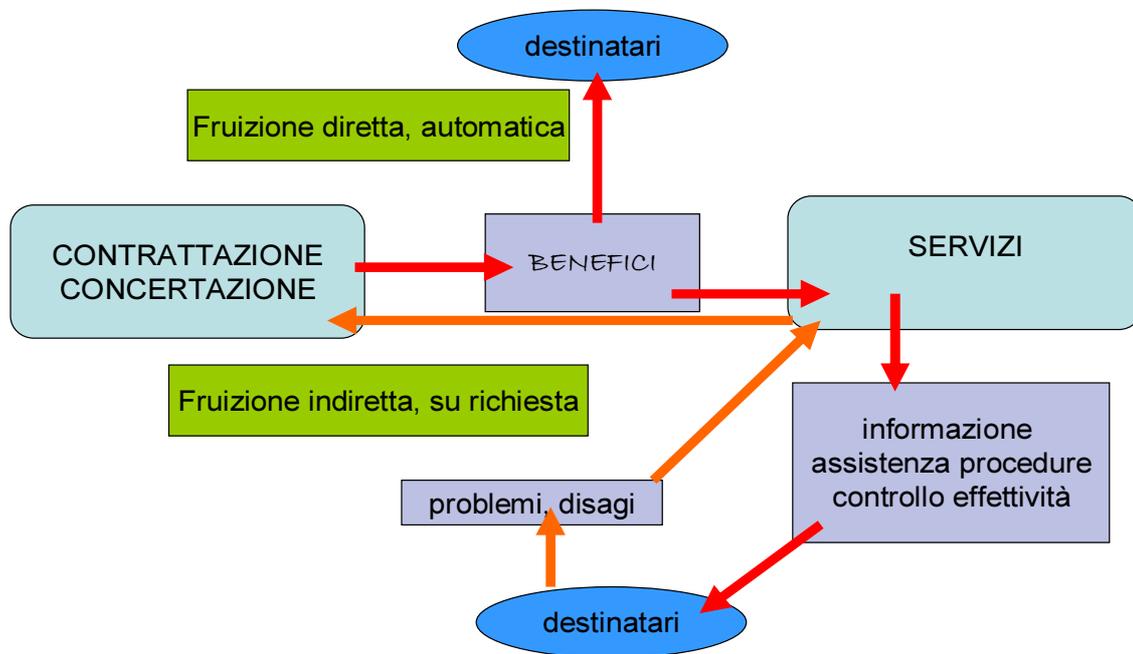
¹⁷ Dichiarazione riportata da Paolo Spriano, *Socialismo e classe operaia a Torino dal 1892 al 1913*, Einaudi, Torino 1958, pag. 161

Figura 1. Azione e risorse del sindacato



Credo sia facile comprendere due aspetti dei "servizi sindacali". In primo luogo che la funzione così descritta va al di là di quelli che vengono considerati tali in senso stretto, innanzitutto il patronato e il CAF, e comprende molta parte dell'attività svolta da operatori di categoria e rappresentanti. Ne abbiamo parlato in precedenza riguardo alla necessità che la contrattazione produca risultati visibili e fruibili. In secondo luogo di quanto sia dannosa per una efficace tutela dei più deboli - lavoratori di piccola impresa, con basso livello culturale o poco confidenza con la lingua e le procedure istituzionali, con contratti che li rendono ricattabili o senza alcun contratto - una rigida separazione fra contrattazione, considerata l'arte nobile del sindacalista, e servizi. E fra gli addetti alle due attività, con i primi "specializzati" in ricerca del consenso e mobilitazione, e i secondi nella conoscenza dettagliata di procedure e moduli connessi a leggi e contratti. Se andiamo ad analizzare come viene impiegato il tempo di dirigenti ed operatori che hanno rapporti con iscritti e lavoratori si rileva che intreccia continuamente contrattazioni formali o informali con attività di informazione e assistenza individuale e questo secondo tipo di attività costituisce una quota rilevante. Ne deriva che i confini fra contrattazione e servizi sono tutt'altro che netti e, tantomeno, si può assegnare una dignità superiore ad una dei due tipi di attività sindacale. In molti casi va migliorato il rapporto fra operatori dei servizi e delle federazioni di categoria, a partire da una conoscenza personale, delle attività concrete di ciascuno e delle sinergie esistenti e di quelle possibili.

Figura 2. Contrattazione e servizi



Piramide organizzativa, flussi di risorse e decisioni

Il sindacato sorge dal basso. Abbiamo visto che è stata così la sua genesi nelle prime forme apparse con la rivoluzione industriale. In seguito può essere accaduto che l'iniziativa di organizzare un sindacato sia nata dall'alto, o meglio all'esterno del mondo del lavoro, ma per avere successo e divenire una organizzazione stabile di rappresentanza ha dovuto trovare l'adesione dei lavoratori, ottenere e mantenere il loro consenso e le loro quote associative. Deve affondare ed estendere le sue radici nei luoghi di lavoro. Esse fanno sì che il sindacato sia una organizzazione con una solida base, su cui poggia l'intera piramide organizzativa. Nell'ambito politico e sociale l'inglese indica il concetto "di base" con una bella espressione efficace: *grass-root*, ovvero che sta al livello delle radici dell'erba. I processi invisibili che avvengono al livello delle radici sono altrettanto vitali quanto quelli visibili della fotosintesi. Questo le rende organizzazioni di rappresentanza del tutto speciali, strutturalmente e intrinsecamente diverse dal tipo di organizzazione che si può realizzare in una azienda. È importante chiarire questo punto perché con il capitalismo l'azienda si è affermata come modello organizzativo vincente, tanto da apparire come l'ideale di riferimento per tutti i casi.

Sia il sindacato che l'azienda sono due organizzazioni che per raggiungere i loro fini gestiscono due tipi di risorse fondamentali: economiche e politiche. Le risorse economiche consistono nella disponibilità di controllo di beni materiali o immateriali (marchi, brevetti, ecc.), strumenti, immobili, risorse monetarie e, quindi, la possibilità di retribuire lavoro o fare acquisti. Fra le risorse economiche va compreso il lavoro volontario gratuito, che per il sindacato è una quota non

trascurabile, seppur incerta: chi regala lavoro può decidere unilateralmente e senza preavviso quando cessare la donazione.

Si definiscono risorse politiche quelle che permettono di affermare una decisione come vincolante in una collettività e, di converso, quelle che permettono di opporsi a tale decisione. Ovvero chi decide cosa e come si arriva alla decisione. Si comprende bene come il concetto di "risorse politiche" ha come sinonimo quello di "potere", specie nel linguaggio corrente. Una corrispondenza fra i due termini è evidente in particolare quando ci si riferisce alla collettività principale nella modernità, lo Stato, quella che assume appunto i maggiori poteri, compreso quello esclusivo dell'uso della violenza. Ma si può parlare di potere politico anche all'interno di altre collettività, e le organizzazioni sono una forma particolare di collettività. Tutte le organizzazioni, pur subordinate allo Stato ed alle altre istituzioni pubbliche, hanno ambiti di decisioni per definire i propri vincoli e una distribuzione del potere decisionale, ovvero delle risorse politiche, al loro interno. Tutte le organizzazioni hanno un sistema coordinato di autorità, ovvero soggetti che hanno la facoltà di emanare comandi, vale a dire decisioni che obbligano altri soggetti della medesima collettività ad agire in un determinato modo. In altre parole esiste una gerarchia, con posizioni sovraordinate, posizioni subordinate e posizioni di pari livello; quelle di pari livello possono essere in contatto diretto fra loro ed hanno, ad un certo punto, un superiore gerarchico comune.

Il rapporto fra risorse economiche, risorse politiche e gerarchia nelle aziende è nettamente diverso rispetto al sindacato.

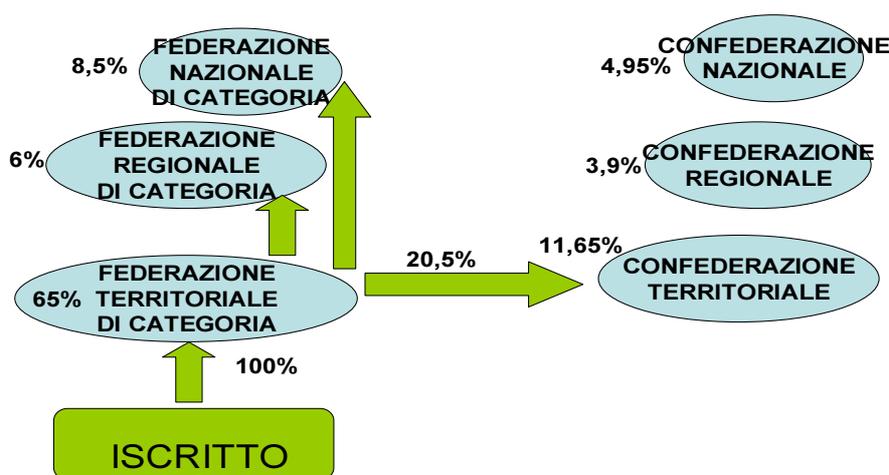
I flussi delle risorse e decisionali percorrono l'azienda con una logica puramente gerarchica: le relazioni fra le parti che si trovano a livelli diversi della piramide seguono la norma per cui quella di livello superiore è sovraordinata e quella inferiore subordinata. In altre parole la prima ha poteri di comando sulla seconda, che è condizionata nel suo agire dalle decisioni dei livelli superiori, i quali decidono se e quanta autonomia assegnarle, in quali tempi e ambiti, e mantengono anche la possibilità di revocare e modificare la decisione presa. Gli organi di pari grado sono collocati sullo stesso livello gerarchico e possono avere rapporti fra loro solo secondo le procedure e per quanto deciso dai livelli superiori. L'apice della piramide organizzativa è quello in cui si concentra il massimo potere ed al quale sono affidate le risorse economiche. I proprietari, siano persone fisiche che anonime quote azionarie, scelgono le persone da collocare al vertice ed assegnano a loro l'amministrazione del capitale aziendale. Ciò comporta che tanto le risorse economiche quanto quelle politiche scendono dall'alto verso il basso con un percorso coerente fra loro. Dal basso possono risalire informazioni e dati, non decisioni. Al massimo i livelli inferiori possono essere consultati, ma per tutto ciò che eccede l'attività ordinaria la decisione finale spetta sempre al livello superiore.

Nel sindacato il meccanismo è del tutto diverso e più complesso. Cominciamo con l'osservare il flusso delle risorse economiche. Gli iscritti, soci proprietari, conferiscono le loro quote alle strutture di base dell'organizzazione: le federazioni territoriali di categoriale; da questa struttura vengono ripartite ai livelli superiori della stessa federazione, regionale e nazionale, e alla confederazione, a sua volta distinta in tre livelli.

Nell'esempio rappresentato dalla figura 3, tratto dal caso della FIM CISL, alla federazione territoriale resta il 65% delle quote associative, mentre del restante 35% il 14,5% segue il percorso verticale, destinato ai livelli regionale e nazionale della federazione, mentre il 20,5% va in direzione orizzontale, ossia confederale, a sua volta distinta in territoriale (11,65%), regionale (3,9%) e nazionale (4,95%). Il rapporto più stretto è fra iscritto e struttura territoriale di categoria, che hanno una interlocuzione diretta, mantenendo quel "sorgere dal basso" che abbiamo visto essere un connotato fondante e fondamentale del sindacato. È la struttura territoriale settoriale che ha compiti che la mettono in rapporto diretto con gli iscritti e con i lavoratori del settore della sua area geografica, potenziali iscritti, fruitori dei servizi e aderenti alle mobilitazioni. In questo rapporto la federazione territoriale ha il compito di affiancare le strutture di rappresentanza aziendale, RSU o RSA, nella contrattazione, sia nazionale sia decentrata, cogliendo istanze e sensibilità per le piattaforme e per le trattative, mobilitando a supporto delle richieste sindacali durante le vertenze,

sorvegliando la piena e corretta applicazione degli accordi raggiunti. Quest'ultima funzione, come abbiamo già visto, permette la diffusione capillare dei benefici di tutela del lavoro in modo che pervengano a quei lavoratori che per la loro collocazione marginale, non necessariamente illegale o informale o atipica, ne sono più bisognosi.

Figura 3. Esempio di distribuzione delle quote di iscrizione nel sindacato (caso FIM CISL)

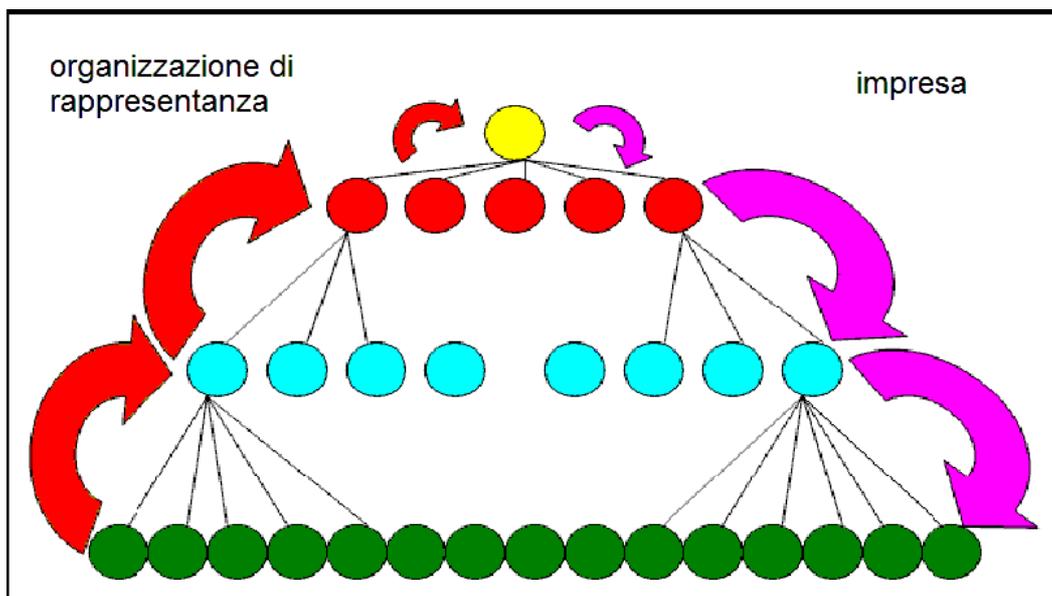


La ripartizione in quote stabilite delle risorse ci mostra un'altra importante differenza fra l'organizzazione sindacale e quella aziendale. L'organizzazione sindacale è composta da un mosaico di strutture economicamente autonome, ciascuna con una propria dotazione di risorse del cui uso decide con ampi margini di autonomia. Ogni tassello del mosaico organizzativo può decidere quali sono gli investimenti più appropriati in strumenti, attività e persone. Quest'ultimo è il fattore produttivo di gran lunga prevalente in una organizzazione come il sindacato. Che non ha e non può avere un unico ufficio del personale. La possibilità di scegliere se assumere o licenziare, quanti e chi è una prerogativa decisionale delle singole tessere del mosaico organizzativo dotate di risorse proprie e autonomia decisionale. E queste tessere sono tante. Ad esempio in un paese con venti regioni e 100 territori ci sono 121 strutture confederali, una per ciascuna di queste unità geografiche; se l'organizzazione sindacale è costituita da 10 federazioni di categoria presenti in tutti i medesimi ambiti abbiamo anche 1210 strutture di categoria, quindi il totale arriva a 1331. Ognuna di esse è gelosa della propria autonomia, più o meno limitata, ha propri organismi e bilancio, tutte condizioni necessarie per svolgere la funzione di rappresentanza. Ma, non dimentichiamolo, sono legate fra loro e tutte hanno bisogno di coordinarsi fra loro per rendere efficace ed efficiente la propria attività.

Entriamo quindi nell'ambito delle risorse politiche, ossia la necessità/capacità da parte di una organizzazione di stabilire vincoli validi per tutto l'insieme. Nel nostro caso questa organizzazione è costituita da tasselli con specifiche funzioni di rappresentanza e non può tollerare legami troppo stretti e rigidi che soffocherebbero tale funzione. Per di più l'autonomia non è una concessione che viene dall'alto. In una organizzazione di rappresentanza, dove si soci proprietari sono la base, i rappresentati, le risorse politiche vengono dal basso, con la delega a rappresentare, e risalgono la struttura organizzativa con un flusso di direzione opposta a quello delle normali relazioni gerarchiche. Un meccanismo che moltiplica ulteriormente la complessità dell'organizzazione.

La figura 4 schematizza la differenza fra una organizzazione di tipo aziendale ed una di rappresentanza come un sindacato. L'articolazione dell'organizzazione sindacale in strutture con un certo grado di autonomia e con i flussi di risorse economiche e decisionali che abbiamo visto ne fa una organizzazione del tutto peculiare con due caratteristiche cruciali secondo gli studiosi: avere dei legami deboli e generare dei dilemmi organizzativi. Dedicheremo all'esame di queste caratteristiche i prossimi paragrafi facendo ampiamente riferimento ai lavori di Stefano Zan, lo studioso che ha dato il maggior contributo teorico per l'analisi delle strutture e meccanismi interni di questo genere di organizzazioni¹⁸.

Figura 4. Flussi di risorse e gerarchia in una organizzazione di rappresentanza ed una impresa



Organizzazioni a legame debole

Il termine organizzazione in italiano ha un triplice significato. Indica l'attività volta a organizzare e il modo in cui si organizza o è organizzato qualcosa: l'organizzazione di una manifestazione, di un convegno, della propria agenda. Indica anche il risultato di questa attività, inteso come il fatto di essere organizzati, la capacità di organizzarsi; con questa seconda accezione si dice ad esempio: "ci serve maggiore organizzazione". Infine il significato che diamo alla parola in questo scritto: una forma di collettività sociale. In tutti e tre i significati ci sono tre elementi comuni del concetto di organizzazione: 1) si tratta di un insieme di persone e/o cose; 2) che hanno fra loro relazioni stabilite; 3) orientate al raggiungimento di un obiettivo. Limitandoci all'organizzazione come peculiare collettività sociale con regole per l'interazione fra i componenti abbiamo visto che esistono realtà molto diverse, come ad esempio aziende e sindacati. Per comprendere meglio le caratteristiche del sindacato, indispensabili per capire quali opportunità e quali ostacoli possono incontrare interventi in questo tipo di organizzazione, occorre andare più a fondo nell'utilizzo degli apporti provenienti dai teorici dell'organizzazione sociale.

18 In particolare segnaliamo di Stefano Zan, *Organizzazione e rappresentanza. Le associazioni imprenditoriali e sindacali*, Nuova Italia Scientifica, Roma 1992, purtroppo esaurito da anni e il recente *Le organizzazioni complesse. Logiche d'azione dei sistemi a legame debole*, Carocci, Roma 2011-

Un valido contributo è il concetto di organizzazione a legame debole (*loose coupling*), introdotto negli studi organizzativi da Karl Weick. Indica la relazione fra due entità organizzative che sono legate fra loro e allo stesso tempo hanno una reciproca autonomia non eliminabile, ma che non è tale da mandare in frantumi l'organizzazione. Ripensiamo ai tre elementi del concetto d'organizzazione: pluralità di componenti, relazioni stabili, un obiettivo che seleziona e ordina elementi e relazioni. In una organizzazione a legame debole l'obiettivo comune dell'insieme si realizza in modo compatibile con obiettivi diversi da quello generale, decisi e perseguiti dai componenti l'organizzazione, gruppi o singoli individui. Il concetto di legame debole è stato applicato per la prima volta all'organizzazione scolastica, un sistema davvero ampio e complesso, dove vengono definiti obiettivi ed i programmi per raggiungerli, ma ogni singolo istituto opera "a modo suo" secondo il contesto e le risorse interne e, a sua volta, ciascun insegnante svolge il proprio ruolo per molti aspetti "a modo suo". In questo tipo di organizzazione è impossibile imporre un comportamento rigidamente omogeneo, ma se in qualche modo ciò si realizzasse i risultati sarebbero comunque diversi causa la diversità dei destinatari. Ogni classe è un mondo specifico, per di più mutevole. Ad esempio nella stessa materia, con lo stesso insegnante lo stesso gruppo di alunni non reagisce allo stesso modo in momenti diversi dell'anno scolastico. Per chi opera in un sindacato è facile osservare le differenze fra categorie settoriali in uno stesso territorio, e queste stesse nel tempo, e fra strutture territoriali del medesimo settore. In un sistema a legame debole esistono norme, ma queste non possono essere dettagliate e rigide, paralizzerebbero un sistema che ha bisogno di adattarsi a contesti differenti. Il sistema è allo stesso tempo governato, coordinato da decisioni e norme, e irrimediabilmente spontaneo e incontrollabile.

Ogni tessera del mosaico organizzativo ha relazioni di interdipendenza con altre che variano per numero e forza per cui, mentre in un sistema rigido e chiuso le relazioni di causa ed effetto sono prevedibili e programmabili, in un sistema debole esse sono influenzate da una serie di variabili la cui azione può sommarsi o elidersi. Razionalità ed indeterminatezza convivono, le relazioni causa-effetto non sono prevedibili con certezza.

La differenza nella relazione fra gli elementi di una organizzazione a legame debole rispetto a quella di una a legame rigido viene descritta da Weick e Orton¹⁹ con una serie di caratteristiche. La relazione è intermittente, invece che continua; è mutevole, invece che essere costante; è trascurabile, invece di essere significativa; indiretta, invece che diretta; successiva, invece che immediata. Tutto ciò ha un forte impatto su una fondamentale forma di relazione organizzativa, la gerarchia. Nelle organizzazioni a legame debole la relazione gerarchica è apparente, invece che reale; parziale, invece che complessiva; è collegiale, invece che individuale; esorta, invece di imporre.

Un sistema a legame debole ha una corrispondente debolezza sanzionatoria. Una norma è tanto più effettiva quanto più è chiara e sono precisi gli adempimenti che richiede. Alla chiarezza nella disposizione può corrispondere altrettanta chiarezza nella sanzione che colpirà l'inadempiente. Cosa difficile a farsi in una organizzazione a legame debole, in cui è necessario lasciare autonomia ai soggetti coinvolti per adattarsi ai differenti contesti. È il caso delle organizzazioni di rappresentanza. Ma non basta, c'è una ulteriore problematica. Essere una organizzazione composta da unità organizzative che rispondono sia ai livelli superiori della scala gerarchica sia alla base di rappresentanza può permettere ad un dirigente di una unità di cercare il consenso di una delle due parti per tutelarsi e metterla in contraddizione con l'altra. Per un buon funzionamento di una organizzazione di rappresentanza è fondamentale che il dirigente eletto abbia la fiducia della sua rappresentanza. Con questo consenso devono confrontarsi tutti i livelli dell'organizzazione. Per arrivare alla sanzione estrema, la destituzione di un dirigente eletto, occorre dimostrare alla sua base la fondatezza della sanzione e poi trovare un nuovo dirigente che dia allo stesso tempo garanzia di

¹⁹ Douglas Orton and Karl Weick, *Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization*, Academy of Management Review, 1990, Vol 15, N° 2; leggibile alla pagina <http://www.jstor.org/discover/10.2307/258154?uid=3738296&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101667564357> (consultata 16 gennaio 2013)

rispetto delle norme violate e consenso da parte della sua base elettorale. Cosa tutt'altro che impossibile, ma certo più difficile rispetto ad una organizzazione a legame rigido.

Dilemmi organizzativi

Un dilemma organizzativo consiste nel dover cercare un equilibrio fra due esigenze simmetriche opposte, per cui la soluzione_tanto più si soddisfa una e tanto meno si soddisfa l'altra. Non esiste una soluzione ottimale che risolva una volta per tutte il dilemma, ogni soluzione si colloca in una posizione intermedia fra le due e viene scelta in base alla valutazione delle condizioni esistenti in un determinato contesto in un certo momento. A queste domande le risposte date dalla tre grandi confederazioni italiane differiscono e, ancor più, sono distanti le scelte organizzative di altri come la confederazione dei Cobas o di sindacati di specifici gruppi professionali, ad esempio la Gilda degli insegnanti. A loro volta le regole generali dei rispettivi statuti e regolamenti sono mutate nel tempo e quelle in vigore lasciano spazi per essere applicate con qualche differenza, grazie ai margini di tolleranza insiti nell'essere una organizzazione a legame debole. Stefano Zan ha individuato quattro dilemmi organizzativi tipici delle organizzazioni di rappresentanza²⁰. Sono l'opposizione fra aggregazione verticale e orizzontale, fra logica dell'influenza e logica della *membership*, fra l'esercitare il ruolo di dirigente e quello di feudatario, fra il selezionare e dare potere decisionale a funzionari oppure ad eletti. Esaminiamoli uno ad uno.

Opposizione fra aggregazione verticale e orizzontale. Aggregazione verticale e aggregazione orizzontale oppongono da un lato la priorità all'appartenenza ad un settore e dall'altra quella all'appartenenza ad una area geografica. È più importante l'essere un operaio di una cartiera o l'essere operaio in provincia di Pisa? Non c'è risposta assoluta. La questione l'abbiamo già incontrata quando abbiamo affrontato la dimensione settoriale e confederale delle organizzazioni sindacali. Ci sono diversi modelli, ne presento un paio. Uno è quello dell'adesione automatica per cui si aderisce all'associazione (normalmente territoriale) e automaticamente si entra a far parte anche dell'associazione categoriale. Un altro è quello federativo, scelto dalla Cisl; si aderisce a un'associazione settoriale e l'insieme delle associazioni settoriali dà vita a livello territoriale a una unione di associazioni settoriali. La cosa quindi è risolta una volta per tutte? No, la questione rimane aperta sotto diversi aspetti. In primo luogo l'equilibrio di potere fra la dimensione confederale e settoriale. Quali solo le prerogative specifiche di ciascuna, quali i modi e le forme di coordinamento, chi controlla chi e come e per quali aspetti. In secondo luogo le dimensioni relative: quanto ampie le aree territoriali, quanto specifiche le distinzioni settoriali. Le scelte dovranno fare i conti con le caratteristiche del mercato del lavoro e trovare un equilibrio fra dimensioni delle strutture organizzative e risorse economiche ed umane necessarie per il loro funzionamento.

Logica dell'influenza opposta a quella della *membership*. Penso che *membership* sia più aderente alla questione piuttosto che il termine italiano proselitismo. *Membership* è una parola inglese che definisce in modo più preciso la questione poiché significa sia "numero degli iscritti" sia "appartenenza, condizione di membro" ad una associazione. L'influenza di un sindacato nei rapporti con le controparti e le istituzioni dipende dalla sua rappresentatività, ampia nel numero e forte nell'appartenenza. Quantità d'iscrizioni e sentimento d'adesione sono frutto della capacità del sindacato di essere percepito come organizzazione che ne rispecchia caratteristiche ed interessi, fino al limite delle specificità individuali. Ma una articolazione troppo dettagliata è irrealistica sul piano organizzativo interno (sostenibilità economica, integrazione organizzativa) e debole nella proiezione esterna. Ai dirigenti dell'organizzazione è chiesto di operare una sintesi nel formulare proposte e richieste del sindacato ai suoi interlocutori e allo stesso tempo far sì che in esse si

²⁰ Stefano Zan, *Organizzazione e rappresentanza. Le associazioni imprenditoriali e sindacali*, Nuova Italia Scientifica, Roma 1992, pagg. 31-55

riconoscano i membri e vi vedano rispecchiati, almeno in buona parte, i loro interessi e aspirazioni. Una sintesi che viene ulteriormente spinta dalla necessità di comunicare attraverso i media, fino alla formulazione estrema dello slogan. I sindacalisti sanno bene la difficoltà di trovare questo equilibrio, parlare a nome di tutti e porre obiettivi chiari e precisi, risolvere la necessità di suscitare aspettative nei rappresentati - indispensabile per ottenere e mantenere consenso - e allo stesso tempo che queste non siano troppo elevate o dettagliate divenendo irrealizzabili. Con una metafora ho sentito rappresentare questo dilemma da un anziano sindacalista con la capacità di «trasformare una spazzola in un chiodo». Una spazzola che sollecita e raccoglie consenso, esigenze e desideri della rappresentanza. Un chiodo che incide visibilmente sulle decisioni frutto della contrattazione.

Dirigenti e feudatari. Torniamo ad osservare la figura 4, che rappresenta i flussi delle risorse economiche rispetto allo schema della piramide organizzativa. Con lo stesso andamento dal basso verso l'alto si muove il consenso e la selezione del gruppo dirigente o, meglio, l'approvazione della proposta per i ruoli dirigenti, dato che nella selezione e nella proposta intervengono anche i livelli superiori dell'organizzazione e il percorso non è esclusivamente dalla base verso il vertice. Va sottolineata una differenza fra flussi delle risorse economiche e legittimazione del gruppo dirigente: mentre in alcuni casi le risorse economiche possono essere centralizzate, quelle politiche provengono sempre dal basso. In alcuni casi, ad esempio per i lavoratori pubblici di istituzioni statali, o dei vecchi monopoli pubblici come poste e ferrovie, le quote possono essere inviate direttamente alla sede centrale nazionale delle federazione di categoria, che poi provvede a distribuirle alle strutture decentrate. Ma anche per loro il consenso politico parte dalla base. Il sorgere dalla base alimenta e costringe alla democrazia il sindacato. Una democrazia delegata con vari passaggi. Dai luoghi di lavoro alla federazione di categoria territoriale, da questa alla confederazione territoriale, poi alle strutture regionali ed infine al livello nazionale. Gli iscritti conoscono i loro referenti territoriali, a loro danno la fiducia e per loro sono questi i principali rappresentanti dell'intera organizzazione, spesso molto più del segretario generale confederale. Analoghi rapporti fiduciari si ripropongono ai vari livelli anche per il personale dirigente e impegnato a tempo pieno nell'attività sindacale. Ciò costruisce un sistema di relazioni con forti analogie con quello feudale. L'imperatore feudale non aveva un proprio esercito: per costituirlo doveva rivolgersi a vassalli, valvassori, valvassini. Erano questi ultimi che mettevano insieme fanti, cavalieri e carri. E la truppa non rispondeva direttamente all'imperatore, prendeva ordini dal proprio feudatario. Così, se ad esempio si vogliono mobilitare iscritti e lavoratori per uno sciopero od una manifestazione non basta che lo decida e lo comunichi il vertice nazionale. La base è mobilitata soprattutto, se non esclusivamente, dai rappresentanti e dirigenti che conosce direttamente. Sono quest'ultimi che percepisce come rappresentanti dell'insieme dell'organizzazione, coloro che possono portare le loro istanze fino a Roma. Ciò rende allo stesso tempo un dirigente, ad esempio il segretario territoriale, una sorta di feudatario della struttura di cui è a capo. E molto spesso sarà percepito come tale dai livelli superiori della sua federazione, muovendoci in modo verticale, e dalle altre federazioni settoriali se ci muoviamo a livello orizzontale. Un meccanismo di ruoli che si ripropone a tutti i livelli del sindacato. Un dilemma che non ha una soluzione ottimale e nell'esercizio del proprio ruolo ogni soggetto è influenzato dalla cultura dell'organizzazione, che si rispecchia nella sua struttura e nelle sue norme (soprattutto quelle effettivamente praticate), dalla sua personalità, dal contenuto della specifica decisione da prendere o applicare. Il punto di equilibrio fra le due tensioni opposte viene scelto tenendo presente la necessità di essere percepito come tutore degli loro interessi dagli appartenenti al feudo, evitando intrusioni esterne e concorrenze interne, da una parte, e dall'altra di mantenere un legame ed essere considerato un interlocutore affidabile dal resto dell'organizzazione.

Eletti e funzionari. I primi sono selezionati in base al consenso, i secondi in base alla competenza. Sulla relazione fra elezione e consenso ci sono pochi dubbi. Qualcuno può esserci sulla priorità assoluta della competenza nella selezione dei funzionari. In linea di principio il loro ruolo è

presidiare funzioni specialistiche, quindi possedere conoscenze e capacità adeguate allo scopo. Ma quando non si pone attenzione al raggiungere risultati si possono innescare relazioni perverse fra competenza e consenso ed il secondo prevarica la prima. Quando la priorità va al consenso il merito passa in secondo piano, può addirittura penalizzare. A chi offre consenso/fedeltà e chiede in cambio una sistemazione tranquilla si può dare una posizione dove non faccia troppi danni visibili, per cui la voglia di far poco o nulla è un fattore positivo. Certo, non ci si può attendere anche grossi risultati in termini di produttività. Quindi è un comportamento che diventa tanto più difficile quanto più crescono le aspettative sui risultati, la richiesta di adempimenti di routine è soppiantata da obiettivi, che diventano "sfidanti" come si dice nel gergo delle imprese private. In questi casi diventano più numerose e cruciali le posizioni da cui ci si attende quantità e qualità di produzione. La fedeltà è sempre gradita, ma conta anche la competenza. In questi casi sorgono diversi problemi. Occorre utilizzare le risorse, sempre limitate, in funzione degli obiettivi. Cresce la necessità di collocare all'esterno soggetti inutili e/o dannosi i quali assorbono risorse che vanno utilizzate in modo più proficuo. Occorre valutare l'adeguatezza del personale esistente e di potenziali nuovi soggetti da parte di un organizzatore che non può essere tuttologo e che ha bisogno di collaboratori con competenze che lui non possiede in prima persona. Diventano critici motivazione e impegno, da accendere e mantenere. Cosa che implica la capacità di richiamare all'ordine, al rispetto degli impegni presi, senza generare rancore e desiderio di vendetta, al contrario ...rafforzare il legame all'organizzazione ed ai suoi obiettivi. Insomma c'è un generale aumento di richiesta di competenze, strategiche e gestionali per i dirigenti eletti, operative per i funzionari. Il dilemma persiste anche in questo caso, pur su un livello generale di cultura organizzativa più elevato. Rimane in quanto connesso alla doppia identità degli associati. Sono allo stesso tempo soci proprietari dell'organizzazione, e sotto questa veste chiedono rappresentanza, e in quanto clienti chiedono servizi di qualità.

Condannati alla democrazia

Scrive Zan che «Essendo organizzazioni volontarie, le associazioni di rappresentanza sono "condannate" alla democrazia interna»²¹. Non si possono licenziare i soci. Anzi, togliendo il consenso sono loro che possono licenziare gli eletti o, quanto meno, costringerli a cambiare ruolo. Ci sono molti modi però per esercitare il ruolo di iscritto e solo una porzione di essi è interessata a prendere parte ai processi decisionali dell'organizzazione. La logica di *membership*, di cui abbiamo parlato, porta le organizzazioni sindacali a moltiplicare gli organi collegiali elettivi ed il numero di eletti all'interno di questi organi (congresso, assemblea, consiglio direttivo, presidenza, segreteria ecc.) proprio per rendere l'associazione di rappresentanza sempre più vicina agli associati. Una parola diffusissima nei ruoli e organismi sindacali è "dirigente", a cui si somma quella contigua di "coordinatore", e tali parole si applicano a ruoli organizzativi che vanno dal luogo di lavoro al vertice confederale. Non si tratta di una finzione, i soggetti che se ne fregiano hanno veri poteri, margini di autonomia decisionale, pur minimi e in ambiti particolari, e tutti limitati dalla reciproca esistenza e che rendono questa organizzazione a legame debole, come abbiamo visto. Moltiplicazione degli organi, numero elevato di rappresentanti, sofisticate e formalizzate procedure decisionali, se da un lato favoriscono la democrazia interna e accentuano la logica della *membership*, dall'altro rallentano i processi decisionali, rendono più difficile e lento il raggiungimento di volontà comuni, incerta la loro attuazione. Per questo si può considerare la democrazia come una condanna, che rende più lenti e costosi i processi decisionali, difficili e parziali i controlli, deboli e limitate le sanzioni. Una condanna da quale le grandi organizzazioni di rappresentanza sono sfuggite, almeno in parte, ben presto. Nel 1911 Robert Michels formula la "legge ferrea dell'oligarchia", frutto del suo studio di uno dei primi grandi moderni partiti di massa,

²¹ S. Zan, op. cit, pag. 37

il partito socialdemocratico tedesco²². Afferma che tutti i partiti politici evolvono da organizzazione democratica aperta alla base ad una struttura dominata da una oligarchia, ovvero da un numero ristretto di dirigenti. Un processo frutto della necessità di specializzare funzioni e ruoli che rende i capi e l'apparato del partito sempre più svincolati dal controllo della base. Capi ed apparati tendono a concepire come essenziale, vitale per l'organizzazione il loro ruolo e ciò li fa divenire sempre più attenti a propri interessi, cosa che porta il partito a modificare i suoi obiettivi: quello fondamentale diventa, infatti, la sopravvivenza dell'organizzazione, e non la realizzazione del suo programma. Una deriva che secondo alcuni studiosi è comune a tutti i partiti e coinvolge anche le organizzazioni sindacali. Non ci sono dubbi che il rischio esista: le vicende degli ultimi trenta anni nel nostro paese hanno un elemento fondamentale nella crisi dei partiti frutto della deriva autoreferenziale dei loro apparati. Ma ci sono possibilità di reazione. La base ha le possibilità di non assistere passivamente a questo processo degenerativo, specialmente in una organizzazione di rappresentanza. Può restare fedele all'organizzazione, accettandone qualsiasi decisione e risultato. Ma può anche intervenire nel dibattito interno o lasciarla se non è soddisfatto. Discussione e uscita sono due possibilità di intervento molto più disponibili in un sindacato che in un partito. Al sindacato non basta ottenere un voto per assicurarsi posti nelle istituzioni e rimborsi elettorali per i cinque anni seguenti. Come abbiamo visto risorse e azione del sindacato dipendono in primo luogo dalla sindacalizzazione e dalla mobilitazione. Due risorse fragili, che possono mutare ogni giorno. La trattenuta sulla busta paga rende meno gravoso per il sindacato ricevere la quota di iscrizione (è facile immaginare quanto fosse costoso, impegnativo e incerto dover incontrare personalmente, ogni mese, l'iscritto per ricevere la quota), ma non impedisce che in qualsiasi momento l'iscritto possa cancellare l'iscrizione. Questo costringe il sindacato ad una attenzione costante verso l'iscritto e riduce in buona misura i rischi di separazione fra chi "vive di sindacato", con un impegno retribuito a tempo pieno o parziale, e chi mantiene il sindacato con il suo consenso e le sue quote.

L'economia ed il lavoro sono molto diversi oggi rispetto al momento della rinascita delle organizzazioni sindacali libere dopo il fascismo e la guerra e rispetto al momento culminante della capacità di mobilitazione e degli anni settanta. L'analisi storica dell'evoluzione delle relazioni industriali è al di fuori degli obiettivi di questo scritto²³. Quello che ci interessa mettere in luce è che il ridursi del facile accesso a risorse di mobilitazione rende più forte la spinta per le organizzazioni sindacali a coniugare l'attenzione all'efficienza ed alla democrazia per far fronte alla necessità di soddisfare la doppia identità dei propri iscritti: soci a cui dar conto e voce e clienti a cui offrire servizi competitivi. Ciò costringe ad affrontare le due principali criticità per le organizzazioni di rappresentanza che Zan indica nel suo scritto più recente²⁴: 1) infusione di valori, che fa sì che l'organizzazione assuma valore indipendente dai risultati che ottiene e dall'efficienza nelle prestazioni; 2) leadership di professionisti nel consenso interno e dilettanti nella gestione delle risorse economiche e umane.

Queste criticità portano a rischi di degenerazioni molto pericolose per le organizzazioni, rendendole chiuse, autoreferenziali, irresponsabili e dominate dal dilettantismo. La gravità del rischio è accresciuta dalla possibilità che le due criticità si combinino sostenendosi a vicenda: una leadership

²² Robert Michels (Colonia, 1876 - Roma, 1936), fu sindacalista e militante socialista fra gli anni degli studi universitari e il 1907, quando lasciò il partito per dedicarsi all'attività di studioso, deluso in quanto «Ogni partito socialista è per se stesso un partito morale ma "si è solidali solo contro qualcuno"; il gruppo solidale - partito, sindacato, cooperativa - ha una duplice funzione, "essere supremo educatore alla solidarietà parziale" e nello stesso tempo formare "l'ostacolo più formidabile contro la solidarietà generale ed universale». Nel 1911 pubblica la sua opera principale, *Sociologia del partito politico nella democrazia moderna*, (la trad. it. più recente edita da Il Mulino nel 1966). La parabola di Michels si conclude con l'adesione al fascismo nel 1928, quando viene chiamato alla cattedra di economia generale e corporativa alla facoltà di Scienze politiche di Perugia. Una prima stesura del concezione si trova nel saggio "*la democrazia e la legge ferrea dell'oligarchia*" del 1909, disponibile in rete alla pagina <http://www.istitutodegasperi-emilia-romagna.it/pdf/MICHELS.pdf> (consultata 17 gennaio 2013)

²³ Sul mutamento di visione del protagonismo del sindacato si rimanda a Guido Baglioni, *L'accerchiamento*, il Mulino, Bologna, 2008.

²⁴ Stefano Zan, *Le organizzazioni complesse. Logiche d'azione dei sistemi a legame debole*, Carocci, Roma, 2011

inadeguata si difende meglio se i risultati concreti della sua azione non sono visibili e se l'attenzione è rivolta alla affermazione di parole d'ordine generali ed astratte. Il fatto che il consenso, l'adesione, e quindi le risorse economiche, del sindacato dipendano soprattutto da una valutazione concreta dei comportamenti di rappresentanti e dirigenti e dalle prestazioni dei servizi lo costringe ad una maggiore attenzione a questi aspetti e riduce i rischi di degenerazione a cui sono esposti con più forza i partiti politici²⁵.

Individuare i problemi offre un orientamento per trovare le soluzioni. Nel caso del sindacato si tratta di agire in funzione dell'apertura di canali di confronto "esterno", ovvero fra chi vi opera professionalmente all'interno e chi ne usufruisce della funzione di rappresentanza e dei servizi. Mentre riguardo alla rappresentanza c'è una tradizione abbastanza consolidata di rapporto con lavoratori iscritti e non, riguardo al dar voce rispetto alla fruizione dei servizi occorre sviluppare nuove formule, sia nel rapporto faccia a faccia sia a distanza. Un secondo elemento, connesso anche al precedente, è una trasparenza contabile e procedurale che renda visibile quanto effettivamente fatto alle varie parti dell'organizzazione, riducendo i spazi di opportunismo insiti nella autonomia delle singole strutture organizzative. In questo modo si rafforza il nesso fra poteri e responsabilità allargando la possibilità che, qualora vi siano mancanze, queste restino più difficilmente occulte e più facilmente sanzionabili. L'attenzione ai risultati e la verificabilità del loro raggiungimento sostiene lo sviluppo di professionalità e competenze in modo molto più concreto ed efficace di qualsiasi appello valoriale. Ciò potrà irrigidire alcuni legami senza annullare la capacità di adattamento al contesto ed alle preferenze dei rappresentati che costituiscono la felice condanna alla democrazia delle organizzazioni di rappresentanza.

²⁵ Quindi la soluzione per i partiti politici è più difficile, ma assolutamente necessaria per la vita democratica.