



Lezioni americane. Riattivare il territorio per costruire il sindacato

*Alessandro Coppola**

1. Introduzione

Nella ricezione europea delle nuove strategie di *organizing* maturate in ambito anglosassone, soprattutto negli Stati Uniti, è stato giustamente valorizzato il contributo di queste esperienze alla sindacalizzazione dei lavoratori precari, con particolare riferimento a quei settori produttivi a basso valore aggiunto sviluppatasi negli ultimi decenni in tutte le economie avanzate. In queste letture poca attenzione è stata viceversa riservata alla riscoperta della dimensione della *community* – vale a dire del «territorio», da intendersi in un'ampia accezione socio-spaziale – di cui si sono fatte portatrici queste strategie. Eppure, la riscoperta della *community* è senza dubbio uno degli aspetti più interessanti e innovativi nella nuova cultura sindacale che si è andata producendosi nel solco delle nuove strategie, in particolare se si considera la tradizionale strutturazione verticale del sindacato americano. Nel caso statunitense, centralità assunta dalle pratiche di *organizing* e centralità della *community* – è questo l'argomento del presente contributo – appaiono intimamente legate nel farsi di una nuova cultura sindacale che ha segnato il declino del vecchio modello del *business unionism* e l'ascesa di un nuovo modello, riconducibile al campo del *community unionism*. Da questi cambiamenti hanno da imparare anche i sindacati europei, come reso evidente dal crescente interesse dei sindacati tedesco e inglese nei confronti di quanto sperimentato negli Stati Uniti (Wills, 2001; Dorigatti, 2011; Ghelfi, 2011).

Il contributo è organizzato nel modo seguente. Il primo paragrafo presenta la crisi delle strategie di *organizing*, proprie al modello del *business unionism*. Il secondo discute l'emergere del nuovo consenso attorno ad alcu-

* Alessandro Coppola è assegnista di ricerca nel Dipartimento di Architettura e studi urbani presso il Politecnico di Milano.

ne linee strategiche di rilancio dell'*organizing*, con il passaggio a forme di *community unionism*. Il terzo presenta brevemente pratiche ed esperienze riconducibili a questo modello per come sono state sperimentate nel contesto statunitense. Il quarto argomenta i riferimenti culturali e le modalità di risposta alle forme di resistenza al cambiamento che sono stati mobilitati nel farsi di queste strategie. Infine, le conclusioni sono affidate al quinto paragrafo.

2. La crisi del *business unionism*

Dopo decenni di declino, il sindacato americano arriverà agli anni novanta dello scorso secolo significativamente ridimensionato: il tasso di sindacalizzazione sarà ormai ridotto a circa il 12 per cento, con risultati ancora peggiori se a essere considerato era il solo settore privato (Coppola, 2008). Nella percezione di osservatori e attivisti protagonisti di questa rivisitazione, a essere profondamente in crisi non sarà il sindacato genericamente inteso, bensì, più precisamente, un determinato modello di azione sindacale, quello del cosiddetto *business* o *service unionism* (Goldfield, 1987). Questo modello, profondamente radicato nelle istituzioni del compromesso keynesiano che aveva assicurato una duratura pace sindacale dal New Deal in avanti, si rivelava sempre più inadeguato alla realtà di un'economia globalizzata, terziarizzata e caratterizzata da una crescente frammentazione produttiva. Con il definitivo imporsi del *business unionism*, a partire dal secondo dopoguerra il sindacato americano si configurerà «più come un gruppo d'interesse istituzionalizzato che come un movimento sociale» (Voss, Sherman, 2000), privilegiando la soddisfazione degli interessi immediati degli iscritti per mezzo della risoluzione di problemi specifici sul luogo di lavoro e modalità di formulazione dell'agenda sindacale che la limitavano quasi esclusivamente al trattamento delle questioni economiche. Nella prospettiva di questo modello, l'aumento dei tassi di sindacalizzazione era fatto discendere dalla diffusione di comportamenti imitativi fra i lavoratori non sindacalizzati, attratti dalla prospettiva di accedere ai salari più elevati e ai benefit di cui godevano viceversa i lavoratori sindacalizzati.

Le campagne di sindacalizzazione muovevano quindi da questo presupposto, concentrandosi su luoghi di lavoro considerati di «facile sindacalizzazione» e ricorrendo a tecniche di *organizing* piuttosto ritualizzate e prevalen-

temente non confrontazionali (Voss, Sherman, 2000). Queste campagne, dallo stile prevalentemente *top-down*, prevedevano una partecipazione minimale da parte delle singole unità contrattuali nei luoghi di lavoro, contribuendo a riprodurre platee d'iscritti poco attive e mobilitate (Rathke, Rogers, 2001). Agende fondate su questioni essenzialmente economiche erano orientate all'obiettivo del conseguimento di una maggioranza di lavoratori favorevoli alla rappresentanza sindacale nelle singole aziende, maggioranza senza la quale non era possibile esercitare la potestà contrattuale (Coppola, 2008). Per i critici di questo approccio la forte enfasi sul raggiungimento del cosiddetto *majority status* determinava effetti negativi sulla qualità e sostenibilità delle attività di *organizing*: il fuoco su singole imprese o rami d'impresa offriva, da una parte, pochi incentivi alla ricerca di forme più ampie di coordinamento fra i diversi settori e unità produttive, dall'altra, spingeva le organizzazioni a sollecitare l'adesione individuale al sindacato esclusivamente a seguito del conseguimento della maggioranza dei voti fra i lavoratori ai quali, dopo la negoziazione del contratto, non era spesso richiesta nessuna particolare forma di partecipazione attiva e durevole. Inoltre, nei casi in cui l'obiettivo del *majority status* non era conseguito entro uno spazio di tempo relativamente breve le campagne di sindacalizzazione erano facilmente abbandonate, disperdendo così una parte importante del capitale politico e organizzativo generatosi nel corso delle campagne stesse. Nel lungo periodo, la perdita di efficacia delle campagne tradizionali di *organizing* condurrà al declino della loro rilevanza nella vita delle organizzazioni sindacali: a eccezione del settore pubblico, l'incidenza della spesa in attività di sindacalizzazione sul totale dei bilanci si ridurrà progressivamente fino a divenire marginale (Rathke, Rogers, 2001).

La stigmatizzazione dei limiti del vecchio modello e la necessità di superarlo saranno al centro della campagna che condurrà John Sweeney, già leader di Seiu (Service Employees International Union), alla guida dell'American Federation of Labor (Afl-Cio) nel 1995. Il nuovo presidente affermerà che da allora in avanti il sindacato americano avrebbe agito «come un movimento sociale capace di rappresentare i lavoratori nel complesso della società» (in Martin, 2006), suggerendo di fatto una strategia che portasse il movimento sindacale verso un superamento del prevalere del *business unionism* a favore di un nuovo modello più adeguato al contesto neo-liberale.

L'obiettivo centrale della nuova strategia sarà quello dell'estensione della rappresentanza sindacale in quei settori produttivi e fra quei gruppi sociali

e demografici che, in forte espansione nella società e nell'economia americane, erano rimasti viceversa ai margini dell'azione sindacale. Posto all'esterno dell'insediamento tradizionale e declinante del *business unionism*, il terziario «povero» dei servizi a basso valore aggiunto, dominato da una manodopera fatta di *working poor* spesso immigrati, diventerà a partire dai primissimi anni novanta l'obiettivo tipico delle nuove strategie. Nel dibattito che si svilupperà all'interno della confederazione saranno tre le principali linee strategiche attorno alle quali si produrrà un consenso di fatto che, tuttavia, si romperà quando si dovrà decidere in quali dimensioni – finanziarie e organizzative – applicarle (Masters, Gibney, Zagenczyk, 2006): l'espansione e centralizzazione della spesa nelle campagne di *organizing* per mezzo dell'introduzione di un fondo strategico e di un nuovo istituto di formazione; la rivitalizzazione delle strutture intersindacali territoriali – i Central Labor Council (Ness, Eimer, 2001) – e la fondazione di nuove strutture, come i Workers Center, vale a dire organizzazioni di servizio a base territoriale per la sindacalizzazione degli immigrati (Fine, 2006); la riforma profonda del rapporto fra il sindacato e il Partito Democratico.

3. La riscoperta della *community*

Alla fine degli anni duemila, secondo diversi osservatori, una componente crescente e consistente del movimento sindacale americano si sarà lasciata alle spalle il modello del *business unionism* a favore di un nuovo modello, fortemente orientato all'ampliamento della base organizzata e al radicamento in contesti posti al di fuori dell'insediamento sindacale tradizionale: invece del «servizio» agli iscritti esistenti si favorirà l'attrazione di nuovi iscritti, invece della mera preservazione della presenza nei settori manifatturieri in cui il sindacato risultava in declino si punterà a una strategia di aggressiva sindacalizzazione dei settori produttivi emergenti (Wills, 2000; Voss, Sherman, 2000; Buroway, 2008)¹. Nell'ambito di questi nuovi orientamenti sarà il rapporto fra azione sindacale e *community*, e il suo ruolo nella costruzione di una nuova identità sindacale, a caratterizzare, secondo attivisti

¹ Il cambiamento della posizione di Afl-Cio sul tema centrale delle politiche dell'immigrazione – restrittiva e conservatrice prima, progressista poi – rappresenterà da questo punto di vista un evento chiave nella costruzione della nuova strategia.

e osservatori, il modello emergente che, ponendosi in alternativa al *business unionism*, sarà ricondotto alle definizioni di *community* o *social movement unionism* (Fairbroter, 2008)². Con questa definizione, studiosi britannici e nord-americani hanno voluto indicare l'emergere di campagne e di strutture sindacali che hanno individuato nella *community* una dimensione fondamentale per l'azione sindacale (Wills, 2000).

Con l'avvento del nuovo modello il sindacato americano si sarà *ri-territorializzato* perché si sarà, in una certa misura, *ri-socializzato*. La riscoperta della *community* muoverà infatti dalla sempre maggiore visibilità del nesso fra l'intensificarsi dello sfruttamento sul luogo di lavoro e la crescente incapacità di assicurarsi la riproduzione sociale fuori dal luogo di lavoro: l'emergere di campagne su temi quali il *living wage*, la salute, le condizioni ambientali e abitative, l'impresa socialmente irresponsabile, saranno il risultato di questo passaggio fondamentale (Harvey, 2000; Buroway, 2008) che si produrrà quando le istituzioni stesse del *business unionism* entreranno in una crisi apparentemente inarrestabile, rivelando la propria incapacità di garantire – dentro e fuori il loro insediamento tradizionale – salari e protezioni in linea con il passato. Questa nuova enfasi sul «locale» quale spazio della riproduzione sociale, ma anche della regolazione di una parte importante dell'economia, determinerà l'avvento di un nuovo strumento, la *campagna territoriale*, e di un nuovo soggetto, la *coalizione territoriale*.

Per il sindacato americano si tratterà, allora, di rivisitare i propri riferimenti culturali, valorizzando esperienze sociali e sindacali che erano rimaste in ombra nella costruzione della «cultura organizzativa» (Bonazzi, 2008; Mandato, 2010) egemone nel lungo dopoguerra. Le eccezioni al modello del *business unionism* non erano mancate, in particolare fra gli anni sessanta e settanta del secolo scorso. Da un lato i movimenti studenteschi e per i diritti civili, in particolare l'organizzazione Students for a Democratic Society e il Congress for Racial Equality, avevano dato vita a gruppi sindacali interrazziali radicati nei quartieri urbani svantaggiati anziché sui luoghi di lavoro (Martin, 2006; Coppola, 2011; Looker, 2012); dall'altro, negli stessi anni si erano segnalati alcuni tentativi di organizzazione sindacale a base territoriale, sempre con grande attenzione ai lavoratori poveri, sia da parte di Afl-Cio e di Uwa sia nel caso delle campagne di sindacalizzazione dei la-

² Si tratta di definizioni dal significato cangiante e in parte precedenti all'affacciarsi delle nuove strategie di *organizing* nel sindacato americano. Vedi Ross (2007).

voratori *latinos* nell'agricoltura realizzate sotto la guida di Cesar Chavez (Meister, Loftis, 1977).

Al di là di queste esperienze specifiche maturate in condizioni spesso peculiari, il patrimonio di pratiche cui attingeranno le nuove campagne di sindacalizzazione sarà quello del cosiddetto *community organizing*, per come esso fu sviluppato e sistematizzato dal suo fondatore Saul Alinsky. Nello storico distretto del *meatpacking* della Chicago degli anni trenta, Alinsky era stato protagonista di uno dei più rilevanti esempi di sindacalizzazione e di *empowerment* collettivo della storia d'America (Alinsky, 1946; Horwitt, 1989). Al centro della sua ricetta stava l'idea che l'azione politica e sociale progressista dovesse avere come fine fondamentale quello della costruzione del potere fra i gruppi sociali deboli o esclusi. Questo potere andava costruito sulla base della percezione che dei propri interessi avevano le stesse popolazioni mobilitate, prima ancora che sulla base di schemi culturali di importazione, sul coinvolgimento del territorio in tutte le sue forme, sulla tessitura di coalizioni sociali larghe e, in una certa misura, inusuali, infine sulla laboriosa costruzione di leadership naturali e «indigene», che fossero espressione diretta dei gruppi mobilitati (Alinsky, 1946, 1971; Coppola, 2011). Da allora in avanti, le tecniche del *community organizing* sono state impiegate dai più importanti movimenti collettivi – da quello per i diritti civili a quello per i diritti di welfare – per poi, sulla soglia degli anni novanta, dare un contributo fondamentale alla rivitalizzazione del movimento sindacale e, di conseguenza, del progressismo americano culminante nella vittoria di Obama nel 2008 (Diletti, Mazzonis, Toaldo, 2009).

4. Esperimenti di sindacato nuovo: da Justice for Janitors a Laane

La campagna sindacale generalmente presa a modello del nuovo corso è *Justice for Janitors* lanciata nel 1990, quindi prima dell'avvento di Sweeney alla guida di Afl-Cio³, resa popolare dal film *Bread and Roses* di Ken Loach. Con questa campagna, i lavoratori immigrati concentrati nei servizi poveri (in questo caso le centinaia di migliaia di lavoratori delle pulizie nell'area metropolitana di Los Angeles), fino ad allora visti come «inorganizzabili», diventavano il primo obiettivo di un'aggressiva campagna di sindacalizza-

³ Sweeney era allora il presidente di Seiu.

zione. Nel 1990 il sindacato Seiu, attivo nel settore dei servizi, decideva di investire il 30 per cento del suo bilancio nelle attività di *organizing*, di premiare finanziariamente le sedi locali che si distinguevano nel lavoro di sindacalizzazione e di assisterle nell'organizzazione delle campagne con personale nazionale qualificato (Vandaele, Leschke, 2010; Savage, 2006). La campagna *Justice for Janitors*, il frutto sperimentale di questa nuova politica, si fonderà su alcuni principi chiave: l'individuazione del territorio quale arena privilegiata del dispiegarsi dell'azione sindacale, data la frammentazione e l'inagibilità sindacale dei luoghi di lavoro; il forte investimento sul ruolo attivo degli iscritti e poi dei lavoratori in via di sindacalizzazione anche per mezzo di attività di *leadership development*, vale a dire l'individuazione e la formazione di nuovi leader fra i lavoratori e non solo; l'esemplarità e visibilità delle iniziative nell'ambito di una strategia di comunicazione oggetto di grande cura; la costruzione di alleanze sul territorio con altri attori sociali, a partire dalle comunità migranti; l'inquadramento della battaglia sindacale in una narrazione di registro universalistico che addirittura mobilitava la categoria dei diritti umani nel rappresentare le inaccettabili condizioni di lavoro dei *janitors*. L'esito della campagna sarà la sindacalizzazione di circa 60 mila lavoratori – che equivarrà alla firma di centinaia di contratti collettivi e di un contratto di settore per l'area metropolitana – e sul lungo periodo, secondo molti osservatori, l'inizio della rivitalizzazione del movimento sindacale e di quello progressista a Los Angeles (Chaison, 2006). Il modello di *Justice for Janitors* sarà replicato in diverse campagne di sindacalizzazione in tutto il paese, facendo di Seiu un caso eccezionale di rilancio del movimento sindacale (De Luca, 2010).

Contestualmente, il lancio delle cosiddette *corporate campaign* orientate a una specifica azienda integrerà il modello di *Justice for Janitors*: in questo caso i sindacati ricorreranno a tattiche esterne e interne al posto di lavoro al fine di esercitare una forte pressione esterna sull'impresa, anche coinvolgendo i media e altri attori locali e nazionali; cercheranno di influenzare l'opinione pubblica in modo nuovo, premendo su clienti, subappaltatori e sistema bancario; investiranno in attività di ricerca e informazione, anche con l'assunzione di personale addetto a tempo pieno, svelando le strategie aziendali e proponendo scelte manageriali alternative (Martin, 2006; Voss, Sherman, 2000; Holland, Pyman, 2001). La *corporate campaign* rappresenterà una deviazione rilevante dall'eredità delle campagne di sindacalizzazione di natura procedurale fondate sulla ricerca del *majority status*, tipica del busi-

ness unionism. L'obiettivo sarà proprio quello di costringere un'impresa a riconoscere il sindacato senza ricorrere alle procedure elettorali previste dal National Labour Relations Bureau (Nlrb), cercando viceversa di imporre il meccanismo del riconoscimento dell'adesione scritta del 50 per cento più uno dei lavoratori al sindacato quale criterio sufficiente per la creazione di una rappresentanza sindacale (Voss, Shernam, 2000; Coppola, 2010)⁴. Fra le diverse *corporate campaign* che nel tempo sono state oggetto di attenzione possiamo segnalare quelle che riguardano la catena distributiva Walmart, promosse su iniziativa di Seiu e Ufcw (United Food and Commercial Workers) e di altri attori non sindacali (Fisk, Oswalt, 2008).

Infine, gli esperimenti di *community unionism* hanno investito direttamente il territorio, trasformandolo in una vera e propria arena contrattuale nella quale confrontarsi non solo con gli interessi datoriali, ma anche con le istituzioni locali. Il primo passo di questa strategia è stato la rivitalizzazione dei Central Labour Council (Clc): Afl-Cio ha investito in due programmi nazionali volti al rafforzamento della loro legittimità all'interno del movimento sindacale – le organizzazioni di categorie sono infatti libere di non aderire ai Clc – e al forte rinnovamento della leadership, con l'elezione di nuovi dirigenti di provenienza sia esterna sia interna al sindacato (Eckstein, 2001; Ness, Eimer, 2001).

Il secondo passo è stato il forte sostegno alla nascita di nuove strutture – i cosiddetti *think-and-do thank* – che si sono rivelati, in alcuni casi in particolare, attori chiave nel successo di pratiche sindacali volte a costruire forme innovative di contrattazione locale nelle aree dello sviluppo locale, della regolazione del mercato del lavoro e delle politiche sociali e urbane. I *think-and-do thank*, come suggerito dal nome, sono agili organizzazioni locali animate da ricercatori-attivisti che trattano i temi della politica locale in chiave strategica. Fra i loro obiettivi vi sono l'individuazione di priorità per il movimento sindacale e, più in generale, per il movimento progressista a livello locale, e la costruzione delle condizioni di un'azione sindacale efficace, capace di mutare i termini del dibattito politico locale anche esercitando un'influenza, seppure indirettamente, sul processo elettorale (Reynolds, 2002; Dobbie, 2009; Turner, Cornfield, 2007).

Per chiarire senso, ruolo e funzionamento di queste strutture mi limiterò all'esempio del *think-and-do thank* più noto, vale a dire la Los Angeles Allian-

⁴ Le procedure del Nlrb prevedono il voto palese dei lavoratori.

ce for a New Economy (Laane), fondata nei primi anni novanta su iniziativa di Unite Here, un'altra organizzazione sindacale attiva nel settore dei servizi. Nei primi anni della sua esistenza Laane svolge ricerche e pubblica rapporti largamente pubblicizzati su alcuni temi emergenti della politica locale, quali le condizioni di lavoro nel settore dei servizi e le nuove politiche di sviluppo portate avanti dall'amministrazione comunale. Ne risulta la costruzione di un'innovativa agenda sindacale, poi messa in pratica attraverso il lancio di aggressive campagne territoriali capaci di generare coalizioni inedite. Fra gli anni novanta e gli anni duemila, sulla spinta di Laane, sono realizzate una campagna territoriale per l'introduzione di una normativa locale sul *living wage* e una campagna per la sindacalizzazione dei 50 mila lavoratori dell'aeroporto della città (Frank, Wong, 2004; Grabelsky, 2009; Dobbie, 2009).

Un ottimo esempio del ruolo di questi attori e del loro forte impulso all'innovazione, ma anche al successo, dell'azione sindacale territoriale proviene dalle campagne promosse nell'ambito delle trasformazioni urbanistiche. In stretto collegamento con le organizzazioni sindacali, Laane interviene attivamente nel caso di alcuni grandi progetti urbani che offrono l'opportunità per la creazione di coalizioni locali, capaci di esercitare un significativo potere contrattuale nei confronti dei promotori privati e dell'amministrazione pubblica. L'esito di questo impegno è l'elaborazione e l'introduzione di un nuovo dispositivo contrattuale – il cosiddetto Community Benefits Agreement – che ha permesso alle coalizioni locali di ottenere, rendendoli legalmente esigibili, importanti miglioramenti nei progetti quali l'incremento del numero di alloggi sociali previsti, il miglioramento delle condizioni di assunzione e impiego dei lavoratori nelle nuove attività economiche generate, la realizzazione di attrezzature pubbliche e il miglioramento delle condizioni ambientali e di sostenibilità (Gross, 2005; Salkin, Levine, 2008; Simmons, Luce, 2009; Coppola, 2012). È importante precisare come tutti questi successi si siano prodotti entro il quadro d'azione e la narrazione proposti da Laane, di cui queste sono alcune direzioni fondamentali: legare fortemente le questioni sindacali alle scelte politiche territoriali e a scelte etiche generali; produrre sapere e informazione relativi al territorio, anche per mezzo del coinvolgimento degli ambienti della ricerca, capaci di riequilibrare i rapporti di forza fra sindacato, interessi datoriali e poteri politici attraverso un informato appello all'opinione pubblica; costruire coalizioni territoriali non strumentali che si basino su piattaforme che siano il frutto di una forte dinamica partecipativa e del riconoscimento di tutti gli attori; allargare in modo

fondamentale la platea dei partecipanti, iscritti e non iscritti al sindacato, democratizzando il processo di formulazione delle priorità e puntando espressamente alla formazione di nuovi leader e attivisti.

5. Costruire il cambiamento

Le esperienze che abbiamo succintamente descritto sono state interpretate come il manifestarsi di una nuova identità sindacale, capace non solo di produrre risultati contrattuali importanti anche in aree assolutamente inedite, ma anche di dare nuova legittimità sociale all'azione delle organizzazioni sindacali. Grazie al coinvolgimento della *community* nell'azione sindacale, le organizzazioni sindacali si sono fatte promotrici di battaglie generali relative alla giustizia economica e sociale, allargando la propria presenza in diverse arene di *policy*, estendendo la propria influenza a segmenti della composizione sociale – in particolar modo le minoranze e i lavoratori poveri – generalmente marginali fra gli effettivi sindacali, infine perseguendo con maggiore efficacia l'obiettivo di sindacalizzare i lavoratori che si concentrano nei servizi e in altri settori a spiccata frammentazione e destrutturazione (Wills, 2000). In questo senso, la dimensione territoriale sarebbe stata utilizzata sia come legittima arena contrattuale per migliorare le condizioni di vita della platea dei propri iscritti sia come strumento per allargare la propria influenza a quei lavoratori non raggiungibili per mezzo dell'intervento sindacale sui luoghi di lavoro (Symon, Crawshaw, 2009).

Su un piano più generale, gli esperimenti di *community unionism* si sono dimostrati essenziali sulla strada di una ricomposizione delle battaglie redistributive con quelle del riconoscimento – con il coinvolgimento delle minoranze e delle loro rivendicazioni identitarie – funzionale allo sviluppo di una nuova alternativa progressista, capace di divenire egemone e maggioritaria nella società (Wills, 2000). Infine, la riattivazione territoriale dei sindacati avrebbe rappresentato una risposta adeguata alle caratteristiche assunte dalla politica locale nell'era neoliberale (Vanolo, Rossi, 2010), con il ruolo crescente delle amministrazioni locali nella politica economica, la diffusione di nuovi dispositivi contrattuali di produzione delle politiche pubbliche, l'emergere di programmi complessi di rigenerazione urbana, di sviluppo economico e sociale, di partnership fra attori pubblici e privati (Wells, 2002; Turner, Cornfield, 2007; Symon, Crawshaw, 2009).

In questo quadro, come abbiamo visto, l'impegno nella dimensione territoriale ha spesso condotto alla costruzione di coalizioni di tipo nuovo fra il sindacato e gli altri attori sociali. La loro creazione ha costretto le organizzazioni sindacali a riconoscere le richieste di altri attori e movimenti sociali portatori di interessi percepiti inizialmente come divergenti, se non opposti a quelli dei membri delle organizzazioni sindacali, aprendo allo scrutinio collettivo la difesa degli interessi organizzati dai sindacati e migliorando non solo l'immagine degli stessi, ma anche la coerenza delle proprie richieste rispetto a interessi più generali (Wills, 2000). Alle tradizionali strategie opportunistiche di utilizzo della *community* e dei suoi attori a sostegno di agende e campagne formulate dalle sole organizzazioni sindacali, si sarebbero gradualmente sostituite strategie alternative fondate su una lettura più estensiva del ruolo e del potenziale delle coalizioni. Entro il nuovo modello, queste sarebbero state interpretate quali schemi innovativi di azione collettiva, capaci di rafforzare il capitale organizzativo di ogni attore, di aumentare la possibilità di conseguire risultati difficili a ottenersi con l'azione di un singolo attore, di determinare un cambiamento durevole del clima politico generale, quindi del contesto stesso dell'azione sindacale (Tattersal, 2011).

Fra i requisiti del successo di queste nuove coalizioni, Tattersal (2011) ha individuato il prevalere della dimensione della profondità su quella dell'estensione, per mezzo di una presenza di meno attori ma molto attivi e motivati, la visibilità del nesso fra interessi organizzati e interessi più generali, una pianificazione di lungo periodo capace di finalizzarsi a importanti momenti elettorali e legislativi, infine lo sviluppo di cosiddette *local broker organization*, fondate dai diversi attori e capaci di equilibrare l'approccio *top-down* dei gruppi dirigenti degli attori in coalizione. Infine, coalizioni caratterizzate dall'autentica condivisione dell'agenda e dal prevalere di relazioni cooperative fra i diversi membri avrebbero permesso anche la rivitalizzazione delle organizzazioni sindacali per mezzo del rinnovamento e rinvigorimento delle loro tecniche organizzative e del miglioramento dei livelli di attivazione e mobilitazione della loro base (Tattersal, 2011). Più complessivamente, le pratiche generate nel campo del *community unionism* avrebbero messo in discussione *habitus* organizzativi e *frame* cognitivi fortemente radicati nel vecchio modello, andando quindi incontro a diffuse resistenze interne.

Anche nel contesto americano, le interpretazioni dei fenomeni di resistenza degli apparati sindacali al cambiamento hanno richiamato la cosid-

detta «legge di ferro dell'oligarchia», elaborata dal sociologo Robert Michels nel 1911 (e le sue reinterpretazioni successive: Bonazzi, 2008; Ferraris, 2011). A partire dall'analisi del Partito socialdemocratico tedesco, Michels sosteneva che le grandi organizzazioni sviluppassero inevitabilmente leadership oligarchiche nonostante processi formalmente democratici di formazione delle decisioni, e che gli obiettivi e le pratiche organizzative tendessero per questo motivo a ripiegare in direzione conservatrice. In altre parole, in una grande organizzazione dominata da uno staff sempre più professionalizzato e burocratizzato, le scelte della leadership tenderebbero a modellarsi sugli interessi del corpo burocratico più che su quelli dei membri attuali e potenziali. In questo quadro, lo staff professionalizzato resisterebbe quindi al cambiamento temendo l'adozione di nuove modalità organizzative e gli effetti dell'accresciuta partecipazione, vedendo in queste una minaccia alla preservazione del proprio potere (Ferraris, 2011; Voss, Sherman, 2000).

Anche nel caso americano le nuove strategie sindacali hanno inevitabilmente scatenato comportamenti riconducibili alla «legge di ferro dell'oligarchia»: l'enfasi sulla partecipazione e sulla costruzione di nuova leadership ha implicato una redistribuzione del potere e un allargamento della base decisionale, in particolare in direzione di gruppi storicamente marginalizzati; il ri-orientamento delle risorse verso la sindacalizzazione di nuovi settori e territori ha condotto all'abbandono o il ridimensionamento di attività che erano maggiormente rispondenti agli istinti di auto-conservazione dei gruppi dirigenti; l'enfasi sull'adozione di nuove pratiche e competenze organizzative, da diffondere anche grazie all'immissione di nuovo personale di estrazione diversa da quella tradizionale, ha messo in crisi *routine* e posizioni di potere consolidate (Martin, 2006), chiamando in causa più complessivamente un'ormai radicata cultura sindacale nella quale «sia lo staff sia i membri avevano sviluppato un'interpretazione simbiotica dei propri ruoli come *business agent* e *consumatori di servizi*» (Voss, Sherman, 2000).

Nonostante diffuse resistenze il cambiamento si è comunque prodotto, investendo settori importanti del movimento sindacale statunitense. Nella letteratura è stato sottolineato come lo stato di crisi fosse tale da rendere poco credibile, ai fini della stessa auto-preservazione dei ceti dirigenti, la riproposizione di strategie di sopravvivenza a breve termine. L'avvento di leadership riformatrici avrebbe tuttavia giocato un ruolo chiave nel contenimento degli effetti della *iron law* e nel prodursi del cambiamento, soprattutto

per mezzo dell'immissione di figure esterne, di grande autorevolezza, alla guida delle nuove campagne. Il determinarsi di crisi politiche nelle organizzazioni locali, accompagnato all'emergere di una nuova leadership, sia per mezzo di elezioni locali sia per mezzo di un intervento assertivo da parte dell'organizzazione nazionale, hanno creato meccanismi virtuosi nel quale gli innovatori hanno avuto accesso alle risorse e alla legittimità necessarie alla costruzione del cambiamento. In particolare, a rivelarsi fondamentale è stata la provenienza di molti dei nuovi leader e attivisti da altri movimenti sociali: si trattava in gran parte di personalità non socializzate al modello del *business unionism* e più vicine a modelli alternativi di mobilitazione collettiva, caratterizzati da una forte enfasi sulla costruzione del potere fra i gruppi sociali di riferimento, da un uso più disinvolto e creativo delle tattiche e tecniche di *organizing*, infine da una spiccata cultura delle alleanze con altri soggetti (Voss, Sherman, 2000). Secondo questa lettura il cambiamento si sarebbe dunque prodotto grazie all'immissione guidata di culture politiche e organizzative anche distanti da quella egemone nella storia sindacale del paese. Culture che facevano della *community* la loro irrinunciabile dimensione strategica, nella quale radicare anche la nuova cultura sindacale alla cui formazione stavano contribuendo.

6. Conclusioni: lezioni americane

A oltre vent'anni di distanza dall'avvio della campagna *Justice for Janitors* il sindacato americano, se preso nel suo complesso, si trova ancora in una condizione di crisi. Nel 2012, dopo alcuni timidi segnali di ripresa negli anni precedenti (Coppola, 2008), il tasso di sindacalizzazione è sceso fino a toccare l'11,3 per cento, un dato prossimo a quello registrato nel 1916 (Bureau of Labor Statistics, 2013). Gli effetti della grande recessione sull'occupazione e, più recentemente, il successo della violenta campagna anti-sindacale condotta dalle amministrazioni repubblicane di alcuni Stati, hanno senza dubbio contribuito al determinarsi di questa congiuntura negativa (Tomassetti, Tilly, Zipperer, 2013). Se si guarda poi a questi dati in termini di «mancata crescita» più che in termini di «declino», ad aver pesato è anche la rinuncia dell'amministrazione Obama a includere il Free Employee Choice Act (Coppola, 2010) – un testo di riforma in senso meno restrittivo delle procedure di accesso alla rappresentanza sindacale – nel-

l'agenda legislativa degli anni della maggioranza democratica al Congresso. Nella prospettiva delle organizzazioni sindacali, l'approvazione della nuova normativa – che, non casualmente, era al centro dell'agenda con la quale queste avevano sostenuto Obama nel 2008 – avrebbe suffragato i risultati ottenuti in virtù delle campagne ispirate al modello del *community unionism*, estendendone la portata e invertendo la traiettoria del declino in modo questa volta strutturale.

Nel quadro di questa congiuntura negativa, alcuni gruppi demografici – i *latinos* – mostrano però una dinamica diversa (Bureau of Labor Statistics, 2013), che vede il sindacato evolvere positivamente in linea con i cambiamenti demografici che da oggi ad alcuni decenni condurranno il paese a una composizione demografica egemonizzata dalle componenti non bianche della popolazione (Coppola, 2012). Da questo punto di vista gli esperimenti di *community unionism* sembrano aver generato risultati importanti, tali da ridurre il declino complessivo del sindacato e di compensare, almeno in parte, le consistenti riduzioni del numero assoluto di iscritti «bianchi»: il discreto andamento dei tassi di sindacalizzazione in California, l'epicentro delle esperienze legate al nuovo modello, sembra suffragare una lettura di questo genere (Tomassetti, Tilly, Zipperer, 2013). Al di là dei risultati in termini quantitativi, le nuove esperienze di *organizing* puntavano tuttavia a estendere la rappresentanza secondo modalità che permettessero alle organizzazioni sindacali di ritrovare almeno parte della legittimità e del riconoscimento sociali perduti negli anni del declino.

All'origine delle nuove strategie sta senza dubbio la percezione di una situazione di crisi grave e forse definitiva. Le condizioni in cui operava il sindacato si erano talmente degradate da rendere impossibile la ricerca di legittimità e riconoscimento nella normale dinamica contrattuale con gli altri attori del sistema delle relazioni industriali. Viceversa, occorreva mutare le condizioni di contesto dal basso verso l'alto, per mezzo della costruzione di una cultura sindacale profondamente diversa – nei suoi *frame* e nelle sue pratiche – da quella prevalente fino ad allora.

La costruzione di questa cultura può essere senza dubbio interpretata come esempio di quella visione meno passiva e deterministica, e viceversa più attiva e volontaristica, delle organizzazioni sindacali che si è delineata, in diversi paesi, a partire dagli anni novanta del secolo scorso (Vandaele, Lesckhe, 2010). Coerentemente, la parola chiave di un ventennio di sperimentazioni nell'ambito delle strategie di *organizing* è stata «potere», o me-

glio *empowerment*, in un'accezione inequivocabilmente collettiva e relativa sia alle organizzazioni sia ai gruppi sociali che queste sono chiamate a rappresentare. L'assunzione del patrimonio storico del *community organizing*, con la sua enfasi sulla costruzione della capacità di *voice* e del capitale politico di determinati gruppi sociali, si è quindi offerta naturalmente quale riferimento culturale importante ai protagonisti di questi esperimenti. L'estensione e l'approfondimento della partecipazione, l'attivazione degli iscritti e l'investimento su nuovi leader sono diventati altrettanti strumenti per ricostruire potere fra i lavoratori e i gruppi sociali esclusi, e da lì modificare la dinamica negoziale anche aprendo nuove arene e sorprendendo così gli avversari. Tuttavia, la lezione di Saul Alinsky non è stata assunta acriticamente: molte delle campagne che hanno attinto spesso indirettamente alla sua eredità non hanno dissimulato la loro agenda come una certa lettura di Alinsky poteva suggerire. Viceversa, esse hanno costruito la propria efficacia anche sulla base dell'evidenza del *frame* valoriale attorno al quale erano strutturate, riconducendo l'azione sindacale a obiettivi generali dal forte richiamo etico quali la giustizia sociale, la qualità dello sviluppo e la dignità degli individui.

La riscoperta della dimensione della *community* è stata, da questo punto di vista, centrale. La frammentazione produttiva e il *re-scaling* della governance determinatosi nel periodo neo-liberale hanno permesso la riscoperta di questa dimensione quale spazio strategico dell'azione sindacale. In questa dimensione si sono così stratificate nuove strutture e pratiche organizzative che sono andate oltre il repertorio ereditato dall'epoca del *business unionism*, riconducendo entro un discorso unitario condizioni e problemi che prima erano fra loro «dispersi». L'esperienza di Laane, per la sua capacità di riconnettere questioni sindacali a questioni politiche relative ai modelli di sviluppo locale per mezzo della costruzione di coalizioni territoriali inedite, è da questo punto di vista esemplare.

La riscoperta della *community* è stata contestualmente funzionale a offrire una nuova auto-rappresentazione all'azione sindacale e a fornirle di risorse organizzative provenienti da culture che – come abbiamo visto – erano ormai esterne alla corrente principale della tradizione sindacale. L'immissione di figure provenienti dall'esterno, una pratica senza dubbio molto «rischiosa», è stata uno dei fattori determinanti nella costruzione del cambiamento. Associando obiettivi di rivitalizzazione a quelle culture politiche e organizzative e al relativo personale che li potevano più credibilmente incar-

nare, il sindacato ha così potuto arricchire ed estendere il repertorio delle sue «azioni multidimensionali» e dei suoi «legami multipli» (Carrieri, Persano, 2010), costruendo coalizioni con altri attori, esplorando nuove arene di *policy*, rielaborando la propria agenda e stabilendo nuovi nessi fra questioni diverse. L'apertura alla *community* ha permesso così l'estensione e intensificazione di quegli «scambi a intensità variabile con la società» (Carrieri, Persano, 2010), che permettono l'apprendimento organizzativo e il rafforzamento del riconoscimento e della legittimità sociali di un'organizzazione.

In conclusione, la discussione di queste esperienze appare di sicura utilità e interesse in Europa e, più in particolare, in Italia. La riscoperta della *community* in un contesto sindacale entro il quale questa dimensione era stata lungamente negletta offre importanti occasioni di riflessione a contesti sindacali, quale quello italiano, nei quali viceversa la dimensione territoriale ha giocato una funzione importante nell'evoluzione storica (Ferraris, 2010) e, più di recente, nella formulazione di strategie di rilancio delle organizzazioni sindacali che tuttavia non sembrano aver prodotto risultati adeguati. Alcuni degli elementi e delle questioni qui presentate, stanti le profonde differenze fra i due contesti regolativi, possono essere utilmente discussi anche in Italia, dove il sindacato pare affetto da una forte crisi di riconoscimento sociale che è anche il frutto dell'incapacità di associare innovazioni organizzative a una nuova auto-rappresentazione capace di renderle «vive» e credibili⁵.

Riferimenti bibliografici

- Alinsky S. (1971), *Rules for Radicals. A Pragmatic Primer for Realistic Radicals*, New York, Vintage Books.
- Alinsky S. (1946), *Reveille for Radicals*, New York, Vintage Books.
- Bonazzi G. (2008), *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, Franco Angeli.
- Bureau of Labor Statistics (2013), *Union Members Summary*, in www.bls.gov/news.release/union2.nr0.htm.
- Buroway M. (2008), *The Public Turn: From Labor Process to Labor Movement*, in *Work and Occupation*, XXXV, 4.
- Carrieri M., Persano E. (2010), *Il difficile cambiamento. I sindacati tra innovazioni tentate ed esiti oscillanti*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 3.

⁵ Vedi su questo tema Coppola (2013) e Lani (2013).

- Chaison G. (2006), *The Changing Role of Unions. A Review Essay*, in *Journal of Labor Research*, XXVII, 3.
- Coppola A. (2013), *Lezioni americane. Ovvero come rilanciare il sindacato facendone un movimento sociale*, in *Organizzare i non organizzati*, Roma, Ediesse.
- Coppola A. (2012), *Contrattare la città giusta. L'esperienza dei Community Benefits Agreements negli Stati Uniti*, paper presentato alla XV Conferenza annuale della Società italiana degli urbanisti «L'urbanistica che cambia: rischi e valori», Pescara.
- Coppola A. (2012), *Latinos and the Ephemeral American Dream*, in *Aspenia International*, 55-56.
- Coppola A. (2011), *Organizzare il ghetto: l'invenzione delle politiche di quartiere nell'America degli anni sessanta*, in *Queste Istituzioni*, 160-161.
- Coppola A. (2008), *Il lavoro nella coalizione di Obama*, in *Quale Stato*, XIII, 3-4.
- De Luca M. (2010), *Seiu: un'isola felice in un mare di desindacalizzazione*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 3.
- Diletti M., Mazzonis M., Toaldo M. (2009), *Come cambia l'America. Politica e società ai tempi di Obama*, Roma, Edizioni dell'Asino.
- Dobbie D. (2009), *From Coalitions to Movements: Realizing the Promise of Regional Power Building*, in *Working Usa*, XII, 1.
- Dorigatti L. (2013), *Le campagne dei giovani metalleri in Germania*, in *Organizzare i non organizzati*, supplemento a *Rassegna Sindacale*, 12.
- Dorigatti L. (2011), *Operation Übernahme: giovani metalleri all'attacco. Dalla Germania buone pratiche di organizing e di contrattazione*, in www.molecoleonline.it.
- Eckstein E. (2001), *Putting Organizing back into Labour Councils*, in *Working Usa*, V, 1.
- Fairbrother P. (2008), *Social Movement Unionism or Trade Unions as Social Movements*, in *Employ Respons Rights Journal*, 20.
- Ferraris P. (2011), *Ieri e Domani. Storia critica del movimento operaio e socialista ed emancipazione dal presente*, Roma, Edizioni dell'Asino.
- Fine J. (2006), *Worker Centers: Organizing Communities on the Edge of Dream*, Ithaca, Cornell University Press.
- Fisk C.L., Oswald M.M. (2008), *Preemption and Civic Democracy in the Battle over Wal-Mart*, in *Working Usa*, XI, 1.
- Frank L., Wong K. (2004), *Dynamic Political Mobilization: the Los Angeles County Federation of Labor*, in *Working Usa*, VIII, 2.
- Ghelfi F. (2013), *Workers Win when they Organize: tecniche di organizing nel Regno Unito*, in *Organizzare i non organizzati*, supplemento a *Rassegna Sindacale*, 12.

- Ghelfi F. (2011), *Bread and Roses. L'organizing è un software libero che possiamo usare anche in Italia*, in www.molecoleonline.it.
- Goldfield M. (1987), *The Decline of Organized Labor in the United States*, Chicago, University of Chicago Press.
- Grablesky J. (2009), *Building Labor's Power in California: Raising Standards and Expanding Capacity among Central Labor Councils. The State Labor Federation and Union Affiliates*, in *Working Usa*, XII, 1.
- Gross J. (2005), *Community Benefits Agreements. Making Development Projects Accountable*, Los Angeles, Los Angeles Alliance for a New Economy.
- Harvey D. (2000), *Spaces of Hope*, Berkeley, University of California Press.
- Holland P., Pyman A. (2011), *Trade Unions and Corporate Campaigning in a Global Economy: the Case of James Hardie*, in *Economic and Industrial Democracy*, XXV, 1.
- Horwitt S.D. (1989), *Let Them Call Me Rebel: Saul Alinsky. His Life and Legacy*, New York, Alfred A. Knopf.
- Lani I. (2013), *La Cgil e la sfida della ricomposizione della rappresentanza*, in *Organizzare i non organizzati*, supplemento a *Rassegna Sindacale*, 12.
- Looker B. (2012), *Visions of Autonomy: The New Left and the Neighborhood Government Movement of the 1970s*, in *Journal of Urban History*, 38.
- Mandato F. (2010), *La ricerca nelle organizzazioni di rappresentanza*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 3.
- Martin A. (2006), *Why does the New Labor Movement Look so Much Like the Old One? Putting the 1990s Revitalization Project in Historical Context*, in *Journal of Labor Research*, XXVII, 2.
- Masters M., Gibney R., Zagenczyk T. (2006), *The Afl-Cio v CTW: The Competing Vision, Strategies, and Structures*, in *Journal of Labor Research*, XXVII, 4.
- Meister D., Loftis A. (1977), *A Long Time Coming: The Struggle to Unionize America's Farm Workers*, New York, Macmillan Publishing.
- Ness I., Eimer S. (2001), *Central Labor Councils and the Revival of American Unionism. Organizing for Justice in our Communities*, Amonk (New York)-Londra, M.E. Sharp.
- Rathke W., Rogers J. (2001), *Everything That Moves. Union. Leverage And Critical Mass in Metropolitan Space*, in Ness I., Eimer S., *op.cit.*
- Reynolds D. (2002), *Taking the High Road. Communities Organize for Economic Change*, New York, Sharpe.
- Ross S. (2007), *Varieties of Social Unionism: towards a Framework for Comparison*, in *Just Labour: A Canadian Journal of Work and Society*, XI, autunno.

- Salkin P.E., Levine A. (2008), *Understanding Community Benefits Agreements: Equitable Development, Social Justice and other Consideration for Developers, Municipalities and Community Organizations*, in *Journal of Environmental Law & Policy*, 26.
- Savage L. (2006), *Justice for Janitors: Scales of Organizing and Representing Workers*, in *Antipode*, XXXVIII, 3.
- Simmons L., Luce S. (2009), *Community Benefit Agreements. Lessons from New Haven*, in *Working Usa*, XII, 1.
- Sullivan R. (2010), *Organizing Workers in the Space between Unions: Union-centric Labor Revitalization and the Role of Community-based Organizations*, in *Critical Sociology*, XXXVI, 793.
- Symon G., Crawshaw J. (2009), *Urban Labor, Voice and Legitimacy: Economic Development and the Emergence of Community Unionism*, in *Industrial Relations Journal*, XL, 2.
- Tattersal A. (2011), *Power in Coalition. Strategies for Strong Unions and Social Change*, Ithaca, Cornell University Press.
- Tomassetti J., Tilly C., Zipperer T. (2013), *The State of the Unions in 2012. A Profile of Union Membership in Los Angeles, California and the Nation*, Los Angeles, Ucla Institute for Research on Labor and Employment;
- Turner L., Cornfield D. (2007), *Labor in the New Urban Battleground. Local Solidarity in a Global Economy*, Ithaca, Cornell University Press.
- United States Department of Labor (2013), *Union Membership News Release*, Washington DC, United States Department of Labor.
- Vandaele K., Leschke J. (2010), *Una nuova cultura dell'organizzazione per attirare i lavoratori atipici? Il caso della Germania*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 3.
- Vanolo A., Rossi U. (2010), *Geografia politica urbana*, Roma-Bari, Laterza.
- Voss K., Sherman R. (2000), *Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement*, in *American Journal of Sociology*, CVI, 2.
- Wells M. (2002), *When Urban Policy Becomes Union Policy: State Structures, Local Initiatives, and Union Representation at the Turn of the Century*, in *Theory and Society*, 3.
- Wills J. (2000), *Community Unionism and Trade Union Renewal in the Uk: Moving beyond the Fragments at last?*, in *Transactions of the Institute of British Geographers*, 26.
- Wills J., Waterman P. (2001), *Space, Place and the New Labour Internationalism: Beyond the Fragments?*, in *Antipode*, XXXIII, 3.