

CONFRONTO

Trade unions in Western Europe.

Hard times, hard choices

di Rebecca Gumbrell-McCormick e Richard Hyman

[Oxford University Press, 2013]

Per una riconfigurazione dell'azione sindacale

*Ida Regalia**

1. Una lettura d'ampio respiro oltre le ipotesi della convergenza

Dopo un periodo di sostanziale disinteresse, da qualche tempo libri e articoli di riflessione generale sul sindacato – sul suo ruolo e le prospettive future – nelle economie occidentali avanzate sono tornati a essere numerosi. In parte si tratta anche di un effetto della crisi economica e finanziaria, che solleva interrogativi nuovi di fronte agli evidenti limiti dei modelli di regolazione precedenti. Rispetto agli altri, il nuovo libro di Rebecca Gumbrell-McCormick e Richard Hyman si distanzia però per l'impostazione particolarmente ariosa e articolata, che ne fa, allo stesso tempo, un ampio repertorio cui far riferimento e attingere, e un testo che pone interrogativi di fondo.

Il libro è indubbiamente il frutto di una lunghissima esperienza e frequentazione del tema dell'azione e del ruolo del sindacato – anzi, dei sindacati – nei paesi europei in prospettiva storica e teorica da parte di Hyman, e di quella più recente, ma segnata anche da un coinvolgimento personale di tipo operativo, in particolare sul terreno poco esplorato dell'azione sindacale a livello internazionale, da parte di Gumbrell-McCormick. All'interno di una produzione sterminata, non possono non venire in mente, per quanto riguarda il primo, i due volumi – per molti versi pionieristici – sulle relazioni industriali in Europa curati con Anthony Ferner negli anni novanta, o quello di impostazione più teorico-interpretativa del 2001 (Ferner, Hyman, 1992, 1998; Hyman, 2001). O i contributi pregevoli della seconda sui *Global unions. The international Trade union confederation*, le rappresentanze dei lavoratori atipici (Gumbrell-McCormick, 2008; Cotton, Gum-

* Ida Regalia è docente di Relazioni industriali presso il dipartimento di Scienze sociali e politiche dell'Università di Milano.

Una precedente versione di questo contributo è stata pubblicata in *Labor History*, 54, 2013, pp. 460-465.

brell-McCormick, 2012). Ma il libro non è solo questo: è anche, e insieme, il frutto di una non comune sensibilità di tipo metodologico e degli interrogativi sulle possibilità e i limiti delle analisi di tipo comparativo nelle scienze sociali.

Tutto questo spiega l'ampio respiro del volume, che si basa su un numero considerevole di casi nazionali (dieci), ma non proponendo un'antologia di studi di caso corredata da un'introduzione e/o conclusione di tipo comparativo-interpretativo, come solitamente avviene quando si tratta di analisi di tipo qualitativo. E neppure focalizzando, e circoscrivendo, l'analisi a confronti trasversali su poche variabili misurabili (in particolare: tasso di sindacalizzazione, copertura contrattuale, scioperi) come tipico di molte analisi comparative di tipo quantitativo, sempre più diffuse nelle scienze sociali *mainstream*. Sui rischi e i limiti dell'una o dell'altra impostazione Hyman ci aveva da tempo avvertiti nelle sue riflessioni su come si possano studiare le relazioni industriali in modo comparativo.

Per i lettori c'è quindi la bella sorpresa di poter spaziare tra molti casi – che vengono ricondotti a quattro principali raggruppamenti di capitalismo e di cui, nella prima parte del libro, vengono forniti essenziali profili storico-istituzionali così da poterli considerare in modo avvertito e non ingenuo-acritico –, ma con l'obiettivo di poter esplorare e interrogarsi in modo trasversale, nella seconda e più ampia parte del libro, su una serie di questioni e problemi scottanti di tipo generale. Si tratta di questioni e problemi che sono individuati a partire dalle opzioni messe in luce dalla letteratura sulla rivitalizzazione del sindacato, in particolare dall'assunto fondamentale della dimensione relazionale dell'attività sindacale.

Si può non essere del tutto convinti su specifici aspetti delle classificazioni e dei profili dei vari paesi¹, anche accettando la metafora darwiniana del telescopio/microscopio citata dagli autori. Del resto, chi scrive sa quanto sia da tempo esteso il dibattito sui diversi modi di classificare i capitalismi, e quanto siano difficili, problematiche, controverse le descrizioni, per non dire le interpretazioni, dei sistemi di relazioni industriali – e anche sindacali – in diversi paesi. Ma le possibili divergenze su singoli punti non riducono l'importanza e la felicità di una lettura ariosa e per problemi.

¹ Per una diversa accentuazione di alcune caratteristiche istituzionali storiche del caso tedesco, si veda Streeck (1997). E per un'interpretazione un po' differente del caso italiano, si veda Regalia (2013).

Analogamente, nella discussione per temi, si sarebbe potuto dire altro e fare altri esempi. Ma non è questo il punto: non è questo che sminuisce la ricchezza di un lavoro che, entro una cornice comune, fornisce uno straordinario repertorio di casi, di tentativi d'azione e di sperimentazioni, spesso poco noti, e su cui non sono disponibili – non possono essere disponibili – rilevazioni sistematiche e data base. Si tratta infatti di pratiche tra loro differenti, che nascono per reazione, più o meno strategica, a situazioni che sono, che vengono percepite come insoddisfacenti, come sfide cui cercare risposte. Che la risposta venga effettivamente data, e quale forma possa concretamente assumere, dipende poi dalla struttura delle opportunità e delle risorse di volta in volta disponibili; non solo, ma anche da come «sfide oggettive [...] sono percepite e interpretate», come previsto dalla *mobilization theory*, cui gli autori esplicitamente si rifanno (Gumbrell-McCormick, Hyman, 2013: p. 46).

Ne emerge la constatazione delle diversità delle logiche d'azione che vengono quindi viste come possibili e delle risposte che vengono pertanto individuate, pur di fronte alla sostanziale analogia delle sfide che i sindacati si trovano a fronteggiare nel contesto altamente integrato di un'economia globalizzata. Ne esce rafforzata una lettura che prende le distanze dalla ripresa delle interpretazioni che propongono una convergenza dei modelli di regolazione del lavoro – in questo caso intorno all'iniziativa dell'impresa e all'operare del mercato (Baccaro, Howell, 2011). Il che è già un risultato non scontato.

2. Tre punti critici

Data l'ampiezza dell'impianto, gli approfondimenti possibili, al di là delle notazioni di dettaglio che in questa sede non interessano, sono innumerevoli. Qui ne scelgo tre su cui fare qualche considerazione. Uno riguarda il nodo della rappresentanza, specie della rappresentanza delle posizioni lavorative ai margini del tradizionale nucleo dei rappresentati; un secondo è quello del rapporto dei sindacati con altri soggetti, in particolare con soggetti diversi dalle tradizionali controparti private e pubbliche; il terzo riguarda il ruolo possibile del sindacato. I primi due punti toccano aspetti della dimensione relazionale dei sindacati, mentre il terzo apre a una riflessione sulla funzione del sindacato più in generale.

In relazione al primo punto gli autori ci ricordano subito che, in quanto organizzazioni di rappresentanza, i sindacati si propongono come in-

termediari tra gli interessi dei lavoratori e le controparti private e pubbliche che hanno potere di definirne le condizioni d'impiego; è così che vengono superati i limiti dell'azione diretta e dispersa dei lavoratori singolarmente presi, rimpiazzandola con un'azione organizzata. Ciò vuol anche dire che i sindacati dovranno, da un lato, cercare i modi più adeguati per individuare, interpretare e dare voce alla domanda di rappresentanza e alle richieste dei lavoratori rappresentati, selezionandole e rendendole negoziabili; dall'altro, agire per sostenere e promuovere queste domande, attraverso azioni volte a influenzare ed esercitare pressioni sui comportamenti e le decisioni delle imprese e/o delle istituzioni.

Quali siano i modi più adeguati sia per selezionare e aggregare le domande dei rappresentati sia per esercitare pressioni efficaci sulle controparti che contano non può essere mai definito una volta per tutte, né semplicemente dedotto meccanicamente dalle circostanze. Al contrario, è qualcosa che è inevitabilmente oggetto di interpretazioni contrastanti e che, sul piano dell'azione, dà luogo ad alternative, o dilemmi difficili da risolvere. Il rischio di una crisi di rappresentanza, ossia della riduzione del seguito dei già rappresentati, quando i sindacati cercano di innovare le loro strategie di rappresentanza ampliandola a gruppi precedentemente non o debolmente rappresentati, è sempre in agguato. A differenza di quanto spesso si pensa, il principale problema per i sindacati sul piano della rappresentanza non è tanto il fatto che con il venir meno del modello di produzione fordista è aumentata esponenzialmente l'eterogeneità del mondo del lavoro, quanto che nel nuovo contesto dar voce a qualcuno può entrare in rotta di collisione con il dar voce ad altri, salvo che non ci si affidi a una molteplicità scoordinata di strutture sindacali *ad hoc* che difficilmente potranno però dar luogo a una qualche strategia coerente.

Rinnovare, nel senso di estendere alle nuove figure di lavoratori, la rappresentanza sindacale non è dunque semplicemente un problema di volontà, come spesso si ritiene, o un problema di risorse. Implica piuttosto, come dicono a un certo punto gli autori, una ridefinizione della base della solidarietà: in questo senso può essere utile la metafora del sindacato-movimento. Ma implica anche una ridefinizione della strategia: in questo senso diviene necessaria la logica del sindacato-organizzazione, su cui occorre ritornare.

Un secondo nodo critico – questa volta scelto tra quelli più nuovi che gli autori ci propongono e che chi scrive ritiene essere di grandissima im-

portanza per il futuro dei sindacati – è quello delle relazioni tra sindacati e organizzazioni e gruppi esterni, o della società civile. Questo aspetto diviene particolarmente importante quando i sindacati si trovano a veder messi in discussione, o a mettere in discussione essi stessi, i tradizionali confini della rappresentanza per rinnovarli, come ormai avviene da qualche tempo un po' dappertutto. Essi possono talvolta trovarsi a competere con organizzazioni che in precedenza si erano specializzate nell'organizzare specifici gruppi di lavoratori, che in qualche modo erano diventate sostituti funzionali del sindacalismo tradizionale. Gli autori fanno esplicito riferimento a gruppi che organizzano le donne o gli immigrati. Ma il fenomeno può essere assai più esteso, come suggerito da un insolito contributo di Michael Piore e Sean Safford (2006) sul caso degli Stati Uniti: capovolgendo il modo consolidato di impostare il problema, gli autori mettono provocatoriamente in evidenza l'importanza assunta, nel regolare le condizioni d'impiego, dalla mobilitazione di gruppi definiti in base a identità di tipo sociale, che tendono a sostituirsi funzionalmente, in modi certo molto imperfetti, all'azione tradizionalmente svolta dalle organizzazioni sindacali strutturate in base a interessi di tipo economico.

Quello dei rapporti con altri gruppi della società civile è anche un tema che emerge via via che l'impegno strategico dei sindacati si estende a materie che vanno oltre quelle tradizionali della retribuzione e delle condizioni d'impiego, per includere la ricerca di soluzioni nuove a questioni in campi tradizionalmente di competenza dei governi nazionali o locali, come nel caso dell'assistenza sociale e del welfare. Da qualche tempo le ricerche empiriche sullo sviluppo e le comunità locali, sulle trasformazioni dei programmi di protezione sociale o sulla regolazione delle nuove forme d'impiego, stanno mettendo in evidenza l'importanza di meccanismi nuovi di cooperazione tra sindacati, o parti sociali, e altri soggetti locali (movimenti, organizzazioni non-profit, ma anche for-profit, gruppi religiosi, istituzioni locali e altro), di cui talvolta si parla come di un «secondo welfare», per distinguerlo dai meccanismi del tradizionale welfare gestito dallo Stato centrale. Si tratta di opportunità particolarmente importanti per i sindacati, in cui possono essere ritrovati e reinterpretati in forma nuova quegli orientamenti di impegno mutualistico e sociale al di là del luogo di lavoro che hanno spesso caratterizzato la storia originaria dei sindacati, e che talvolta, come nel caso dei sindacati dei paesi nordici, hanno continuato ad avere un forte peso.

Ma in questo allargamento della loro funzione i sindacati si trovano non solo a confrontarsi con altri soggetti per lo più non rappresentativi, caratterizzati da logiche d'azione (in termini di necessità di rispondere delle loro scelte, di dimostrarsi responsabili, o di efficienza) diverse da quelle sindacali. Ciò crea tensioni e diffidenze, come sottolineato dagli autori. Ma si trovano in genere a entrare in strutture di relazioni in cui si attenua, soprattutto nel momento operativo, l'importanza della loro posizione di monopolio della rappresentanza. Questo ritrovarsi un po' «appiattiti» come attori tra altri, come solitamente avviene nelle iniziative a livello di comunità locale, non solo può costituire una sfida sul piano dell'autorevolezza e del potere, ma richiede più in generale di ridefinire confini e contenuti del proprio ruolo.

Ciò ci conduce al terzo nodo su cui brevemente riflettere, quello del ruolo dei sindacati. La questione del ruolo dei sindacati viene posta subito, nell'introduzione al libro: è, proprio, perché ai sindacati vengono attribuite funzioni importanti che si dice che ha senso occuparsene ancora oggi. Le funzioni richiamate sono, in sintesi, che «Essi introducono una dimensione democratica nella relazione d'impiego. [...] Costituiscono un "potere di controbilanciamento" al dominio socio-economico del capitale. [...] Rappresentano, almeno potenzialmente, un "arma di giustizia" [...] e hanno in qualche modo ispirato una diversa – e migliore – forma di società» (Gumbrell-McCormick, Hyman, 2013: p. VII)².

Tutto questo è molto vero e importante. Il ruolo dei sindacati ne risulta però essenzialmente definito in relazione a ciò che essi possono fare per i rappresentati, in una prospettiva di democratizzazione dei rapporti di lavoro, sviluppo di una «economia morale» a vantaggio dei più deboli e svantaggiati, e costruzione di una società più giusta. Si tratta di un lato, quello principale e fondativo, di quel rapporto di rappresentanza cui si è prima fatto cenno. Ma c'è anche l'altro lato, quello del rapporto con le controparti, private e pubbliche, e con altre organizzazioni.

È vero che poco più avanti gli autori dicono che i sindacati sono organizzazioni intermedie, che agiscono non solo secondo la logica della *membership* (nei confronti dei rappresentati), ma anche secondo quella

² Nel testo: «They bring a measure of democracy to the employment relationship. [...] they constitute a form of "countervailing power" to the socio-economic dominance of capital. [...] They are, at least potentially, a "sword of justice" [...] and have offered aspirations for a different – and better – form of society».

dell'influenza (nei confronti, appunto, delle controparti e di altri soggetti): del resto, è attraverso la capacità di esercitare pressioni nei loro confronti che essi possono ottenere vantaggi per i rappresentati. Si potrebbe tuttavia insistere forse più esplicitamente sul ruolo non solo in negativo, ma anche in positivo, che i sindacati possono svolgere a vantaggio del sistema economico-produttivo, o delle politiche pubbliche più in generale. Infatti, è appunto perché attraverso la loro azione essi possono apportare vantaggi specifici anche per le controparti e altri attori – non fosse altro che il ripristino dell'ordine produttivo – e non semplicemente perché sono di per sé in grado di organizzare il conflitto, che essi possono sperare effettivamente di influire sulle loro decisioni (Pizzorno, 1978).

La distinzione principale in proposito è tra ruolo redistributivo e ruolo produttivo dei sindacati. Da un lato, quindi, ruolo attivo nella composizione del conflitto distributivo, attraverso la partecipazione alla contrattazione collettiva *multi-employer*, con effetti benefici sul piano della riduzione della concorrenza tra le imprese sul mercato del lavoro e della tenuta del sistema economico più in generale. Dall'altro, ruolo attivo nell'interazione con l'impresa per la soluzione concordata, in periodi sia di crisi sia di sviluppo, di problemi e aspetti che riguardano l'organizzazione e la riorganizzazione del lavoro, attraverso la contrattazione di tipo integrativo. E se il primo ruolo è quello che ha caratterizzato la lunga fase dei «trenta gloriosi», il secondo è quello che appare in genere più appropriato in questi ultimi tempi, segnati dal decentramento contrattuale, dalla diversificazione crescente delle strategie manageriali di gestione del lavoro e dall'aumento della competizione tra le imprese sui mercati internazionali.

A questi due principali tipi di ruolo dei sindacati nel sistema economico-produttivo se ne possono aggiungere ancora altri due: uno che potremmo definire «sociale», o di ruolo nella società (civile) e di sostegno alla cittadinanza, e che riguarda il coinvolgimento nelle politiche sociali che si collocano a monte o a valle del processo produttivo, in interazione con una molteplicità di altre organizzazioni e soggetti nella comunità locale, di cui s'è prima detto; un altro – meno frequente – che potremmo dire di tipo «costitutivo», o di ridefinizione delle regole, che riguarda la partecipazione alla definizione o al riaggiustamento delle regole del gioco del sistema di relazioni industriali, nonché indirettamente, attraverso di questo, del funzionamento dell'economia.

3. Quali prospettive

Gli esempi su cui gli autori si soffermano negli approfondimenti tematici attraverso il confronto tra paesi toccano largamente i tre nodi critici su cui ho fatto qualche considerazione. È per questo che la lettura è molto ricca, stimolante e talvolta sorprendente.

Nel capitolo conclusivo, in cui si delineano le prospettive, l'accento viene posto sui modi in cui riconciliare l'orientamento strategico, di tipo proattivo e non solo reattivo, che i sindacati possono, anzi dovrebbero, adottare come organizzazioni, con la necessità che esse hanno di ravvivare il rapporto democratico con i rappresentati, anzi la loro partecipazione attiva.

La soluzione che viene tratteggiata non è tanto quella di un sindacalismo di movimento, come spesso si lascia intendere specialmente dall'interno delle «economie liberali di mercato», quanto quella di un «sindacalismo del capitale sociale» (*social-capital unionism*), in cui superare i limiti sia di un sindacalismo dei servizi («*servicing model*» of *unionism*), eccessivamente dipendente dall'iniziativa dei funzionari sindacali, sia di un sindacalismo centrato sull'organizzazione e la mobilitazione dei rappresentati («*organizing model*» of *unionism*), eccessivamente dipendente dall'iniziativa di gruppi ristretti e molto motivati di attivisti nei luoghi di lavoro, valorizzando invece, secondo una logica mutualistica, le molte differenze e capacità presenti tra lavoratori e iscritti.

L'idea la si può declinare opportunamente in molte direzioni. A chi scrive sembra tuttavia che così come viene presentata tenda a essere ancora una volta caratterizzata da una logica della domanda (quella dei rappresentati), sottovalutando l'importanza di una logica dell'offerta, che non si risolve semplicemente nel fornire spazi strutturati di raccolta e coordinamento degli input che provengono dal basso, benché essi vadano predisposti. Ma che implica che l'organizzazione si assuma il rischio di fare proposte e ideare soluzioni ai problemi che interessano i rappresentati, le loro imprese e la comunità locale in cui vivono, secondo l'articolazione del ruolo e delle funzioni già svolte dai sindacati (di cui s'è detto).

Nell'attuale situazione di forte differenziazione di condizioni e di interessi, ciò che conta è che questo avvenga secondo una logica di sperimentazione, aperta alla verifica sistematica, assieme ai rappresentati, dei risultati, nella logica di *learning organization* di cui parlano gli autori.

Riferimenti bibliografici

- Baccaro L., Howell C. (2011), *A common neoliberal trajectory. The transformation of industrial relations in advanced capitalism*, in *Politics and Society*, 39.
- Cotton E., Gumbrell-McCormick R. (2012), *Global unions as imperfect multilateral organisations. An international relations perspective*, in *Economic and industrial democracy*, XXXIII, 4, novembre.
- Ferner A., Hyman R. (1992, a cura di), *Industrial relations in the new Europe*, Oxford, Blackwell Publishers.
- Ferner A., Hyman R. (1998, a cura di), *Changing industrial relations in Europe*, Oxford, Blackwell Publishers.
- Gumbrell-McCormick R. (2008), *International actors and international regulation*, in Blyton P., Bacon N., Fiorito J., Heery E. (a cura di), *Handbook of industrial relations*, Londra, Sage.
- Gumbrell-McCormick R., Hyman R. (2013), *Trade unions in Western Europe. Hard times, hard choices*, Oxford, Oxford University Press.
- Hyman R. (2001), *Understanding european Trade unionism. Between market, class and society*, Londra, Sage.
- Piore M., Safford S. (2006), *Changing regimes of workplace governance. Shifting axes of mobilization and the challenge to industrial relations theory*, in *Industrial relations*, XLV, 3.
- Pizzorno A. (1978), *Political exchange and collective identity*, in Crouch C., Pizzorno A. (a cura di), *The resurgence of class conflict in Western Europe since 1968*, vol. 2, Londra, Macmillan.
- Regalia I. (2013), *Italian Trade unions. Still shifting between consolidated organizations and social movements?*, in *Management Revue*, XXIII, 4.
- Streeck W. (1997), *Beneficial constraints. On the economic limits of rational voluntarism*, in Hollingsworth R., Boyer R. (a cura di), *Contemporary capitalism. The embeddedness of institutions*, Cambridge, Cambridge University Press.

