Università degli Studi di Bergamo

Scuola di dottorato in formazione e mercato del lavoro

– Ciclo XVII –

Le strategie di organizzazione e comunicazione sindacale nel nuovo contesto digitale: un'analisi internazionale

Candidato:

Claudio Cortesi

Relatore:

Dott. Emmanuele Massagli

Coordinatore di indirizzo del Dottorato:

Chiar.mo Prof. Michele Tiraboschi

Coordinatore della Scuola di Dottorato:

Chiar.mo Prof. Giuseppe Bertagna

Anno Accademico 2013/2014

Alla mia famiglia per starmi vicino,

a zia Lina, per seguirmi da lontano.

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO I

IL DECLINO DELLA MEMBERSHIP SINDACALE E LE OPPORTUNITÀ DI UN SUO RILANCIO ONLINE

1.1 Il declino della union membership

1.2 Le determinanti esogene della membership sindacale

1.2.1 Le determinanti economiche

1.2.2 Le determinanti politiche

1.2.2.1 L'accesso al luogo di lavoro

1.2.2.2 Il welfare e il ruolo dei sindacati

1.2.3 Il mercato del lavoro che cambia e le determinanti sociologiche

1.2.4 Le interrelazioni fra le determinanti

1.2.5 Le determinanti individuali

1.3 La disintermediazione della rappresentanza e il futuro del sindacato

1.4 La capacità di mobilitazione e i nuovi protagonismi

1.5 Gli strumenti e le strategie per il rinnovamento

1.6 Il nuovo paradigma della comunicazione digitale

1.6.1 Oltre l'orario di lavoro

1.6.2 Oltre il luogo di lavoro

1.6.3 La riduzione dei costi della comunicazione

1.7 Il discorso distribuito e le nuove possibilità di partecipazione

1.8 Il successo nel reclutare membership dei social network: cosa può imparare il sindacato

1.9 Le motivazioni a partecipare online

CAPITOLO II

LE RISORSE E LE STRATEGIE

2.1 La scelta dei canali e le strategie di comunicazione

2.2 La percezione dei rischi nell'uso dei nuovi strumenti digitali

2.3 Il supporto della leadership

2.4 L'uso della mail e dei siti web

2.5 La e-communication nelle relazioni industriali

2.6 La presenza sindacale su internet nei diversi paesi

2.7 Un'analisi ragionata della presenza online

2.8 Le risorse e le competenze per definire la strategia

CAPITOLO III

CASI DI STUDIO

3.1 Introduzione

3.2 Le campagne aziendali

3.2.1 La campagna Lidl

3.2.2 La mobilitazione aziendale in un mondo virtuale: il caso Ibm

3.3 Le comunicazioni intraorganizzative nelle vertenze industriali: il caso ACADEMIA

3.4 La campagna "Your rights at work"

CONCLUSIONI

LITERATURE REVIEW

BIBLIOGRAFIA

Abstract

Le organizzazioni sindacali attraversano una grave crisi di rappresentanza in tutte le nazioni ad economia avanzata, dovuto principalmente alla riduzione del numero di iscritti e ad una minore capacità di dar voce all'attuale mondo del lavoro. Nel dibattito accademico sulle strategie da adottare per il rilancio sindacale molti autori hanno individuato nelle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, in particolare internet ed i nuovi media digitali, una delle più importanti opportunità che il sindacato ha davanti a sé. Il presente lavoro intende verificare tale ipotesi analizzando l'impatto delle tecnologie digitali a livello internazionale tra i maggiori paesi ad economia avanzata. Si esaminano le ragioni del declino sindacale ed il potenziale che le nuove tecnologie offrono per ricostruire una solida capacità di rappresentanza tra i lavoratori e nell'opinione pubblica. Si analizzano le tensioni intra-organizzative ed i fattori che determinano la scelta di adottare le nuove tecnologie, le risorse umane e materiali e le competenze necessarie per elaborare una strategia efficace. Si approfondiscono infine quattro casi di studio in Germania, Italia, Israele ed Australia esaminando tre diversi impieghi delle nuove tecnologie: a livello aziendale, nelle campagne di pressione pubblica aziendali per esercitare pressione pubblica nei confronti dell'impresa e coinvolgere i lavoratori; nella comunicazione tra la base e la delegazione trattante durante una vertenza; in una campagna mediatica e di mobilitazione condotta a livello nazionale sulla riforma del mercato del lavoro e delle relazioni industriali.

Introduzione

I sindacati stanno attraversando una fase particolarmente complessa della storia ed incontrano crescenti difficoltà nel riuscire a dare rappresentanza al mondo del lavoro nell'attuale contesto economico e sociale. Una parte sempre più ampia di lavoratori li percepisce distanti e sempre più frequentemente nell'opinione pubblica sono ritenuti inadeguati a dar voce ad un mondo del lavoro in profonda mutazione. Sebbene con differenze assai marcate tra i diversi paesi, gli elementi di criticità sono gli stessi in tutte le economie avanzate ed hanno alimentato un dibattito sulle strategie più efficaci nel rilanciarne il ruolo e la capacità di rappresentanza. I sindacati infatti scontano una grave riduzione del numero di iscritti che, dopo una marcata crescita iniziata nel secondo dopoguerra, sono diminuiti drasticamente negli anni '80. Da allora il sindacato non è più visto come uno dei fondamentali attori sociali e viene messo in discussione il suo ruolo di rappresentante degli interessi generali. L'abbandono delle politiche di pieno impiego, la riduzione del numero dei dipendenti pubblici e l'aumento della disoccupazione costituiscono un contesto assai difficile in cui operare e mantenere inalterati i rapporti di forza. Cambia la composizione della forza lavoro che mette in crisi l'idealtipo di lavoratore manuale, uomo, occupato nell'industria, che il sindacato aveva posto al centro della sua azione e che era fortemente sindacalizzato. Il trend vede una crescita nelle assunzioni di donne e giovani, prevalentemente con contratti atipici, e di lavoratori autonomi che non si iscrivono e non partecipano alla vita sindacale. Sempre più spesso il sindacato viene attaccato dai governi che riducono gli spazi di concertazione e ne marginalizzano il ruolo, costringendolo a riconquistare spazi sul terreno delle pubbliche relazioni. In particolare tutti gli studi mostrano come la presenza sui luoghi di lavoro sia decisiva nel favorire la sindacalizzazione, ma le trasformazioni degli ultimi decenni hanno ridotto il numero di occupati nelle grandi aziende, nell'industria e nel settore pubblico, dove il sindacato era più forte,

aumentandola nelle piccole e medie imprese, dove essere presenti richiede enormi risorse sia finanziarie sia di attivisti impegnati, tanto che l'assenza di delegati in azienda è profondamente avvertito tra i lavoratori come una delle cause della mancata sindacalizzazione. Intere generazioni a partire dagli anni '80 non hanno mai posseduto una tessera e mostrano diffidenza nei confronti dei sindacati; se a questo si aggiunge l'attuale recessione e l'orientamento avverso dei mass media si può comprendere la difficoltà di ricostruire la rappresentanza nei nuovi settori sociali. Il calo degli iscritti non determina però un calo dei lavoratori coperti dalla contrattazione collettiva che sono ancora oggi la maggioranza e che garantiscono al sindacato la possibilità di giocare un importante ruolo nel mercato del lavoro; proprio qui sta però la loro principale debolezza, perché se non riusciranno a riconquistare la maggior parte del mondo del lavoro anche la loro capacità negoziale ne risentirà. La platea che non partecipa alle attività del sindacato, se è diffidente verso le tradizionali forme associative, è già attiva su internet in nuovi network ed iniziative che riguardano le proprie condizioni di vita e di lavoro. Gli studi dimostrano che internet ed i nuovi media digitali non portano automaticamente alla disintermediazione della rappresentanza; i lavoratori esprimono un crescente senso di insicurezza e avvertono l'esigenza di ricevere supporto ed essere rappresentati nella loro vita professionale. Non solo, ma i soggetti più attivi sulle nuove piattaforme digitali sono esattamente le fasce sociali che il sindacato fa più fatica ad avere tra i suoi membri, vi è quindi la possibilità di utilizzare i nuovi spazi offerti dalla rete in maniera strategica per rilanciare l'azione del sindacato e riconquistare fiducia e credibilità tra i lavoratori. Nel dibattito accademico internazionale sulle strategie utili al rilancio dell'azione sindacale alcuni autori individuano proprio nelle nuove tecnologie una delle chance più promettenti su cui investire nel futuro per ricostruire la rappresentanza ed organizzare i lavoratori. Le nuove tecnologie e la comunicazione in tempo reale hanno effetti anche sulla struttura e le comunicazioni interne all'organizzazione, aprendo spazi di partecipazione

orizzontale in grado di ampliare la platea dei protagonisti e ridurre l'influenza della leadership con effetti importanti anche nella gestione delle sedi negoziali, dove la delegazione trattante è in continuo contatto con la propria base e ne è costantemente influenzata, con importanti conseguenze, come si vedrà nel corso del lavoro, sulle dinamiche delle relazioni industriali. Vi è un ulteriore utilizzo delle nuove tecnologie che il sindacato è chiamato a compiere: la crescente marginalizzazione subita nel dibattito e nella definizione degli assetti regolatori del mercato del lavoro rende necessario impegnarsi in maniera forte e decisa in campagne di comunicazione capaci di mobilitare i lavoratori e rimettere al centro dell'attenzione mediatica e dell'agenda istituzionale i temi del lavoro e delle relazioni industriali; i dati dimostrano che internet ed i nuovi media digitali costituiscono una decisiva risorsa per conseguire tali obiettivi.

Il presente lavoro intende indagare gli effetti delle relazioni industriali in tutti gli ambiti sopra citati per verificarne i punti di forza e gli aspetti problematici; l'analisi è svolta a livello internazionale esaminando i dati delle principali nazioni ad economia avanzata. Nel primo capitolo si esaminano le ragioni del declino di iscrizioni al sindacato, il conseguente dibattito sulle possibilità di rinnovamento e l'analisi delle ragioni per cui i nuovi spazi digitali offrono opportunità inedite di mobilitazione e di dialogo esattamente con i settori della forza lavoro che oggi il sindacato non riesce più a rappresentare. Nel secondo capitolo si analizzano le motivazioni per cui le organizzazioni dei lavoratori sono arrivate sui nuovi media un decennio più tardi di molti altri attori sociali, tra cui partiti politici ed organizzazioni non governative e perché ancora non sembrano in grado di sfruttarne pienamente il potenziale; in particolare si dimostra come siano determinanti tre elementi, l'atteggiamento della dirigenza verso le nuove tecnologie, le risorse impegnate e la capacità di elaborare una strategia efficace ed adeguata. Nel terzo capitolo si verificano sul campo tali ipotesi attraverso quattro casi di studio in diversi contesti di relazioni industriali: Germania, Italia, Israele ed Australia. Vista la crescente importanza del livello aziendale si

ricostruiscono le strategie di mobilitazione e comunicazione adottate in due importanti imprese, la Lidl in Germania e Ibm in Italia; per verificare gli effetti delle comunicazioni in tempo reale sull'andamento della contrattazione collettiva si esamina la vertenza che ha visto protagonisti i lavoratori delle università israeliane in uno sciopero molto duro durato più di due mesi; infine si analizza la campagna "Your rights at work" ("I tuoi diritti al lavoro"), durata oltre tre anni e conclusasi con successo, che ha visto il sindacato australiano capace di mobilitare un intero paese e di rimettere al centro dell'agenda pubblica le relazioni industriali.

I sindacati sono arrivati su internet con netto ritardo, oggi devono imparare ad usare in maniera strategica i nuovi strumenti e per farlo è necessario svolgere un'analisi approfondita dei successi e delle criticità delle precedenti esperienze per trarne insegnamento.

CAPITOLO 1

Il declino della membership sindacale e le opportunità di un suo rilancio online

1.1 Il declino della union membership

Il numero di lavoratori iscritti al sindacato è cresciuto costantemente in tutte le economie avanzate dal 1950 al 1980. La crescita della sindacalizzazione si è accompagnata ad una centralizzazione della contrattazione collettiva e ad una maggiore unità sindacale nella maggioranza dei paesi. Tali dati mostrano però un radicale mutamento a partire dagli anni '80, quando il tasso di sindacalizzazione inizia a diminuire sostanzialmente e prosegue con lo stesso trend anche nei decenni successivi. Le ragioni di questa crisi della membership sindacale, da alcuni definita addirittura desindacalizzazione, sono state ampiamente dibattute dalla letteratura scientifica in materia. In particolare ci si è interrogati sulle cause che l'hanno generata analizzando i molti fattori che possono aver inciso sulla diminuzione della sindacalizzazione a cui abbiamo assistito. Nell'esaminare il fenomeno è necessario distinguere le responsabilità attribuite direttamente ai sindacati, quali la loro capacità di rappresentanza, le loro strategie politico-organizzative o le loro scelte comunicative, dai fattori che hanno mutato il contesto istituzionale in cui i sindacati devono agire, oggetto del presente paragrafo.

L'analisi prende in considerazione le organizzazioni sindacali definite quali <<organizzazioni di dipendenti che intendono rappresentare gli interessi professionali dei propri membri nei confronti dei datori di lavoro ed in alcune circostanze dello stato>>[1]. Un primo rilevante indicatore della forza e della condizione di una organizzazione dei lavoratori è il numero dei suoi iscritti, definito tasso di sindacalizzazione o *union density* nella letteratura inglese. Il tasso esprime il numero dei lavoratori iscritti alle organizzazioni sindacali rispetto

[1] G. S. Bain, R. Price, *Profiles of Union Growth: a comparative statistical portrait of eight countries*, Oxford, Blackwell, 1980.

ai membri potenziali, evidenziando la percentuale dei lavoratori che ritiene di affidarsi al sindacato per avere voce in sede negoziale e politica. La rappresentatività e la rilevanza di un sindacato non si possono comunque ridurre a tale dato, visto che molti altri indicatori risultano altrettanto capaci di esplicitarle; si pensi al numero di persone mobilitate, alle campagne di opinione, ai lavoratori che aderiscono ad uno sciopero, alla capacità del sindacato di influenzare le scelte in campo politico ed economico o ancora alla estesa rete di servizi che possono essere messi a disposizione di una platea più ampia rispetto a quella degli iscritti. Non vi è dubbio però che nell'analizzare i sindacati si debba partire proprio da questo dato fondamentale, ovvero la loro capacità di attrarre iscritti e di fare in modo che la *membership* prosegua per lungo tempo nella carriera lavorativa.

I sindacati vivono una stagione particolarmente complessa, soprattutto sul piano dell'immagine pubblica e del contesto in cui operano. Sotto attacco dei partiti politici, nel mezzo della trasformazione che il postfordismo impone ai luoghi di lavoro, strutturati su base nazionale proprio mentre la globalizzazione é diventata parte integrante della nostra società. Oltre alle difficoltà oggettive vi sono ormai ampi settori sociali che guardano ai sindacati con disinteresse, quando non anche con fastidio, ritenendoli simboli di un passato non destinato a tornare, organizzazioni che hanno modificato le condizioni di vita delle generazioni precedenti ma che non dispongono di alcuna possibilità di adattarsi allo scenario attuale. Appaiono così addirittura <<anziani dinosauri in difficoltà nell'adattarsi ai mutamenti climatici>>[2] .

Oltre alla percezione diffusa il declino degli iscritti al sindacato si riscontra nelle statistiche che evidenziano una flessione notevole a partire dagli anni '80. I dati,

[2] M. Wallerstein, B. Western, *Unions in decline? What has changed and why*, Annual Review of Political Science 3, 2000, n. 1.

elaborati da Visser[3], mostrano l'evoluzione del tasso di sindacalizzazione lungo la seconda metà del secolo scorso nei principali paesi ad economia avanzata.

Tasso di sindacalizzazione in 24 paesi: 1970 - 2003

Union density in 24 countries and the European Union, adjusted data, 1970–2003, in percent

Year	United States	Canada	Australia	New Zealand	Japan	Republic of Korea	European Union	Germany	France	Italy	United Kingdom	Ireland
1970	[1]23.5	31.6	[9]50.2	[14]55.2	35.1	12.6	37.8	32.0	21.7	37.0	44.8	53.2
1980	[2]19.5	[6]34.7	[10]49.5	69.1	31.1	14.7	39.7	34.9	18.3	49.6	50.7	57.1
1990	15.5	32.9	40.5	51.0	25.4	17.6	33.1	31.2	10.1	38.8	39.3	51.1
1991	15.5	—	—	44.4	24.8	16.1	34.1	36.0	9.9	38.7	38.5	50.2
1992	15.1	33.1	39.6	37.1	24.5	15.1	33.4	33.9	9.9	38.9	37.2	49.8
1993	15.1	32.8	37.6	34.5	24.3	14.5	32.7	31.8	9.6	39.2	36.1	47.7
1994	14.9	—	35.0	30.2	24.3	13.4	31.7	30.4	9.2	38.7	34.2	46.2
1995	14.3	—	32.7	27.6	24.0	12.9	30.4	29.2	9.0	38.1	32.6	45.8
1996	14.0	—	31.1	24.9	23.4	12.2	29.5	27.8	8.3	37.4	31.7	45.5
1997	13.6	28.8	30.3	23.6	22.8	11.9	28.8	27.0	8.2	36.2	30.6	43.5
1998	13.4	28.5	28.1	22.3	22.5	12.1	28.2	25.9	8.0	35.7	30.1	41.5
1999	13.4	27.9	25.7	21.9	22.2	11.1	27.8	25.6	8.1	36.1	29.8	—
2000	12.8	28.1	24.7	22.7	21.5	11.1	27.3	25.0	8.2	34.9	29.7	—
2001	12.8	28.2	24.5	22.6	20.9	11.2	26.6	23.5	8.1	34.8	29.3	36.6
2002	12.6	28.2	23.1	22.1	20.3	11.1	26.3	23.2	8.3	34.0	29.2	36.3
2003	12.4	28.4	22.9	—	19.7	11.2	—	22.6	8.3	33.7	29.3	35.3
Absolute change												
1970–1980	[3]–2.5	3.3	[11]–.7	[15]13.9	–4.0	2.0	1.9	2.9	–3.4	12.6	5.9	3.9
1980–1990	[4]–4.0	[7]–1.8	[12]–9.0	–18.1	–5.8	3.0	–6.7	–3.7	–8.1	–10.8	–11.4	–6.1
1990–2003	–3.1	–4.7	–17.6	–28.9	–5.6	–6.5	–6.7	–8.6	–1.9	–5.1	–10.0	–15.8
1970–2003	[5]–11.1	[8]–6.5	[13]–27.3	[16]–33.1	–15.4	–1.5	[17]–11.5	–9.5	–13.4	–3.3	–15.5	–17.9

NOTES: [1]1973; [2]1983; [3]1973–1981; [4]1983–1990; [5]1983–2003; [6] 1984; [7]1984–1990; [8]1984–2003; [9]1976; [10]1982; [11]1976–1982; [12]1982–1990; [13]1976–2003; [14]1971; [15]1971–1980; [16]1990–2002; [17]1970–2002.

Fonte: J. Visser, *Union membership statistics in 24 countries*, Monthly Labour Review, 2006, n. 38.

Il tasso di sindacalizzazione ha subito modificazioni rilevanti lungo gli anni, come si legge nei dati sopra riportati. Ciò che si rileva soprattutto è una netta espansione nel secondo dopoguerra ed un trend di decisa riduzione degli iscritti a partire dagli anni '80. Per poter svolgere un'analisi più accurata dei dati e indagare le ragioni di tale declino, si possono suddividere i diversi paesi a seconda del livello medio del tasso di union density che caratterizza il proprio mercato del lavoro. Nella tabella elaborata da Wallerstein e Western[4], sotto

[3] J. Visser, *Union membership statistics in 24 countries*, Monthly Labour Review, 2006, n. 38.

[4] M. Wallerstein, B. Western, *Unions in decline? What has changed and why*, Annual Review of Political Science, 2000, n. 1.

riportata, si dividono i paesi in tre gruppi: ad elevata, media e bassa sindacalizzazione.

Tasso di sindacaliizzazione e istituzioni del mercato del lavoro

	Density 1950	Density 1980	Density 1992	Level[b] 1965–1992	Left[c] 1965–1992	Ghent[d]	Coverage[e] 1990
High-density countries							
Belgium	36.9	76.6	80.5	0.50	0.23	Yes	90
Denmark	58.2	86.2	91.6	0.78	0.43	Yes	74
Finland	33.1	85.8	111.4	0.63	0.48	Yes	95
Sweden	62.1	89.5	111.3	0.85	0.73	Yes	83
Middle-density countries							
Australia	56.0	52.4	39.6	0.68	0.40	No	80
Austria	62.2	65.3	53.2	0.33	0.72	No	71
Canada	26.3	36.1	37.0	0.11	0.67	No	38
Germany	36.2	41.3	41.2	0.33	0.40	No	76
Ireland	38.6	63.4	53.5	0.54	0.15	No	
Italy	47.4	60.5	68.0	0.77	0.18	No	83
New Zealand	49.4	46.0	25.9	0.62	0.34	No	
Norway	53.8	65.3	67.7	0.91	0.56	No	75
UK	45.1	56.3	41.3	0.33	0.35	No	47
Low-density countries							
France	30.9	19.7	9.4	0.33	0.31	No	92
Japan	46.2	31.2	24.5	0.33	0.00	No	21
Netherlands	36.2	39.9	31.0	0.63	0.18	No	60
Switzerland	40.1	34.5	30.0	0.33	0.29	No	43
US	28.4	24.9	15.3	0.07	0.26	No	18
Mean	43.7	54.2	51.8	0.51	0.37		65.4
S.D.	11.4	21.5	30.7	0.25	0.20		24.7

Fonte: M. Wallerstein, B. Western, *Unions in decline? What has changed and why*, Annual Review of Political Science, 2000, n.1.

Si può constatare come al vertice vi sia un ristretto numero di paesi, Belgio, Danimarca, Finlandia e Svezia dove gli iscritti costituiscono la quasi totalità del mercato del lavoro. Il secondo gruppo di paesi, la maggioranza, organizza nei sindacati tra un terzo e due terzi della forza lavoro; infine vi sono i paesi a bassa densità ove gli iscritti non superano un terzo dei lavoratori. In secondo luogo i

tassi di sindacalizzazione delle economie avanzate vedono aumentare negli anni le differenze tra i diversi paesi. Se infatti nel periodo successivo alla seconda guerra mondiale la union density oscillava tra il 30% ed il 60%, in soli 30 anni aumenta sino al 70%. Dagli anni ’80 si rileva un’inversione di tendenza con una riduzione del tasso di sindacalizzazione. Ciò non significa che si riducano le differenze tra paesi, dal momento che mentre il tasso medio scende dal 1980 al 1992 di soli tre punti percentuali, in alcune nazioni vi è un crollo significativo e rapido; la Nuova Zelanda vede calare la propria union density di 20 punti percentuali, il Regno Unito di 15, l’Australia di 12 e gli stati Uniti di 10.

1.2 Le determinanti esogene della membership sindacale

Cosa determina questi mutamenti nel tasso di sindacalizzazione? Vi sono due diverse categorie di elementi da valutare; i primi riguardano il contesto istituzionale e del mercato del lavoro in cui i sindacati svolgono la propria funzione, le variabili esogene ai sindacati; i secondi riguardano le motivazioni alla membership e le strategie di reclutamento, di organizzazione e di comunicazione che i sindacati utilizzano per rivolgersi ai lavoratori. In questo paragrafo si analizzano le variabili esogene di contesto; nonostante la letteratura scientifica di riferimento ne abbia vagliato un numero consistente, possono essere ricomprese in tre diverse famiglie di fattori capaci di spiegare le ragioni del declino della membership e dei suoi mutamenti nel corso degli anni.

Le variabili politico-economiche mettono in relazione l’andamento macroeconomico positivo con la capacità di azione del sindacato, che al contrario diviene meno efficace in periodi di recessione. A questo si aggiunge il contesto politico: quando esso vede al governo partiti che favoriscono i diritti sindacali e ne riconoscono il ruolo è più facile una crescita della membership. Il potere

politico definisce l'assetto istituzionale del mercato del lavoro, in particolare la partecipazione dei sindacati al welfare, l'accesso dei rappresentanti ai luoghi di lavoro e la centralizzazione della contrattazione collettiva[5]. Vi sono poi gli elementi sociologici, che vedono nella trasformazione del mercato del lavoro post-fordista e nella deindustrializzazione le ragioni delle attuali difficoltà del sindacato. Oltre a tali fattori vi è un più complessivo mutamento culturale orientato verso valori individualistici che mina le premesse di una solidarietà tra i diversi gruppi sociali.

1.2.1 Le determinanti economiche

Due sono i fattori che gli studi empirici hanno individuato essere maggiormente correlati all'andamento del tasso di sindacalizzazione. Il primo è la disoccupazione, perché i lavoratori senza impiego per un lungo periodo tendono a non rinnovare la loro iscrizione anche quando il suo costo è considerevolmente basso. I lavoratori sono più fragili in periodi di recessione ed il costo della loro adesione diviene più alto; allo stesso tempo questa debolezza consente alle imprese di resistere con maggior successo alle pressioni sindacali, marginalizzandone il ruolo. Nonostante questi effetti, lo studio dei modelli econometrici mostra una relazione inversa fra disoccupazione e sindacalizzazione solo inserendo nei modelli stessi fattori istituzionali e solo per determinati periodi di tempo, non permettendo così di concludere che vi sia un nesso causale automatico[6].

---

[5] Per una ricognizione esaustiva delle determinanti della membership sindacale cfr. B. Ebbinghaus, J. Visser, *When institutions matter: Union growth and decline in Western Europe*, 1950–1995, European Sociological Review, 1999, n. 15.

[6] Cfr. Aa.Vv., *In search of inclusive unionism*, Bulletin of comparative labour relations, 1990, n. 18.

Al contrario l'inflazione aumenta l'adesione ai sindacati perché abbassa il tenore di vita dei lavoratori che reagiscono tramite un'azione collettiva in grado di difenderne gli standard di vita. Non solo, in un contesto di inflazione gli imprenditori possono scaricare sui consumatori una parte degli incrementi retributivi e divengono quindi più propensi a concedere aumenti salariali. Si deve considerare però che quando il contratto collettivo è esteso anche ai non iscritti, come avviene in molti paesi avanzati, si apre il problema dei *free-rider*, ovvero di coloro che beneficiano degli aumenti retributivi pur senza essere iscritti ad alcun sindacato; in questi casi l'inflazione può non incrementare i tassi di membership, come dimostra Richardson[7]. Un altro elemento da considerare è la tensione fra gruppi di lavoratori di diverse aziende, territori o gruppi sociali che possono entrare in conflitto rivendicando per sé e per la propria comunità di appartenenza condizioni retributive migliori. In questo caso, specie se in presenza di una pluralità di sindacati cui i gruppi fanno riferimento, il governo può non essere in grado di costruire accordi collettivi che limitino l'inflazione attraverso il contenimento generale dei redditi. Questo spiega perché in contesti culturali più individualistici, quali quelli anglo-sassoni, la relazione tra inflazione e membership sindacale ha effetti rilevanti[8]: l'inflazione permette aumenti di reddito a livello territoriale o aziendale, che a loro volta determinano un aumento del tasso di sindacalizzazione. In ogni caso, dai dati comparati emerge una relazione tra inflazione e sindacalizzazione, anche se non molto accentuata[9].

[7] R. Richardson, Trade union growth. British Journal of Industrial Relations, 1977, n. 15.

[8] Cfr. A. Booth, A reconsideration of trade union growth in the United Kingdom, British Journal of Industrial Relations, 1983, n. 21.

[9] Cfr. R. Freeman, On the divergence in unionism among developed countries, NBER Working Paper, 1991, n. 2817.

1.2.2 Le determinanti politiche

Il contesto politico di riferimento è universalmente riconosciuto come uno dei fattori determinanti dei mutamenti della membership in generale e del declino sindacale iniziato negli anni ’80 in particolare. Il nuovo orientamento macroeconomico liberale che abbandona i precetti neo-keynesiani e le politiche di pieno impiego rappresenta una svolta decisiva; in particolare il sindacato viene visto come rappresentante di interessi particolari e non più voce dell’intera platea dei lavoratori. Viene messa in discussione la contrattazione collettiva e vengono ridotti gli spazi di azione delle organizzazioni dei lavoratori che, specie nei paesi anglosassoni, attraversano una stagione complessa di forte conflitto con gli esecutivi. Il cambio di direzione non investe solo i partiti conservatori, ma si estende anche alla maggioranza dei partiti laburisti e socialdemocratici che vedono ora lo stretto rapporto con i sindacati come un ostacolo alla conquista del consenso della classe media e riorientano la loro azione politica marcando la distanza dalle organizzazioni dei lavoratori. Questo processo incide profondamente anche sull’opinione pubblica, riduce la concertazione a livello nazionale e gli spazi di azione nei luoghi di lavoro. La mobilitazione su larga scala e gli scioperi divengono più difficili da organizzare e molto più costosi per i lavoratori mutando di segno le relazioni industriali, come osserva, tra gli altri, Hyman[10]. Ebbinghas e Visser affermano che <<comparando lo sviluppo dei sindacati negli anni ’80 in Irlanda e Gran Bretagna, il declino in quest’ultima può essere attribuito in grado rilevante al cambiamento del contesto normativo delle relazioni industriali>>, mentre precedentemente la crescita sindacale aveva beneficiato proprio dell’appoggio degli esecutivi Heath e Wilson: <<la crescita dei sindacati britannici negli anni ’70 aveva beneficiato del riconoscimento legale dei governi Heath e Wilson>>. Nonostante le evidenze, non vi è una relazione lineare

[10] A. Ferner, R. Hyman, *Changing industrial relations in Europe*, Blackwell Publishing, 1998.

tra partiti conservatori e politiche pro-sindacati; i governi di centrosinistra nella Spagna degli anni '80 non hanno prodotto politiche favorevoli al sindacato, mentre negli stessi anni in Germania orientale non vi è stato un radicale mutamento del governo cristiano-democratico rispetto al precedente esecutivo socialdemocratico. Ciò che ha determinato il mutamento principale è, per Ebbinghaus e Visser, l'abbandono delle politiche keynesiane di pieno impiego e delle politiche neocorporative che avevano costituito negli anni precedenti lo spazio d'azione migliore per il sindacato. Il contesto istituzionale <<ha promosso lo status dei sindacati e accresciuto la stabilità delle loro organizzazioni qualsiasi governo sia stato in carica>>[11]. Le determinanti politiche della membership quindi sono un prerequisito essenziale in quanto riconoscono o non riconoscono, a seconda degli orientamenti, il ruolo dei sindacati e consentono loro di conseguenza differenti spazi di azione e mobilitazione.

1.2.2.1 L'accesso al luogo di lavoro

Il luogo di lavoro è il principale canale di reclutamento della membership sindacale sia perché è il luogo dove si incontrano i delegati sia perché gli iscritti possono convincere i non iscritti, <<membri reclutano membri>> ricordano Ebbinghaus e Visser. Per poter proteggere e garantire i propri associati, attuali e potenziali, i sindacati devono essere presenti e riconosciuti in azienda. Nei paesi scandinavi, dove si registrano i più alti tassi di sindacalizzazione, i diritti di informazione e consultazione sono garantiti esclusivamente attraverso la mediazione delle parti sociali: questo schema risale ad inizio secolo ed è formalizzato attraverso specifici accordi fra associazioni sindacali e datoriali. In

[11] B. Ebbinghaus, J. Visser, *When institutions matter: Union growth and decline in Western Europe*, 1950–1995, European Sociological Review, 1999, n. 15.

altri paesi è possibile partecipare anche attraverso comitati aziendali che rappresentano un'alternativa ai sindacati quando non sono guidati da questi ultimi. In altre nazioni, tra cui l'Italia, è invece la legge a garantire e definire diritti e modalità di accesso al luogo di lavoro in modo che nessuno possa impedire la presenza dei delegati in azienda. Al di là delle differenze la presenza sindacale sul luogo di lavoro è prevalente nel settore pubblico, nelle grandi aziende e nei lavoratori manuali dell'industria, dove accordi di secondo livello possono anche garantire ulteriori spazi di azione. Al contrario in genere le garanzie di accesso nelle piccole e medie imprese sono minori ed inferiore risulta quindi la presenza dei rappresentanti dei lavoratori. Ciò costituisce un'altra delle sfide cruciali dell'attuale scenario poiché le piccole e medie imprese rappresentano una parte importante del mercato del lavoro attuale. Mentre, come si è visto, le correlazioni tra singole determinanti e membership sindacale non sono generalmente così semplici e lineari, è acquisito che la presenza sul luogo di lavoro sia un fattore correlato con la crescita della membership sindacale: Anche il lavoro di Bryson e Gomez sul declino dei sindacati nel Regno Unito riscontra che <<il singolo fattore più rilevante nel predire la possibilità di iscriversi o non iscriversi è lavorare in un'azienda dove vi è un sindacato riconosciuto. I dipendenti di un'azienda sindacalizzata hanno il 40% di probabilità in meno di non icriversi al sindacato dei loro colleghi in imprese non sindacalizzate. La dimensione di tale effetto non è mutata dai primi anni '80>>[12].

[12] A. Bryson, R. Gomez, *Why Have Workers Stopped Joining Unions? The Rise in Never-Membership in Britain*, British Journal of Industrial Relations, 2005, n. 43.

1.2.2.2 Il welfare e il ruolo dei sindacati

I sindacati, all'inizio della loro esperienza, hanno spesso fornito assistenza ai lavoratori e schemi di protezione in caso di disoccupazione, malattia o infortuni. Con l'avvento dello stato sociale queste funzioni sono state assunte dal pubblico anche se non sono pochi i servizi resi ancora oggi direttamente dalle organizzazioni dei lavoratori ai propri iscritti. La capacità di erogare servizi personalizzati è una delle più importanti chance che i sindacati hanno a disposizione per recuperare iscritti e legittimazione sociale. In letteratura vi sono evidenze che l'incremento della spesa per lo stato sociale è correlata ad elevati indici di membership, come dimostra ad esempio Hicks[13]. Se la relazione è chiara, Esping Andersen inverte però il nesso di causalità: è grazie all'azione collettiva dei lavoratori che il welfare state ha conosciuto nel passato un'espansione così rapida[14].

Un caso a parte è rappresentato dai paesi caratterizzati dal cosiddetto "sistema Ghent", dove gli ammortizzatori sociali vengono erogati dallo Stato tramite i sindacati che hanno margini di decisione sui beneficiari del contributo, spesso riservato agli iscritti. Il "sistema Ghent" inoltre permette ai sindacati di rimanere in contatto con i propri iscritti proprio durante il periodo di disoccupazione che è uno dei passaggi più difficili nel rapporto tra lavoratore e sindacato. I paesi a più elevata sindacalizzazione hanno adottato tutti il "sistema Ghent" che costituisce un importante incentivo selettivo per l'iscrizione e spiega come sia possibile riscontrare nei paesi scandinavi o in Belgio alti tassi di union density anche in presenza di un aumento della disoccupazione.

---

[13] A. Hicks, Social democratic corporatism and economic growth, The Journal of Politics, 1988, n. 50.

[14] Esping Andersen si è occupato estensivamente di sistemi di welfare anche analizzandone le evoluzioni storiche. Sul tema cfr. G. Esping-Andersen, Three Worlds of Welfare Capitalism, Princeton University Press, Princeton, NJ, 1990.

1.2.3 Il mercato del lavoro che cambia e le determinanti sociologiche

L'analisi sociologica della crisi della membership va oltre lo studio dei cicli economici ed indaga i mutamenti strutturali che hanno interessato il mercato del lavoro, caratterizzato negli ultimi decenni dalla transizione verso un'economia post-fordista. Mentre negli anni di maggior crescita della membership sindacale si era in presenza di un'espansione del settore pubblico, di un aumento continuo degli impiegati nel settore industriale in grandi compagnie e di una regolazione burocratica e centralizzata all'interno delle aziende, ora nel contesto della globalizzazione il trend si è invertito e sempre più frequente è il ricorso ad esternalizzazioni e delocalizzazioni, oltre alla privatizzazione di importanti settori dell'economia pubblica. Ciò si traduce in un mutamento della forza lavoro, osservabile in particolare dopo gli anni '80, contestualmente al declino delle iscrizioni sindacali. Si veda la tabella sotto riportata per comprendere la portata di tale cambiamento nella composizione della forza lavoro.

Composizione della forza lavoro e tasso di sindacalizzazione in Europa occidentale

	Share in dependent employment			Union density (%)		
	1970	1992	relative +/-	1970	1992	absolute +/-
Total[a]	91,000[a]	101,000[a]	11	38	34	−4
Men	66	57	−5	44	37	−7
Women	34	43	41	25	30	5
Industry	49	32	−24	42	40	−2
Transport	7	7	12	68	63	−5
Commerce and finance	12	26	142	18	15	−3
Social/personal services	26	32	44	36	35	−1
Manual	58	40	−24	40	41	1
Non-manual	42	60	60	34	29	−5
Market	78	67	−4	33	25	−8
Collective or public	22	33	66	52	51	−1

Fonte: B. Ebbinghaus, J. Visser, *When institutions matter: Union growth and decline in Western Europe, 1950–1995*, European Sociological Review, 1999, n. 15.

In particolare l'idealtipo di lavoratore al centro dell'azione sindacale era un uomo, impiegato a tempo indeterminato con contratto full time, prevalentemente nell'industria. Tale idealtipo rappresentava una percentuale consistente della popolazione attiva: basti solo pensare che nel 1970 la metà dei lavoratori era impiegata nell'industria prevalentemente in un impiego manuale. Nell'arco del ventennio successivo vi è stato un netto aumento dell'occupazione femminile, uno spostamento accentuato verso il terziario a spese dell'industria ed un marcato declino delle professionalità manuali in termini assoluti e relativi. La crescita dell'occupazione nel pubblico impiego ha subito uno stop ed è anzi andata calando. La centralità del lavoro a tempo indeterminato è rapidamente venuta meno ed oggi i contratti definiti "atipici" sono diventati più che normali, ed è proprio dagli anni '80 che inizia la loro diffusione. La composizione delle imprese vede una crescita importante delle aziende piccole, dove il sindacato ha tradizionalmente più difficoltà ad inserirsi, sia perché come visto vi è un minore accesso a questi luoghi di lavoro, sia perché il sindacato viene giudicato meno attrattivo dai dipendenti delle piccole realtà imprenditoriali. Tale dato si evidenzia in realtà non solo rispetto al parametro della membership, ma anche rispetto alle altre attività sindacali, come il voto nei comitati aziendali o la partecipazione agli scioperi. Infine, le nuove generazioni mostrano bassi tassi di membership e costituiscono oggi una minoranza nella platea degli iscritti. La composizione per età vede un netto incremento dei lavoratori anziani ed anche dei pensionati, che costituiscono una percentuale importante del numero dei membri in molti paesi. Al di là delle analisi sul mutamento della composizione sociale dei lavoratori su cui qui non vi è lo spazio per soffermarsi con il necessario approfondimento, l'elaborazione dei dati che ci forniscono Ebbinghaus e Visser è importante per due ordini di ragioni. In primo luogo le conclusioni cui i due studiosi giungono sono di assoluto rilievo. Ebbinghaus e Visser notano come vi sia stata una significativa perdita di occupati nei settori e nei luoghi di lavoro

dove i sindacati avevano nel tempo costruito una forte presenza, mentre l'incremento occupazionale si è avuto in gruppi sociali e in luoghi di lavoro dove essi non erano presenti, mettendo in crisi l'idealtipo di lavoratore di cui si è parlato. L'analisi svolta da Ebbinghaus e Visser giunge alla conclusione che il 40% del declino della membership misurata tra il 1970 ed il 1992 è spiegabile in ragione dei mutamenti avvenuti nella composizione sociologica della forza lavoro. Tale conclusione è ancora più importante se si considera che il lavoro di Ebbinghaus e Visser, il più completo nel comparare i dati a livello internazionale, considera i dati solo fino al 1992; da allora i trend individuati si sono confermati con una ampiezza ben più considerevole. È la dimostrazione che non si tratta di una sfida per conquistare la membership in un "nuovo" mondo del lavoro, ma di processi e fenomeni iniziati quattro decenni fa: nonostante ciò il paradigma del lavoratore subordinato maschio impiegato in un'industria appare largamente al centro del dibattito e dell'elaborazione delle strategie sindacali, nonostante due generazioni di distanza.

Come sempre si è visto quando si analizzano le determinanti di un fenomeno complesso non si deve comunque giungere a conclusioni semplicistiche o monocausali. Gli stessi autori evidenziano due criticità; in primo luogo i dati mostrano come il declino del comparto industriale sia precedente al declino di iscrizioni, allertandoci quindi sulla presenza di un diretto nesso causale. In secondo luogo le trasformazioni del mercato del lavoro sono comuni a tutti i contesti analizzati, mentre i tassi di sindacalizzazione mostrano divergenze marcate tra i diversi paesi. Wallerstein e Western[15] concordano nell'affermare che il passaggio da un'economia fordista ad una economia di servizi inizia negli anni '70, mentre il declino dei sindacati inizia solo nel decennio successivo. Non solo, ma i dati mostrano come nei paesi dove il declino è stato dirompente lo è stato anche nelle fabbriche e nella manifattura dove il sindacato era forte e ben

[15] M. Wallerstein, B. Western, *Unions in decline? What has changed and why*, Annual Review of Political Science 3, 2000, n. 1.

strutturato, non consentendo di spiegare le sue difficoltà unicamente come conseguenza del nuovo mercato del lavoro.

1.2.4 Le interrelazioni fra le determinanti

Il punto debole delle spiegazioni argomentate attraverso le determinanti sociologiche ed economiche sin qui esaminate è che, se decontestualizzate, vedono il sindacato quale soggetto passivo che subisce mutamenti verificatisi al di fuori di ogni sua capacità di intervento. Si vedrà nel corso del presente capitolo come invece le strategie sindacali ed il dibattito su di esse consentano di elaborare campagne in grado di contrastare le tendenze in atto, a patto di partire dai dati e dalle determinanti di contesto che si stanno analizzando.

Gli studi sin qui presentati hanno inteso indagare il contesto in cui il sindacato opera, non bisogna però dimenticare le ricerche svolte sulle modalità di azione che vedono protagonista il sindacato stesso. In particolare Dunlop[16] già dal 1949 ha evidenziato come le ondate di scioperi negli USA del 1890 e del 1930 condussero ad un aumento del numero degli iscritti e della diffusione di una percezione positiva delle organizzazioni sindacali tra i lavoratori. Lo stesso emerge dai dati statistici per tutti i periodi ad elevato contenzioso sindacale, quale il movimento del 1968-1969 in Italia; molte mobilitazioni furono tra l'altro promosse non a favore di specifiche rivendicazioni, ma di diritti sindacali e di spazi di agibilità per i rappresentanti dei lavoratori, incrementando di conseguenza le chance di miglioramento in termini contrattuali e quindi l'appeal del sindacato stesso.

[16] J. T. Dunlop, *The development of labor organization: A theoretical framework*, 1949, in R. Lester, J. Shister, *Insights into Labor Issues*, Macmillan, New York, 1949.

Se è chiara la relazione tra queste variabili e la sindacalizzazione vi è un ulteriore passo da compiere, ovvero chiarire come queste variabili interagiscano fra loro. Sintetizzando la correlazione fra le variabili evidenzia un legame strettissimo tra la crescita economica e la crescita sindacale, perché gli iscritti crescono nei periodi di prosperità e diminuiscono durante le recessioni. Nonostante questo però anche in periodi di elevata disoccupazione gli iscritti possono rimanere elevati in un contesto di contrattazione centralizzata e di <<sistema Ghent>>. In assenza di centralizzazione di gestione sindacale del welfare gli iscritti crescono solo in periodi di elevate mobilitazioni sindacali. Nell'analizzare la partecipazione dei lavoratori al movimento sindacale non si deve quindi dimenticare che la capacità di mobilitare ed organizzare i lavoratori è la determinante più rilevante per contrastare lo scenario di recessione economica, riduzione dello stato sociale e marginalizzazione del sindacato che si sta attraversando. Si devono invece sfruttare tali risorse elaborando scelte organizzative e strategiche adeguate al contesto istituzionale di riferimento, poiché è quest'ultimo che <<modella le condizioni sotto le quali gli attori collettivi come i sindacati agiscono. Né il passato né il futuro determinano il loro destino, ma le eredità istituzionali strutturano le alternative per le scelte strategiche, dati i cambiamenti in corso e le nuove sfide aperte>>[17].

[17] B. Ebbinghaus, J. Visser, *When institutions matter: Union growth and decline in Western Europe, 1950–1995*, European Sociological Review, 1999, n. 15.

1.2.5 Le determinanti individuali

Le determinanti individuali della membership sono un argomento ancora poco esplorato dalla letteratura scientifica. Schnabel e Wagner le hanno analizzate comparando i dati di 18 paesi europei[18], individuando quattro gruppi di variabili: le caratteristiche personali, le caratteristiche del luogo di lavoro, le attitudini individuali ed i fattori sociali. Le caratteristiche personali degli iscritti sono fortemente connesse al tasso di sindacalizzazione, in particolare le donne mostrano una minore propensione all'iscrizione, anche se Visser nota che il trend si va rapidamente annullando[19]. Le altre ipotesi da testare sono la maggiore propensione dei lavoratori manuali, poiché hanno interessi più omogenei e quindi più facili da organizzare collettivamente, così come l'effettiva minore tendenza dei giovani ad iscriversi. La seconda famiglia di fattori riguarda il luogo di lavoro. In particolare è da verificare l'ipotesi che il maggior dimensionamento aziendale porti ad una maggiore capacità di rappresentanza, così come la relazione tra presenza sindacale ed iscrizioni; infine si deve verificare se la capacità di controllo del datore di lavoro nei confronti del suo subordinato sia incisiva. La terza famiglia riguarda le attitudini personali del soggetto circa la politica, la società e la religione. In particolare si presume che un orientamento di centrosinistra favorisca la partecipazione così come una profonda insoddisfazione per la propria condizione professionale spinga all'azione collettiva. In ultimo i fattori sociali indagano la membership sindacale dei familiari e della cerchia amicale del soggetto che possono avere influenza sulle

[18] C. Schnabel, J. Wagner, *Union density and determinants of union membership in 18 EU countries: evidence from micro data, 2002/03*, Industrial Relations Journal, 2007, n. 38.
[19] J.Visser, *Unions and unionism around the world*, in J.T. Addison, C. Schnabel, *International Handbook of trade union*, Cheltenham, 2003.

sue decisioni individuali[20]. I risultati dell'analisi mostrano le relazioni fra le variabili individuate e la membership nei diversi paesi. Le caratteristiche personali hanno un ruolo importante nello spiegare la membership in 12 nazioni su 18, anche se non mostrano omogeneità tra i diversi paesi. In particolare è in controtendenza il dato sulla adesione degli uomini: nei paesi nordici questi hanno una minore probabilità di aderire al sindacato rispetto alle loro colleghe. Le caratteristiche del luogo di lavoro hanno una grande incidenza in 16 dei 18 paesi analizzati e su tutte è decisiva la presenza del sindacato sul luogo di lavoro. Una significativa correlazione mostrano anche le attitudini individuali; sebbene non evidenzino valori particolarmente elevati né l'orientamento favorevole al centrosinistra, né l'insoddisfazione sul lavoro, né la fede (con l'eccezione per alcuni paesi, non l'Italia, della fede cattolica). Grande impatto ha invece l'orientamento del lavoratore a favore del sindacato: se questi ritiene giusta l'azione collettiva per controbilanciare il potere dell'imprenditore avrà molte più probabilità di iscriversi. Al contrario i fattori sociali mostrano un legame debole, ma il risultato può derivare da alcuni limiti nei dati a disposizione degli studiosi.

Le due variabili che assumono maggior rilievo sono la presenza sul luogo di lavoro e l'attitudine individuale; riguardo quest'ultima gli autori ritengono utile un grande impegno sul piano delle relazioni pubbliche per migliorare l'orientamento nei confronti del sindacato, anche se è un lavoro complesso che può ottenere risultati nel medio lungo termine. Tra le due la presenza sul luogo di lavoro risulta però assolutamente decisiva e pertanto è utile soffermarsi ancora sui dati elaborati da Schnabel e Wagner, che non lasciano dubbi sull'influenza che questa ha sulla membership, esposti nella tabella sotto riportata:

[20] Per analizzare il percorso svolto dagli autori è utile consultare la versione preparatoria pubblicata in C. Schnabel, J. Wagner, *Determinants of Union Membership in 18 EU Countries: evidence from Micro Data, 2002/03*, draft version, Diskussionspapiere, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Arbeitsmarkt- und Regionalpolitik, 2005, n. 31.

Relazione tra presenza sul luogo di lavoro e tasso di sindacalizzazione

Country	Percentage of union members		Percentage of non-members	
	In workplaces with trade union presence	In workplaces without trade union presence	In workplaces with trade union presence	In workplaces without trade union presence
Austria	89.85	10.15	46.04	53.96
Belgium	70.83	29.17	62.92	37.08
Denmark	70.01	29.99	50.38	49.62
Finland	86.10	13.90	68.80	31.20
France	90.47	9.53	59.96	40.04
Germany	83.90	16.10	41.17	58.83
Greece	90.91	9.09	35.03	64.97
Hungary	96.20	3.80	34.69	65.31
Ireland	94.79	5.21	26.81	73.19
Italy	89.57	10.43	60.56	39.44
Luxembourg	79.10	20.90	46.00	54.00
Netherlands	85.06	14.94	54.42	45.58
Poland	98.07	1.93	31.84	68.16
Portugal	76.03	23.97	27.89	72.11
Slovenia	95.93	4.07	55.29	44.71
Spain	77.81	22.19	36.22	63.78
Sweden	90.36	9.64	69.53	30.47
UK	90.63	9.37	30.08	69.92

Fonte: C. Schnabel, J. Wagner, *Union density and determinants of union membership in 18 EU countries: evidence from micro data, 2002/03*, Industrial Relations Journal, 2007, n. 38.

La presenza sul luogo di lavoro è essenziale per poter fornire aiuto e supporto nella carriera professionale degli individui che avvertono con forza tale esigenza, dal momento che aumenta la percezione di insicurezza e fragilità nell'attuale contesto lavorativo. Anche l'approfondito studio di D'art e Turner che analizza la propensione ad iscriversi sulla base dei dati dell'"European Social Survey" dimostra come la minore inclinazione ad iscriversi non sia dovuta ad una minore esigenza di essere protetti e tutelati sul luogo di lavoro e che vi è il bisogno di organizzarsi collettivamente tramite organizzazioni sindacali dotate di elevata

forza negoziale. I risultati non mostrano differenze in ragione del livello professionale, del genere o dell'età del dipendente evidenziando qundi come la necessità di azione sindacale sia fortemente avvertita in tutti i ceti sociali, con i dati perfino in crescita a partire dagli anni '80[21]. Se il lavoro di Bryson e Gomez ha sottolineato come vi siano intere generazioni che non hanno mai avuto una tessera sindacale, tanto da parlare di <<never-member>> (mai iscritti) a partire dagli anni '80[22], tale effetto deriva quindi non dalla percezione di inutilità degli strumenti dell'organizzazione collettiva, ma da un'attenzione e una capacità di mobilitazione non adeguate ai giovani ed ai nuovi soggetti sociali[23]. Se finora si sono esaminate prevalentemente le ragioni del declino sindacale è utile anche indagare le motivazioni di chi al contrario decide di restare, lavoro svolto da Waddington attraverso un'analisi comparata fra 12 diverse nazioni[24]. I risultati dimostrano che i lavoratori sono più interessati al sindacato nella sua funzione di rappresentanza rispetto ad un sindacato erogatore di servizi perchè la prima motivazione a restare è l'esigenza di ricevere supporto e di veder riconosciuto il proprio diritto ad una rappresentanza e ciò vale non solo per le donne in misura eguale ai loro colleghi uomini, ma tra i giovani in modo più marcato rispetto ai loro colleghi più anziani. L'elemento centrale è proprio la presenza sul luogo di lavoro che sebbene sempre più difficile da garantire vista la frammentazione del tessuto imprenditoriale <<è centrale nello sviluppare il supporto e, con la decentralizzazione della contrattazione collettiva, ancora più centrale

[21] D. D'art, T. Turner, *Workers and the demand for trade unions in Europe: Still a relevant social force?*, Economic and Industrial Democracy, 2008, n. 29.
[22] A. Bryson, R. Gomez, *Why Have Workers Stopped Joining Unions? The Rise in Never-Membership in Britain*, British Journal of Industrial Relations, 2005, n. 43.
[23] K. Vandaele, *Union responses to young workers since the Great Recession in Ireland, the Netherlands and Sweden: are youth structures reorienting the union agenda?*, Transfer: European Review of Labour and Research, 2013, n. 19.
[24] J. Waddington, *Trade union membership retention in Europe: The challenge of difficult times*, European Journal of Industrial Relations, 2014.

nell'assicurare miglioramenti retributivi, anche se più del 40% degli iscritti riportano un'assenza di delegati sul proprio luogo di lavoro>>[25].

1.3 La disintermediazione della rappresentanza e il futuro del sindacato

È diffusa l'idea che le relazioni industriali siano un antico retaggio del passato, destinate ad essere spazzate via dai cambiamenti che hanno sconvolto il mercato del lavoro. Lo stesso termine "relazioni industriali" non appare più rappresentativo laddove il settore dei servizi ha assunto un ruolo prevalente. Nei secoli scorsi lo sviluppo dei soggetti delle relazioni industriali è stato legato ad uno spostamento dalla produzione agricola ad una di massa con la conseguente concentrazione di un elevato numero di lavoratori nella grande industria. Oggi le nuove tecnologie di ICT, Information and Communication Technology, stanno apportando mutamenti di eguale consistenza e profondità. Il lavoratore del ventesimo secolo cui si rivolgevano le relazioni industriali era, come si è visto, un lavoratore maschio, a tempo pieno, assunto con un contratto stabile da un'impresa ove svolgeva la sua professione per molti anni se non per l'intero arco della sua esistenza. Tale paradigma prevedeva una netta separazione tra tempi di vita e di lavoro, così come tra questo e la successiva pensione. Anche se più volte criticato perché non teneva in considerazione la realtà delle donne, dei lavoratori part-time e di tutti i soggetti che non rientravano in questo schema, è stato alla base non solo delle relazioni industriali, ma anche del sistema di welfare state e degli schemi di tutela previdenziale. Tale paradigma è ancora sostenibile in presenza di una "network economy" dove il valore è dato dalla

[25] J. Waddington, *Trade union membership retention in Europe: The challenge of difficult times*, European Journal of Industrial Relations, 2014.

manipolazione di informazioni e conoscenze più che dalla produzione di beni materiali? Dove i contratti di lavoro "atipico" superano o stanno per superare i contratti di lavoro standard? I mutamenti derivano da molteplici fattori che non è possibile semplificare; si possono però raggruppare in due macrogruppi, seguendo l'analisi di Manuel Castells[26]: la rivoluzione digitale e la globalizzazione. Ciò che muta nelle relazioni industriali è dunque il rapporto tra lavoratore e impresa. La vecchia relazione fondata su uno scambio tra sicurezza e guadagno da un lato e fedeltà all'impresa dall'altro non è più riproducibile. L'opinione mainstream ed ottimista vede oggi una mobilità professionale assai più elevata ed un individuo concentrato sull'acquisizione e l'aggiornamento delle sue competenze, le sole che gli garantiranno una presenza nel mercato del lavoro. Il nuovo rapporto si modifica prevedendo obiettivi di perfomance da un lato e formazione ed autonomia dall'altro, se vi sono le premesse di un rapporto qualificato e virtuoso. In che modo tale mutamento influisce sulle strutture e le dinamiche delle relazioni industriali? La prima questione da affrontare è se i sindacati siano in grado di adattarsi al nuovo scenario o se siano destinati ad essere sostituiti da altre forme di organizzazione collettiva degli interessi. In particolare è necessario interrogarsi su chi possa rispondere alle esigenze dell'attuale platea dei lavoratori; tre appaiono i soggetti che possono ambire a tale ruolo:

- i tradizionali protagonisti delle relazioni industriali;
- nuove forme di mutualità associativa;
- il settore privato.

Le nuove tecnologie permettono di disintermediare il rapporto tra azienda e lavoratore, consentendo alla prima di profilarne i bisogni attraverso le tecniche

[26] Cfr. M. Castells, *High technology and the new international division of labour*, Labour and society, 1989, n. 14.

di data mining già utilizzate per i propri clienti e di offrigli quindi servizi su misura. La disintermediazione ha mostrato già i suoi effetti dirompenti in molti settori in cui sono arrivate le tecnologie ICT, causando l'uscita di scena di molti protagonisti del secolo scorso. La competizione potrebbe risultare difficile per i sindacati, anche perché in confronto a soggetti multinazionali che operano su vasta scala, i loro legami globali appaiono deboli ed ancora ad uno stadio non avanzato. In ogni caso se, come notato da Richard Hyman, il sindacato abbandona il ruolo della rappresentanza per diventare un mero fornitore di servizi, allora ha bisogno di una radicale riorganizzazione per battere i competitor in efficienza. Non si deve dimenticare però che la storia ha mostrato come il movimento sindacale abbia saputo adattarsi, anche profondamente, ai diversi ruoli cui è stato chiamato nel corso degli anni. Ad esempio nel passato ha spesso gestito il matching tra domanda ed offerta di lavoro, funzione oggi assunta dalle agenzie per l'impiego. Prima dell'avvento dello stato sociale ha giocato un ruolo importante nel costituire fondi pensionistici e previdenziali; andando ancora indietro nel tempo i sindacati di mestiere hanno stabilito gli standard per l'esercizio della professione, organizzato il praticantato e la formazione sul lavoro per lungo periodo. La stessa contrattazione collettiva, lungi dall'essere una struttura fissa ed astorica, è un prodotto del secondo dopoguerra. Il contratto a tempo indeterminato non era assolutamente lo standard durante l'ottocento e per la prima parte del novecento, secoli in cui si faceva largo uso di contratti di subappalto. Le relazioni industriali sono dunque un processo dinamico i cui protagonisti ridefiniscono il loro ruolo nel corso degli anni. Più che domandarsi se il sindacato ha un futuro è utile indagare quali prospettive le nuove forme di tecnologie gli aprono davanti, individuando le molte esperienze già presenti e caratterizzate anche da capacità di successo che possono rivelare, come si vedrà nel prossimo paragrafo, inedite possibilità di iniziativa.

1.4 La capacità di mobilitazione e nuovi protagonismi

I sindacati stanno affrontando un passaggio difficile nella loro storia, come riconosce Faibrother[27]: <<Molte delle passate certezze economiche e politiche non valgono più. La situazione si è sviluppata in parte grazie a fattori strutturali, come i cambiamenti nel mercato del lavoro degli anni '80 e '90 tra cui la deregolazione, il lavoro flessibile e la ristrutturazione di interi settori economici. Il cambiamento politico generale include il sostegno alle ideologie neoliberali, la promozione di politiche volte ad incoraggiare la competitività e la qualificazione dell'intervento economico. Allo stesso tempo la forza lavoro ha subito una ricomposizione in termini etnici, di genere e di altri fattori>>. In un contesto così complicato e delicato molte organizzazioni si sono interrogate sulle strategie da adottare per assolvere alle sfide del tempo presente. Dalla fine degli anni '90 agli inizi degli anni 2000 il dibattito si è fatto serrato anche nella letteratura accademica di riferimento che si è focalizzata sia sulle diverse opzioni di rinnovamento a livello nazionale che sulle emergenti necessità organizzative globali e transnazionali[28]. Nonostante le analisi dettaglino con elevata precisione le sfide aperte e le criticità di cui il sindacato soffre, non individuano con la medesima chiarezza le condizioni per un radicale ed efficace rinnovamento. Tre necessità riscontrano comunque un largo consenso; le leadership devono avere a loro disposizione strumenti utili per coinvolgere iscritti attuali e potenziali e rimettere in atto una loro effettiva e incisiva partecipazione. Le organizzazioni non possono farcela da sole, ma devono formare una qualificata dirigenza a livello locale cui dare mandato di sviluppare un network in grado di ricostruire

[27] P. Fairbrother et al., *Unions facing the future: Questions and possibilities,* Labor Studies Journal, 2007, n. 31.

[28] Molto interessante è l'analisi svolta da Richard Hyman in R. Hyman, *Understanding European trade unionism: between market, class and society*, Sage, 2001. Tra i molti studi condotti da Peter Faibrother è utile la lettura di P. Fairbrother, D. Snell, *Unions as environmental actors,* Transfer: European Review of Labour and Research, 2010, n. 16.

solide alleanze. In ultimo le condizioni di esercizio della pratica sindacale sono radicalmente mutate e non è possibile delineare una demarcazione netta tra "crisi" e "rinnovamento"; anzi proprio dove la crisi si fa più acuta il rinnovamento emerge con maggiore forza; ne è un esempio il caso della Thyssen Krupp AG (TKS) in Italia, nello stabilimento di Terni, analizzato da Fairbrother. La multinazionale tedesca inizia negli anni 2000 una ristrutturazione a livello europeo, che riassegna le funzioni produttive tra i vari stabilimenti riducendo di molto il precedente management italiano a vantaggio di nuovi dirigenti provenienti dalla capogruppo tedesca. In particolare il piano prevede la selezione di personale con più elevata formazione, anche esterno allo stabilimento, riducendo la quantità degli addetti. Nel 2002 lo stabilimento di Terni impiegava più di 4000 lavoratori con contratto stabile ed età media di 48 anni. Nel 2005 i dipendenti erano scesi sotto i 3000, di cui 650 giovani assunti con contratti a tempo determinato. Nello stabilimento operava un comitato unitario di FIOM, FIM e UILM che dal 2000 è in costante contatto con le realtà associative ed istituzionali del territorio. Il comitato è composto per due terzi da giovani dipendenti, mentre i due rappresentanti generali del Comitato hanno appena 31 anni di età. I nuovi leader criticano le precedenti posizioni del sindacato e ritengono che questo stia sottovalutando la situazione occupazionale dei più giovani. Intanto nel 2003, nel corso della riorganizzazione, la Thyssen Krupp AG decide di spostare in altri stabilimenti la produzione di 150mila tonnellate di acciaio di bassa qualità e di terminare la produzione di acciaio di elevata qualità. Fairbrother sottolinea la difficoltà di negoziare con un management multinazionale non legato alla storia dello stabilimento ed il non semplice rapporto tra i diversi sindacati, ancora strutturati su base nazionale e orientati a difendere gli interessi dei propri iscritti più che l'intera forza lavoro della compagnia con il rischio di isolarsi e di condurre una mobilitazione dagli scarsi effetti. In tale quadro delicato e complesso si è aperto un processo di rinnovamento <<che ha visto emergere una nuova e giovane leadership ed una

base disposta ad essere coinvolta in diverse forme di azione collettiva>>. Le nuove leadership locali si sono dimostrate capaci di promuovere campagne <<che andavano oltre i dipendenti dello stabilimento impegnandosi attivamente nei negoziati con la dirigenza locale e partecipando alle trattative con la città e le istituzioni>>. Soprattutto sono riusciti a coinvolgere la maggioranza dei protagonisti; ciò ha permesso di rafforzare la posizione del sindacato e di giungere ad un accordo: <<sebbene non hanno ottenuto tutti i loro obiettivi i sindacati sono usciti dalla vertenza in una posizione più forte di prima. Dopo questa dimostrazione di incrementato supporto dei propri iscritti, giovani e anziani, sono maturate le condizioni per negoziare un accordo>>[29].

È evidente quindi che le organizzazioni sindacali sono attraversate da un forte processo di cambiamento che investe le dimensioni dell'attrazione di nuovi membri e delle effettive possibilità di partecipazione della base nel rapporto con la leadership. Se queste sono le direzioni, non sembra però emergere, come profetizzato da molti, un nuovo modello di rappresentanza, <<in questo processo si dimostrano capaci di rielaborare i principi dell'azione collettiva, ma non in modi che suggeriscano la nascita di una nuova forma di sindacato>> anzi l'analisi dei casi di studio mostra differenti ed eterogenee strategie di mobilitazione, ognuna rivelatesi efficace nel suo contesto. Rimane centrale comunque il ruolo della leadership: <<una condizione per realizzare il rinnovamento è la dirigenza che gioca un ruolo centrale nel definire ed articolare gli interessi dei propri iscritti>>. Non nel senso che essa è in grado di imprimere autonomamente la direzione, come semplicisticamente osservato da parte degli studi accademici, dove <<una prevalente supposizione, nettamente evidente nella letteratura britannica, è che la dirigenza (ad ogni livello) ha a capacità di modellare gli obiettivi strategici per conto di una base frammentata e sempre più sotto attacco>>. Piuttosto si devono indagare le nuove opportunità di coinvolgimento

[29] P. Fairbrother Et Al., *Unions facing the future: Questions and possibilities*, Labor Studies Journal, 2007, n. 31.

e partecipazione rimanendo coscienti, come insegna Richard Hyman[30], che vi è una tensione costante fra le relazioni sociali mediate dalla burocrazia e le pressioni democratiche della base. Non si tratta pertanto di emettere una sentenza sul futuro dei sindacati, ma di comprendere come essi mobiliteranno le loro risorse strategiche in futuro: <<i sindacati si sono organizzati e riorganizzati negli anni. Questi processi di rinnovamento sono l'esito di un cambiamento più ampio che contempla la soluzione di problemi immediati, una base preparata ad agire ed una leadership pronta a dirigerla. Per i sindacati c'è un futuro>>.

1.5 Gli strumenti e le strategie per il rinnovamento

Se c'è un futuro allora bisogna costruirlo e per costruirlo capire con quali strumenti ed attuando quali strategie. Da almeno venti anni si è aperto un vasto dibattito pubblico sulle ragioni e le prospettive della crisi della rappresentanza del lavoro. Le molti voci che vi hanno contribuito non hanno però chiarito quale sarà la futura direzione da prendere. Le ragioni del declino sono spesso ritenute esterne ai sindacati, tanto che Richard Hyman nota come essi <<appaiono vittime di forze esterne fuori dal loro controllo e spesso anche della loro inerzia conservatrice, ma i sindacati possiedono la capacità di dare forma al proprio futuro>>[31]. Anzi non si deve interpretare il passato con gli occhiali del presente, magari vedendovi una mitica età dell'oro da contrapporre ai difficili problemi del presente avverte Hyman che interviene nel dibattito individuando cinque elementi chiave che hanno caratterizzato i sindacati nei due secoli scorsi. Primo, vennero edificati sulla base di preesistenti legami di solidarietà, consolidati dalla condivisione di momenti comunitari di divertimento, eventi culturali e

[30] R. Hyman, *The politics of workplace trade unionism: recent tendencies and some problems for theory*, Capital & Class, 1979, n. 3.
[31] R. Hyman, *The future of unions*, Just Labour, 2002, n. 1.

partecipazione a cerimonie religiose; il sindacato quindi nasce come estensione dei legami di una definita comunità locale. Secondo nel corso degli anni il sindacato ha sempre dedicato maggiore attenzione ai settori più avvantaggiati del mondo del lavoro, i più semplici da convincere ad aderire al movimento, mentre al contempo si presentava come difensore degli interessi generali. Terzo il lavoratore tipo a cui si è rivolto è l'idealtipo già analizzato di lavoratore maschio con contratto a tempo indeterminato full-time; quarto questo "zoccolo duro" emerge con forza all'interno del movimento sindacale anche nei paesi dove il settore industriale non è maggioritario. Quinto, il sindacato si è inserito in un sistema di relazioni industriali organizzato su base nazionale, con sue regole e specificità, e le sue scelte strategiche ne sono state influenzate. L'avvento della globalizzazione ha però messo in crisi l'assetto storico delle relazioni industriali sia perché si muove al di fuori dei confini nazionali, in assenza di relazioni industriali transazionali, sia perché pone in discussione le acquisizioni e le vittorie maturate nel corso del novecento. Inoltre le politiche di deregulation hanno sottratto alla politica ampi spazi di manovra, marginalizzando la concertazione e quindi indebolendo il ruolo del sindacato. Infine i profondi mutamenti dell'organizzazione del lavoro hanno fatto sì che <<il lavoratore manuale uomo dell'industria sia una specie in via di estinzione>>. Proprio tale caratteristica, unita al declino di iscrizioni, ha mutato la percezione del sindacato <<quale stanca, arcaica burocrazia, largamente irrilevante per i principali fenomeni del mondo contemporaneo: una visione particolarmente comune fra i ventenni ed i giovani, quasi ovunque meno sindacalizzati dei loro genitori>>. A questa condizione i sindacati hanno risposto in modi diversi; alcuni hanno riorganizzato il loro sistema di incentivi per aumentare l'appeal della membership, altri hanno iniziato una serie di fusioni per facilitare il reclutamento su più vasta scala, anche se questa somma di iscritti appare come una strategia difensiva più che di riconquista della rappresentanza. Un altro trend molto diffuso è il metodo dell'"organising", che individua un gruppo di lavoratori sottorappresentati, ne

mette al centro dell'agenda sindacale le priorità e le esigenze e li mobilita attraverso una vasta rete di attivisti e di dirigenti sindacali con cui possano identificarsi. Una risposta diversa vede il sindacato focalizzarsi sulla dimensione aziendale e cercare nell'impresa il proprio partner strategico attivando una cooperazione comune se l'azienda ha le risorse economiche e la volontà di agire di concerto. L'ultima strada è quella definita "Social Movememt Unionism" e prevede di costruire un ampio fronte di battaglia sul tema dei diritti che oltrepassi il mondo del lavoro e si allei con i movimenti presenti nella società civile.

Oltre alla strategia di azione è importante indagare anche i temi che il sindacato ritiene prioritari. Il primo e centrale riguarda ovviamente la retribuzione, il secondo riguarda le protezioni di cui si dispone sul luogo di lavoro a partire dal licenziamento. Allargando il raggio di azione vi è l'intervento regolatorio dello stato e la sua politica macroeconomica, quarto i temi che oltrepassano il mercato del lavoro come il rapporto con la comunità o la sostenibilità ambientale. Oltre ai temi sin qui elencati, Hyman nota come sia necessario ribaltare la percezione pubblica di alcuni dilemmi cruciali che hanno segnato le relazioni industriali nell'ultimo ventennio e che rimarranno ineludibili nel prossimo futuro. La libertà di scelta sulla propria carriera è ormai profondamente avvertita dai giovani e dai nuovi soggetti del mercato del lavoro, poco inclini a delegare alla loro struttura di rappresentanza automatismi e negoziati su questo tema. Non bisogna dimenticare però che <<la scelta fra opzioni alternative è un progetto individuale, ma rimane illusoria in assenza di una genuina e favorevole struttura di opportunità in grado di sfidare l'arbitrarietà del datore di lavoro>>. Altro tema cruciale è la flessibilità degli orari e l'organizzazione del lavoro; proprio adesso che le costrizioni della catena di montaggio e dell'organizzazione fordista sono in crisi il sindacato non ha mostrato alcuna capacità propositiva di elaborare una sua proposta di flessibilità, adottando una strategia difensiva volta semplicemente a limitare le innovazioni proposte dalle associazioni datoriali e

dai governi. Proprio oggi che il rapporto con la politica è quasi nullo e comunque il sindacato non può contare, come ha largamente fatto nello scorso secolo, sull'appoggio e l'alleanza con alcuni partiti politici si deve quindi investire molto sulla "intelligenza", ossia costruire competenze specifiche <<in ricerca, educazione e raccolta di informazioni da diffondere nell'organizzazione come conoscenza codivisa>>, ma è necessario che questa venga riconosciuta quale <<componente essenziale del potere sindacale>>. Tramite di essa si possono di nuovo coinvolgere i protagonisti del mondo del lavoro in una battaglia di idee capace di ispirare nuovi linguaggi e progetti, soprattutto attraverso importanti campagne pubbliche, perché queste <<possono prendere nuove forme, potenzialmente molto più efficaci che in passato>>, grazie all'avvento delle tecnologie digitali. Si può fare reinventandosi anche come movimento virtuale chiede, al termine del suo studio, Richard Hyman? <<Può il sindacato nel ventunesimo secolo avere successo reinventando sé stesso come un movimento virtuale?>>. Nei prossimi paragrafi si tenterà di rispondere ad una domanda così ambiziosa posta da un così autorevole studioso.

1.6 Il nuovo paradigma della comunicazione digitale

Il maggior cambio di paradigma generato dalle tecnologie della Information and Communication Technology è senza dubbio la possibilità di comunicare in maniera paritaria tra i diversi membri superando la comunicazione verticale che dall'alto arriva singolarmente ad ogni iscritto. Si possono quindi generare nuovi network trasversali che raggruppano i partecipanti, attuali o potenziali, in base alla vicinanza territoriale, agli interessi o alle specifiche situazioni in cui si trovano, ricostruendo dinamiche di cooperazione e permettendo lo scambio di know-how e di informazioni utili. Nelle riunioni tradizionali nonostante gli sforzi

organizzativi e la volontà di creare le più ampie opzioni di partecipazione i limiti fisici impedivano un reale accesso di tutti al dibattito, generando così una posizione di subalternità della base nei confronti della leadership che Hyman definisce <<burocrazia della dipendenza>>[32]. Oggi al contrario questa rivoluzione copernicana, alla base dello sviluppo di internet e delle nuove piattaforme tecnologiche rende possibile un <<discorso distribuito>> tra tutti i membri mettendo in discussione il ruolo della leadership ed aprendo nuovi scenari e capacità organizzative.

1.6.1 Oltre l'orario di lavoro

Le tecnologie ICT consentono di discutere in modo radicalmente differente superando alcuni limiti della comunicazione tradizionale. In primo luogo gli strumenti tecnologici, dalla e-mail ai social network, consentono di attivare un contatto oltre l'orario di lavoro costruendo una relazione con gli iscritti ininterrotta per 24 ore e nell'arco dell'intera settimana. Questo riduce le difficoltà di partecipazione dovute alle esigenze familiari e personali che non consentirebbero di attivarsi a chi non ha a disposizione il tempo sufficiente per essere attivista o per informarsi. Nel caso delle lavoratrici madri, come notano Greene e Kirton[33], internet si rivela essenziale nel riuscire a conciliare le esigenze genitoriali con l'adesione alle iniziative del sindacato perché possono essere consultate, votare e contribuire al processo decisionale fuori dall'orario di lavoro nel momento che preferiscono. Lo spostamento su internet di una rilevante parte della comunicazione sindacale permette inoltre, come dimostra

[32] R. Hyman, *The Political Economy of Industrial Relations: Theory and Practice in a Cold Climate*, Macmillan, Londra, 1989.

[33] A. Greene, G. Kirton, *Possibilities for remote participation in trade unions: mobilising women activists*, Industrial Relations Journal, 2003, n. 34.

Washbourne[34], di rendere meno onerosa la partecipazione al dibattito incentivando, almeno potenzialmente, il coinvolgimento di chi finora ha deciso di non prendere parte alle attività associative.

1.6.2 Oltre il luogo di lavoro

Grazie alle nuove tecnologie si può comunicare superando anche l'esigenza fisica di essere presenti direttamente sul luogo di lavoro. Tale novità è di rilievo perché, come si è visto dall'analisi svolta, la presenza sul luogo di lavoro è la determinante maggiormente correlata con la membership sindacale. Una strategia che si ponga l'obiettivo di essere presente in ogni luogo di lavoro comporta costi elevatissimi sia in termini di delegati ed attivisti impegnati sia riguardo le esigenze di spostamento di questi ultimi. Nelle piccole e medie imprese pertanto non solo è più onerosa la presenza sindacale, ma spesso è anche vista con sospetto o osteggiata dal datore di lavoro, generando nei dipendenti una certa diffidenza nel partecipare alle attività del sindacato. Riuscire a raggiungere i lavoratori delle piccole e medie imprese è un altro degli elementi cruciali emersi nell'analisi del declino sindacale, soprattutto nei luoghi di lavoro sprovvisti di diritti sindacali o più esposti ai ricatti. Partecipare alle attività è costoso per chi abita in posti isolati o lontano dai maggiori centri metropolitani mentre le nuove tecnologie consentono di sostituire <<viaggi virtuali con viaggi reali>> come nota Turner[35]. In questo modo il sindacato ha l'occasione di garantire davvero ad ognuno le stesse possibilità di incidere sui

[34] N. Washbourne, *Information Technology and New Forms of Organising? Translocalism and Networking in Friends of the Earth*, in F. Webster (a cura di), *Culture and politics in the information age: A new politics?*, Routledge, Londra, 2001.
[35] J.Turner Et Al., *Looking to initiatives in communications technology to overcome social exclusion and gender inequalities*, Local Economy, 2000, n. 15.

processi decisionali in quanto <<la prossimità spaziale e temporale dei tesserati alla propria federazione locale, regionale, nazionale e internazionale si amplia tramite gli strumenti interattivi anche a chi non ricopre ruoli direttivi>>[36].

1.6.3 La riduzione dei costi della comunicazione

Tutto ciò è possibile perché la comunicazione mediata dall'ICT ha costi incomparabilmente minori rispetto alla comunicazione tradizionale[37]; inviare una mail a tutti gli iscritti, rendere disponibili materiali informativi e strumenti per la propaganda, aggiornare le informazioni in tempo reale sono operazioni oggi praticabili con investimenti anche molto ridotti, consentendo di mantenere una comunicazione costante ed arricchita di elementi multimediali senza la necessità di disporre di budget elevati. In termini di pluralismo sindacale oggi anche i soggetti più piccoli possono costruire campagne efficaci ed avere un ruolo nel dibattito pubblico, convincendo ed avvicinando i membri potenziali per poter crescere in influenza e numero di iscritti. Il costo ridotto non garantisce però un uguale livello di qualità della conversazione perché i partecipanti sono costretti entro i limiti dello strumento, chat, mail, forum, ecc. e devono scontare una <<distanza transazionale>> (<<*transactional distance*>>)[38] che può generare non pochi problemi di comprensione delle altrui posizioni. Partecipare ad una discussione via chat ad esempio può richiedere minori costi economici, ma maggiore necessità di tempo perché le comunicazioni esclusivamente in forma scritta necessitano di spiegare ogni passaggio ed espongono a fraintendimenti o

[36] A. Greene, G. Kirton, *Possibilities for remote participation in trade unions: mobilising women activists*, Industrial Relations Journal, 2003, n. 34.
[37] S. Ward, W. Lusoli, *Dinosaurs in cyberspace? British trade unions and the Internet*, European Journal of Communication, 2003, n. 18.
[38] A. P. Rovai, *Building sense of community at a distance*, The International Review of Research in Open and Distance Learning, 2002, n. 3.

difficoltà di spiegazione rispetto ad un colloquio faccia a faccia. Il continuo evolversi della tecnologia però riduce tali costi mentre lascia inalterato il risparmio economico ed appare probabile che nel futuro le piattaforme tecnologiche consentiranno discorsi virtuali sempre più simili ai loro omologhi reali.

1.7 Il discorso distribuito e le nuove possibilità di partecipazione

Generalmente le pubblicazioni accademiche hanno focalizzato la loro attenzione sulla possibilità di ridurre i costi e di migliorare l'efficienza organizzativa fornita dalle nuove tecnologie, ove vedono l'avvento della rete come un fenomeno positivo, viceversa hanno enfatizzato i rischi di sorveglianza e perdita della privacy che ne conseguono, quando sono di orientamento avverso. Le nuove tecnologie permettono però anche di attivare nuovi circuiti di solidarietà poiché rendono possibile cooperare e comunicare a livello globale senza che vi sia una struttura gerarchica di riferimento che definisca a priori i limiti e le regole di tale interazione. Eric Lee nota come la <<l'organizzazione ed il coordinamento a livello globale necessitano di non essere esclusivamente il territorio delle grandi compagnie, dei governi e delle agenzie internazionali. La comunicazione globale è adesso una routine nella pratica quotidiana e fornisce una nuova velocità alle campagne di comunicazione ed alla contrattazione collettiva, anche se continua a venire sottostimata da molte organizzazioni dei lavoratori che ancora falliscono nello sfruttarne tutto il potenziale>>[39]. Vi è quindi la possibilità di aprire una discussione orizzontale che permetta agli attivisti di partecipare con pari incisività rispetto alla dirigenza, rimettendo in discussione l'assetto dei rapporti

[39] La citazione di Eric Lee è riportata in M. Upchurch, *The internet, social media and the workplace*, International Journal of Socialism, 2014, n. 141.

di forza non solo nelle relazioni industriali, ma anche all'interno delle stesse parti sociali. Si apre quindi un nuovo scenario con inedite chance di partecipazione democratica non controllabili dalla gerarchia, un <<discorso distribuito>> secondo la definizione dei professori Hogan, Nolan e Grieco, in grado di riattivare credibilità e partecipazione dei lavoratori; <<le comunicazioni ed il coordinamento affidato alle nuove tecnologie ICT permette nuove forme di organizzazione del lavoro che sfidano le precedenti: la contestazione interna circa la direzione, le strategie e le priorità sui diversi temi richiede una esplicita discussione, comprensione ed analisi. Le nuove tecnologie distribuite non solo permettono di ridefinire il potere tra capitale e lavoro, ma permettono anche di ridefinire il potere nel movimento dei lavoratori>>[40]. Non solo ma le nuove tecnologie possono dar voce e mettere in contatto soggetti lontani geograficamente tra loro e che non godono di attenzione nel dibattito pubblico; se questi si alleano, grazie ai nuovi strumenti, sono in grado di dar vita a campagne efficaci ed ottenere pubblico riconoscimento: <<la tecnologia rende possibile la formazione di alleanze tra chi si sente marginalizzato nel proprio territorio o nella propria regione ed i sindacati oltrepassando gli spazi geografici per dare voce a forze più ampie e più solide>>. Si può realizzare un'alleanza transnazionale in grado di controbilanciare gli effetti della globalizzazione: se sul lato imprenditoriale grazie alle nuove leve finanziarie si è in grado di mobilitare una quantità di capitale impensabile sino ad'ora, la risposta delle organizzazioni del lavoro deve attivare un numero ancor più elevato di lavoratori.

La visione entusiasta delle nuove tecnologie è giudicata però semplicistica da altri autori tra cui Waterman che invece guarda alla nuova arena di internet come un campo di azione ad alto rischio di manipolazione da parte delle

[40] A. Greene, J. Hogan, M. Grieco, *Commentary: E-collectivism and distributed discourse: new opportunities for trade union democracy*, Industrial Relations Journal, 2003, n. 34.

associazioni datoriali e dei governi[41]. Waterman inoltre evidenzia come le tecnologie rappresentino semplicemente uno strumento e non possono quindi costituire l'elemento qualificante di una nuova strategia di rappresentanza dei lavoratori, sebbene non ne nasconda il potenziale innovativo nel rapporto tra leaderhip e rappresentati. Risulta comunque maggioritaria la visione ottimistica delle nuove tecnologie e non sono pochi gli autori che prevedono la nscita di una diversa forma organizzativa. Shostak giunge ad elaborare il concetto di <<cyberunion>> per identificare un nuovo tipo di organizzazione sindacale capace di cogliere le opportunità fornite dalla rete e dalle nuove tecnologie protagoniste di una rivoluzione capitalistica che muta il mercato del lavoro e le relazioni al suo interno, connettendo migliaia di lavoratori che si auto organizzeranno tramite una nuova struttura paritetica e cooperativa[42]. Cosa è davvero un <<cyberunion>>? Nei primi anni 2000 il professore Jack Fiorito inizia i primi lavori di analisi statistica su larga scala dell'utilizzo di internet da parte dei sindacati, focalizzandosi su Stati Uniti e Regno Unito[43]. Fiorito registra bassi livelli di utilizzo del web ed una forte resistenza alla loro adozione in particolare nelle segreterie e in chi ricopre ruoli di responsabilità, dove sembrano non comprendersi le potenzialità dei nuovi mezzi. Fiorito al contrario sembra percepire da subito le molteplici opportunità che questi mettono a disposizione del mondo associativo, ne vede la capacità di ridurre fortemente i costi organizzativi delle campagne condotte su larga scala, comprende che i nuovi media permettono a dirigenti ed attivisti di rimanere in contatto con i diversi territori senza sostenere i costi di viaggio molto elevati specie in una nazione delle dimensioni degli Stati Uniti. Attraverso il sito internet i lavoratori possono accedere ad un vasto repertorio di informazioni riguardo i loro diritti ed i servizi

---

[41] P. Waterman, *Labour Internationalism in the Transition from a National/Industrial/Colonial Capitalism to an Informatised/Globalised One... and Beyond*, In The Past and Future of International Trade Unionism, International Conference, Ghent, Belgio, 2000.

[42] A.B. Shostak, *CyberUnion: Empowering labor through computer technology*, ME Sharpe, 1999

[43] J. Fiorito, *Unions and information technology: From luddites to cyberunions?*, Labor Studies Journal, 2000, n. 24.

di cui possono fruire. Non solo, sostiene Fiorito che sarebbe utile approntare un servizio di risposte online a cui i membri possano chiedere supporto in caso di necessità. Soprattutto i sindacati possono contattare i lavoratori con campagne mirate, offrendo messaggi quotidiani o comunicazioni frequenti ad una platea vasta, con particolare riferimento anche al target di coloro che non sono iscritti, che potrebbero progressivamente avvicinarsi alla realtà associativa. Queste ed altre chance, dimostrano inesorabilmente le serie statistiche di Fiorito, rimangono inesplorate dalla maggior parte dei sindacati, che vedono il mondo online ancora con diffidenza.

Se Fiorito ha indagato quanto i sindacati usano internet, negli stessi anni Diamond e Freeman tentano di delineare le caratteristiche di un nuovo sindacato online capace di cogliere le sfide della nuova era analizzando i siti web delle organizzazioni dei lavoratori e comparandoli a livello internazionale[44]. Diamond e Freeman riscontrano una grande differenza geografica tra il Nord ed il Sud del mondo dal momento che ben il 90% dei siti è sviluppato da sindacati dei paesi OCSE. Uno dei più importanti effetti della comunicazione digitale è la riduzione dei costi e dunque stupisce i due esperti che proprio i sindacati che dispongono di minori risorse economiche non ne sfruttino il potenziale risparmio. L'altro dato interessante è che laddove esistono i siti non ne conosce l'esistenza ben il 22% degli iscritti; tra gli altri, solo il 20% lo ha visitato almeno una volta; inoltre la maggioranza di chi lo ha visitato lo ritiene insufficiente rispetto alle aspettative maturate prima della visita. Al termine del loro lavoro anche Diamond e Freeman tentano di elaborare una mappa delle opportunità su cui rilanciare il dibattito all'interno della comunità scientifica che evidenzi le linee di demarcazione tra un sindacato del ventesimo secolo ed il suo omologo del ventunesimo. Il nuovo, definito <<e-union>>, dovrà mantenere la caratteristica principe di ogni soggetto delle relazioni industriali, ovvero saper negoziare collettivamente gli interessi dei

[44] J. D. Wayne, R. B. Freeman, *Will unionism prosper in cyberspace? The promise of the Internet for employee organization*, British Journal of Industrial Relations, 2002, n. 40.

propri rappresentati, ma accanto a questo dovrà contrattare anche le esigenze dei singoli e fornire servizi personalizzati. La rottura delle barriere spaziali permetterà alla <<e-union>> di fornire su internet gli stessi servizi una volta offerti sul luogo di lavoro con eguale accuratezza e qualità. I membri potranno rivolgersi alla propria organizzazione anche online e questa potrà offrire risposte adeguate utilizzando strumenti di intelligenza artificiale. Per espandere la propria base i sindacati inseririranno nelle loro mailing-list e nelle loro attività anche lavoratori non iscritti, consentendogli di avvicinarsi all'associazione e valutarne l'operato. Per evitare che questo generi un fenomeno di *free-rider*, ossia di membri che decidono di non iscriversi potendo fruire lo stesso dei benefici degli associati, il sindacato dovrà essere in grado di erogare servizi progettati su misura agli iscritti paganti. Un anno dopo viene pubblicato un altro studio che segnerà la storia della letteratura in questo campo, un'analisi della presenza online dei sindacati britannici condotta da Ward e Lusoli[45] che registrano un netto ritardo nell'adozione delle nuove tecnologie nel campo della rappresentanza del lavoro se paragonato a quanto fatto dai partiti politici o dai gruppi di lobbying, presenti in rete già dal 1997, mentre i sindacati vi arriveranno in maggioranza solo nel finire del decennio. Sulle migliaia di articolazioni territoriali e settoriali del sindacato risultano avere un proprio sito solo 90, quasi tutte appartenenti alle due confederazioni maggiori. Dove presenti, poi, i siti non consentono ai lavoratori di interagire o non prevedono modalità di partecipazione alle attività sindacali; spesso non vi è neppure la facoltà di iscriversi online. La conclusione cui giungono Ward e Lusoli è decisa e tagliente: i sindacati, sprecando in questo modo le potenzialità della rete, appaiono "dinosauri nel cyberspazio" e rischiano di estinguersi come capitato ai loro antichi predecessori.

[45] S. Ward, W. Lusoli, *Dinosaurs in cyberspace: British trade unions and the internet*, European Journal of Communication, 2003, n. 18.

1.8 Il successo nel reclutare membership dei social network: cosa può imparare il sindacato

Perché allora le nuove piattaforme possono rappresentare una così forte opportunità per far fronte alla riduzione delle iscrizioni sindacali? Se il declino sembra inarrestabile negli ultimi trenta anni, il problema riguarda molte altre strutture associative che si trovano di fronte allo stesso dilemma; eppure negli ultimi anni altre comunità, in particolare social network come Facebook, hanno sperimentato un incredibile successo e si sono dimostrate capaci di attrarre milioni di iscritti in un ristretto periodo di tempo. Alex Bryson, Rafael Gomez e Paul Willman della London School of Economics si sono chiesti se vi fosse un nesso e se i sindacati possono mettere in campo strategie simili a quelle adottate da Facebook al fine di attrarre nuovi iscritti[46]. Come si è visto molti autori promuovono l'adozione di internet poichè i lavoratori ormai vi spendono la maggior parte del loro tempo e ritengono il ritardo nella sua adozione una delle ragioni della scarsa attrattività del sindacato, in particolare fra i giovani. Dal lato opposto vi sono i critici che vedono in internet un terreno pieno di insidie che attentano alla libertà di organizzazione sindacale. Zittrain ad esempio evidenzia come i prodotti online non possano essere modificati dagli utenti e non gli lascino che ristrette scelte di utilizzo[47]. Non solo, le nuove piattaforme del web 2.0 possono essere costantemente sorvegliate e monitorate ed i contenuti cancellati a livello centrale, lasciando inerme l'utente comune; entrambi gli approcci vedono internet come un medium comunicativo da utilizzare quale strumento utile per le campagne sindacali. Vi è però un'altra questione che gli autori pongono: quali caratteristiche del fenomeno dei social network possono

[46] A. Bryson, R. Gomez, P. Wilmann, *Online social networking and trade union membership: what the Facebook phenomenon truly means for labor organizers*, Labor History, 2010, n. 51.
[47] U. Gasser, *Internet Monitor 2014: Reflections on the Digital World: Platforms, Policy, Privacy, and Public Discourse*, Berkman Center Research Publication, 2014, n. 17.

costituire un'utile lezione per i sindacati? Come dimostra Bruce Kaufman[48] l'adesione al sindacato risponde a due grandi incentivi per il lavoratore, ne migliora le condizioni di vita e gli dà voce e rappresentanza. L'aumento della retribuzione e delle condizioni di lavoro rappresentano i benefit associativi che devono superare i costi dell'adesione al sindacato. Mentre i benefici retributivi e contrattuali sono evidenti e facilmente comprensibili, più complesso è riconoscere l'utilità di un meccanismo di rappresentanza, che costituisce per Kaufman la faccia meno visibile del sindacato. Solo grazie a questo sistema di rappresentanza lavoratori ed imprenditore riescono ad ascoltarsi, a venire a conoscenza delle reciproche esigenze migliorando il clima aziendale e prevenendo conflitti, licenziamenti e dimissioni. Il problema è che tali benefici possono essere osservati solo dopo la scelta di aderire e quindi non incidono sui criteri che determinano la decisione di tesserarsi, ritardandola o impedendola se non vi è un quadro regolatorio istituzionale che obblighi o incentivi il ruolo del sindacato. Per controbilanciare questo contesto serve uno spazio condiviso dove costruire rapporti e legami di solidarietà. Dal 1920 al 1950 ad esempio le piscine municipali divennero le arene elettive del nuovo discorso pubblico, <<centinaia e talvolta migliaia di persone accorsero in questi spazi pubblici dove i contatti erano prolungati e aperti alla socialità. In breve la vita di comunità fu favorita nelle piscine municipali>>[49]. I giorni spesi insieme rinforzarono la solidarietà anche sul luogo di lavoro, facendo emergere la necessità di avere voce e rappresentanza. Non si tratta allora secondo gli autori di costruire eccentriche strategie di marketing sui nuovi social network, ma di comprendere le ragioni di una loro così potente espansione; non costituisce peraltro un caso senza precedenti perché la crescita dei sindacati statunitensi dal 1936 al 1946 ha avuto una curva di diffusione simile a quella di Facebook. Bryson ed i suoi colleghi

[48] B. E. Kaufman, *What do unions do? Evaluation and commentary*, Journal of Labor Research, 2005, n. 26.
[49] A. Bryson, R. Gomez, P. Wilmann, *Online social networking and trade union membership: what the Facebook phenomenon truly means for labor organizers*, Labor History, 2010, n. 51.

individuano quattro caratteristiche principali possedute da Facebook che ne hanno determinato le capacità di attrazione di nuovi membri. Primo, Facebook è semplice da usare e serve poco tempo per comprenderne il funzionamento: una volta imparato sarà il medesimo per sempre. Secondo la piattaforma consente una personalizzazione nell'utilizzo ad ogni utente ed a gruppi di essi. Terzo non vi sono costi di accesso né costi di recesso, pertanto non vi è alcun ostacolo a provarne l'efficacia e decidere dopo l'esperienza se continuare ad aderirvi. Quarto vi è un forte "*band wagon effect*" (effetto massa), perché più è vasta la base di associati più è alto l'incentivo a partecipare, aumentando enormemente la velocità di espansione. Come visto una importante causa del declino sindacale è data dalle nuove generazioni che non hanno mai posseduto una tessera (i "never member"), in prevalenza giovani. La storia dimostra che durante i periodi di difficoltà, come l'ondata anti-sindacale degli anni '60 o le politiche neoliberali degli anni '80, una volta che il trend è partito è difficile fermarlo. Non solo, ma se il contesto appare oggi ostile alle ragioni delle organizzazioni dei lavoratori i sindacati devono reimparare a ricostruire una solida base di associati, comprendendo <<cosa attrae i membri potenziali del ventunesimo secolo>>. Per concludere il ragionamento si deve compiere l'ultimo passo, cioè comprendere gli elementi che motivano a partecipare online.

1.9 Le motivazioni a partecipare online

All'inizio del capitolo si sono esaminate le determinanti tradizionali della membership sindacale per comprenderne il declino, ora è opportuno verificare i fattori che determinano l'adesione e la partecipazione alle attività online del sindacato. I social media non sono semplici strumenti tecnologici, ma consentono all'utente di diventare protagonista della conoscenza potendo al

tempo stesso essere fruitore e generatore di contenuti, ribaltando così il tradizionale rapporto di passività che caratterizzava i media tradizionali; tra questi ultimi ed i social media vi è una differenza relazionale, che rompe il legame gerarchico tra distributore dei contenuti ed una massa indistinta di destinatari che li ricevono individualmente; ora la stessa informazione può essere discussa, commentata e replicata da una rete di soggetti che parlano in primo luogo fra loro e solo in seconda istanza con chi l'ha pubblicata o la promuove attraverso i social network. Ciò che è interessante notare ai fini del presente lavoro è che vi è una diversa audience che riceverà e commenterà le informazioni. I dati statistici evidenziano come la presenza online non caratterizza ancora la totalità della popolazione, ma solo alcuni settori sociali ben definiti[50]. Kidd ritiene pertanto necessario elaborare il concetto stesso di <<active audience>> per evidenziare come gli utenti attivi online siano una platea differente rispetto a chi partecipa offline[51]. In primo luogo perché per poter creare contenuti ed essere protagonisti online bisogna avere competenze tecniche e capacità comunicative di cui ancora una parte rilevante della popolazione non dispone. In secondo luogo perché chi usa Internet mostra una fiducia nelle piattaforme di interazione mediate dalla tecnologia che invece è assente in chi preferisce restare offline. La letteratura scientifica in ambito politico ha evidenziato come le due audience siano composte da persone differenti tanto da giungere alla conclusione che chi è attivo online non sarebbe interessato a partecipare alle attività politiche tradizionali[52]. Ancora più interessante è notare come chi è attivo non soltanto è disinteressato, per gran parte, a partecipare in maniera tradizionale, ma è esattamente la platea cui i

---

[50] J. D. Kim Et Al., *Global diffusion of the internet XV: Web 2.0 technologies, principles, and applications: A conceptual framework from technology push and demand pull perspective*, Communications of the Association for Information Systems, 2009, n. 24.

[51] J. Kidd, *Enacting engagement online: framing social media use for the museum*, Information Technology & People, 2011, n. 24.

[52] Cfr. R. Borge, A.S. Cardenal, *Surfing the Net: A Pathway to Participation for the Politically Uninterested?*, Policy & Internet, 2011, n. 3.

sindacati non riescono più a parlare, in particolare giovani, donne, migranti e lavoratori atipici. Greene e Kirton li definiscono membri atipici[53], perché il loro disinteresse per le strutture di rappresentanza tradizionali li allontana dal protagonismo nei sindacati; le analisi svolte dagli autori mostrano come proprio attraverso le nuove tecnologie questi soggetti esprimono una capacità ed un desiderio di essere ascoltati che costituisce una chance per i sindacati di intercettarne le esigenze e di comprenderne le ragioni.

L'analisi svolta in questo capitolo ci ha consentito di individuare le determinanti della membership tradizionale e di indagare le ragioni del declino delle iscrizioni ad un sindacato che ha visto ridursi sensibilmente il numero di tesserati non solo perché alcuni membri hanno lasciato, ma anche e soprattutto perché dagli anni '80, proprio laddove si è visto inizia la parabola discendente del declino, ampi settori sociali non hanno più individuato in esso lo strumento per dar voce alle proprie rivendicazioni nel mercato del lavoro. I dati mostrano come i <<never-member>> oggi siano in gran parte su internet e costituiscono una audience attiva, impegnata ed attenta, che ripone più fiducia nelle comunità online che nelle organizzazioni tradizionali. La membership che si è via via allontanata è esattamente la platea di <<active audience>> che è presente su internet ed è qui che il sindacato può trovarli: è questa l'odierna agorà in cui misurare le proprie capacità di rappresentanza. Proprio con questi soggetti sociali le moderne tecnologie ICT hanno dimostrato di poter rafforzare legami di solidarietà ed abilitare iniziative di azione collettiva anche nell'ambito della rappresentanza del lavoro[54].

---

[53] A. Greene, G. Kirton, *Possibilities for remote participation in trade unions: mobilising women activists*, Industrial Relations Journal, 2003, n. 34.

[54] M. Whittall, H. Knudsen, F. Huijgen, *European works councils: identity and the role of information and communication technology*, European Journal of Industrial Relations, 2009, n. 15.

L'analisi delle motivazioni a partecipare su internet è svolta da Panagiotopoulos attraverso un questionario somministrato ai lavoratori di un sindacato greco del settore finanziario in forte crisi di credibilità della leadership dovuta al drammatico contesto sociale della crisi economica e alla scarsa quantità di lavoratori giovani che vi si riconoscevano[55]. Panagiotopoulos ha inteso verificare quali determinanti sono correlate maggiormente con l'attivismo in rete. Lo ha fatto indagando prima l'orientamento valoriale dei lavoratori, iscritti e non iscritti, verso il sindacato presente sul luogo di lavoro. Partendo dagli studi di Metochi ha esaminato tre variabili in grado di esplicare la propensione a partecipare al sindacato offline[56]:

1) "Union loyalty", la fiducia nella missione del sindacato;
2) "Union instrumentality", la percezione dell'utilità del sindacato nella loro vita professionale;
3) "Willingness to partecipate", la loro disponibilità a partecipare alle attività sindacali.

Accanto a queste variabili ha costruito un'altra variabile, definita "Presenza online" per verificare gli eventuali benefici della presenza sul web del sindacato. La variabile è misurata da una scala Likert di cinque punti che sintetizza le risposte date alle seguenti domande:

1) Credo che il sindacato possa beneficiare dalla presenza sui social network;
2) Credo che il sindacato possa beneficiare dalla presenza online rispetto ai canali tradizionali;

[55] P. Panagiotopoulos, *Towards unions 2.0: rethinking the audience of social media engagement*, New Technology, Work and Employment, 2012, n. 27.
[56] M. Metochi, *The influence of leadership and member attitudes in understanding the nature of union participation*, British Journal of Industrial Relations, 2002, n. 40.

3) Ritengo che il sindacato possa beneficiare della sua presenza su Facebook[57].

Il primo dato rilevante del lavoro di Panagiotopoulos è che la stragrande maggioranza, il 63%, esprime interesse nell'essere coinvolto fuori dall'orario di lavoro. Il secondo dato di maggior rilievo è che le competenze informatiche mostrano una correlazione molto forte con le aspettative riguardo la presenza ed i comportamenti online dei lavoratori, ma non mostrano alcun legame con le variabili della propensione a partecipare offline. Chi ha maggiori competenze nell'utilizzare la rete vede con favore la presenza su internet del sindacato anche se ha un basso livello di attaccamento all'organizzazione ("Union loyalty"). Non sorprende a questo punto del lavoro constatare che chi ha un minor tasso di fedeltà sindacale, ma maggior competenza nell'uso di internet sono proprio i lavoratori giovani, che rappresentano quindi l'audience di riferimento potenziale della presenza online del sindacato: <<Riguardo al potenziale di attrazione di nuovo pubblico, la risposta sembra essere chiara, i social media possono risultare utili per connettersi con specifici gruppi, coloro che sono familiari con gli spazi di interazione in rete>>. Il discorso non vale solo per i giovani perché se la determinante più significativa è la frequenza e la capacità di utilizzo del web, queste caratteristiche sono proprie anche dei lavoratori atipici: <<sembra che vi sia un meccanismo positivo per i sindacati che cercano di ampliare la portata del loro pubblico tradizionale includendovi i lavoratori atipici, visto che questi sono utenti esperti di internet>>[58]. Lo studio analizza un caso specifico per cui non è in alcun modo possibile comparare i dati né tra diverse realtà né dal punto di vista

[57] Le domande originali, presenti nel questionario elaborato da Panagiotopoulos sono:

1) I believe that the union can benefit from its presence on social networks;
2) I believe that the union can benefit from the Internet compared to its traditional activities;
3) I believe that the union can benefit from its presence on Facebook.

[58] P. Panagiotopoulos, *Towards unions 2.0: rethinking the audience of social media engagement*, New Technology, Work and Employment, 2012, n. 27.

della loro evoluzione storica; non si possono di conseguenza generalizzare le conclusioni dello studio, ma queste, così divergenti dalle determinanti della membership viste nella prima parte del presente capitolo, sono da segnalare per le loro conclusioni ed il contributo scientifico fornito agli studi, ancora pioneristici, in questo campo. L'ipotesi che le determinanti della membership online siano diverse dalle determinanti della membership offline offre un contributo analitico importante nel comprendere che non si tratta di impegnarsi in un mero spostamento tecnologico del mezzo comunicativo, dalla carta e dalla voce a internet; la presenza online non serve a parlare ad una diversa platea di soggetti, ma ad interagire con una audience attiva, che non accetterà di ricevere stimoli e comunicazioni in maniera unidirezionale. Questo genera forti tensioni tra la leadership e la base e questa è la vera ragione per cui l'adozione dei nuovi strumenti da parte del sindacato è così bassa. Le resistenze e le ostilità talvolta mascherate e talvolta palesi della dirigenza esprimono profonda diffidenza per lo strumento e le sue modalità di discussione. A volte i sindacati sono attraversati da un vero e proprio rifiuto arrivando al luddismo come teorizzano Lommerud e Straume[59], mentre invece l'adozione delle nuove tecnologie è possibile solo se promossa ed incentivata dalla leadership, come riscontrato dal dettagliato lavoro di Panagiotopoulos in molti dei suoi scritti. Per la stessa ragione l'idea di creare una sorta di marketing sindacale non è possibile o lo è solo in parte, se si costruisce comunque una comunicazione unidirezionale. Se si parte invece dalla active audience, lasciando da parte le rappresentazioni banalizzanti di giovani poco interessati alle discussioni sul lavoro e di lavoratori atipici per definizione lontani dal sindacato, si può pensare di rinnovare le reti di solidarietà e costruire proposte condivise. Per cogliere tali opportunità si devono comprendere le ragioni dei membri potenziali prima di provare a convincerli di quelle del sindacato. Non si deve solo comunicare online, ma si devono soprattutto

[59] K. E. Lommerud, O. R. Straume, *Technology resistance and globalisation with trade unions: the choice between employment protection and flexicurity*, Universidade do Minho, Núcleo de Investigação em Políticas Económicas, NIPE Working Paper series; 2007, n. 25.

ascoltare, con capacità e intelligenza, interi settori sociali dialogandovi ed analizzandone il comportamento, elaborando solo in una fase successiva le strategie che si ritengono più efficaci.

CAPITOLO 2

Le risorse

e le strategie

2.1 La scelta dei canali e le strategie di comunicazione

L'analisi del precedente capitolo ha mostrato come vi sia la necessità di reagire in maniera strategica per riuscire a riconquistare nuovi membri ed assumere nuovamente una forte capacità di rappresentanza dei lavoratori, anche adottando nuove strategie e nuovi strumenti[60]. La discussione sui canali da utilizzare e sulle strategie più adeguate va inserita pertanto all'interno del più vasto dibattito sul rinnovamento del sindacato (<<union renewal>> nella letteratura internazionale), sulle strategie in grado di mobilitare e riconquistare nuovi settori della forza lavoro. Per comprendere quali elementi concorrono a determinare la scelta di adottare le tecnologie digitali è utile usare il modello di Tecnologia-Organizzazione-Ambiente (<<Technology–Organization–Environment Framework>>) elaborato da Tornatzky e Fleischer[61], riadattandolo allo specifico contesto sindacale. Tale rielaborazione, condotta da Panagiotopoulos e Barnett per il più recente e vasto studio sull'uso delle tecnologie digitali a livello globale pubblicato dal British Journal of Industrial Relations, intende esaminare le determinanti dell'adozione di nuovi strumenti comunicativi nel contesto sindacale. Dal punto di vista tecnologico è opportuno indagare in particolare i benefici ed i rischi attesi, ovvero la loro percezione da parte della leadership e degli aderenti al movimento sindacale poiché solo ove vi è la presunzione di un impatto positivo dell'uso delle nuove tecnologie si deciderà di utilizzarle nelle proprie strategie comunicative. Dal punto di vista organizzativo è opportuno indagare le effettive risorse, umane e strumentali, impiegate nell'adozione delle nuove tecnologie al fine di verificare la reale portata dell'impegno in questo settore. Dal punto di vista ambientale è importante analizzare le pressioni che la

[60] R. Hyman, *How can trade unions act strategically?*, Transfer: European Review of Labour and Research, 2007, n. 13.
[61] L. G. Tornatzky, M. Fleischer, A.K. Chakrabarti, *Processes of technological innovation*, Lexington Books, 1990.

leadership riceve al fine di spingerla ad adottare le nuove tecnologie sia dalla propria base di riferimento sia relativamente alle scelte delle altre organizzazioni sindacali e delle aspettative che la società nutre nei confronti delle organizzazioni dei lavoratori.

2.2 La percezione dei rischi nell'uso dei nuovi strumenti digitali

Le nuove tecnologie digitali hanno consentito la rivoluzione tecnologica in atto riducendo i costi di produzione, incrementando la produttività e di conseguenza aumentando i profitti. Tra le varie conseguenze di tale profonda trasformazione non si può ignorare che si debbano includere la perdita di posti di lavoro, una maggiore capacità di delocalizzare gli impianti produttivi o di spostare in outsourcing processi rilevanti della creazione di catena di valore oltre alla possibilità, in alcune mansioni, di assumere persone con profili non altamente specializzati, grazie alla semplicità d'uso delle nuove tecnologie, con la conseguenza di un decremento della retribuzione di alcune fasce di lavoratori. Inoltre uno studio approfondito elaborato da Oxford Economics dimostra come il 45% delle attuali professioni è destinato a scomparire poiché sostituite da tecnologie in grado di automatizzare il processo di lavoro[62]. Lommerdu e Straume osservano che vi sono i presupposti per un nuovo luddismo quale conseguenza di effetti così profondi nel mercato del lavoro[63] e che i sindacati abbiano sviluppato, almeno in parte, una certa diffidenza nei confronti degli strumenti digitali. Inoltre le nuove tecnologie sono spesso presentate quali generatrici di un'utopica era di libertà di informazione e di scelta per tutti i

[62] C. B. Frey, M. A. Osborne, *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?* , Oxford Martin School, 2013, n. 17.
[63] K. Lommerud, O. Straume, *Technology resistance and globalisation with trade unions: the choice between employment protection and flexicurity*, Universidade do Minho NIPE Working Paper Series, 2007, n. 25.

lavoratori. Barbrook definisce tale visione semplicistica ed ottimistica "ideologia californiana" mentre rileva che il sostrato ideologico di internet ha un forte connotato conservatore e tende a creare una nuova aristocrazia digitale di finanzieri e leader dell'opinione pubblica che nasconde però una limitazione delle opportunità professionali per coloro che non sono in grado di accedere a questa nuova élite[64]. Allo stesso tempo Barbrook rileva però come le nuove tecnologie vengono usate per costruire nuove esperienze di mutualità e di progetti cooperativi, dando vita a nuovi network di solidarietà e costruendo un'economia della condivisione dalle potenzialità ancora inesplorate[65]. La condizione per realizzare a pieno tale economia è quella di interloquire con questi nuovi network e di riuscire a convincere le nuove realtà del mercato del lavoro ad uscire dalla dimensione individuale ed organizzarsi collettivamente.

Un altro elemento di criticità dell'uso delle nuove tecnologie è il rischio che le proprie opinioni e le proprie azioni vengano monitorate e controllate dai datori di lavoro con la conseguenza di una restrizione delle libertà personali e della facoltà di aderire alle iniziative sindacali. La possibilità di essere costantemente sorvegliati è profondamente avvertita quale elemento di rischio ed analizzata dalla letteratura scientifica[66]. La identificazione a radio-frequenza ad esempio è una tecnologia che consente tramite microscopici chip, inseriti in carte elettroniche o in qualsiasi oggetto, di tenere costantemente traccia della posizione del soggetto o dell'oggetto osservato. In ambito commerciale queste sono utilizzate come strategie anti-furto nei negozi o per profilare la clientela se inserite nelle carte elettroniche; nel mondo del lavoro sono sempre più frequentemente impiegate per tracciare i movimenti ed i comportamenti del lavoratore durante la giornata, ad esempio inserendole nelle uniformi da lavoro.

---

[64] R. Barbrook, A. Cameron, *The Californian Ideology*, Science as Culture, 1996, n. 26, Routledge.
[65] R. Barbrook, *Cyber-Communism: How the Americans are Superseding Capitalism in Cyberspace*, Science as Culture, 2000, n. 9, Routledge.
[66] Cfr. S. K. Ball, S. Kirstie, S. Margulis, T. Stephen, *Electronic monitoring and surveillance in call centres: a framework for investigation*, New Technology, Work and Employment, 2011, n. 26.

Ciò che è più rilevante non è l'adozione di nuovi strumenti tecnologici, ma la mancanza di policy chiare sul loro utilizzo e di una contrattazione con le parti sociali sulle linee guida ed i limiti del loro impiego, come rilevato dal sindacato UNI Commerce[67]. Si tratta solo di una delle tecnologie che vengono impiegate sempre più frequentemente nella vita personale e professionale, grazie anche alla netta riduzione dei loro costi che ne consente un uso di massa. Tra le ultime arrivate vi sono le tecnologie indossabili spesso associate a tecnologie di sintetizzazione vocale, che permettono di lavorare ricevendo in tempo reale istruzioni dal computer e fornendo al contempo un'elevata mole di dati sul proprio comportamento. Michael Blakemore, professore e consulente sindacale su queste materie, riporta una citazione di un manager assolutamente esplicativa: <<è veramente facile usarle, dalla prospettiva del management, per poter tracciare ogni persona in modo fantastico>>[68]. Se queste tecnologie rappresentano le nuove frontiere il tracciamento degli smartphone e dei telefoni satellitari dotati di tecnologia GPS in grado di localizzare il dispositivo utilizzato è ormai di uso di massa. Sempre più frequentemente queste tecnologie rientrano nella contrattazione collettiva e nell'azione strategica sindacale; ad esempio il sindacato canadese "Canadian Union of Postal Workers" ha ottenuto, in un accordo collettivo con "Canada Post" che i dati elaborati da tali dispositivi non possano essere usati nella valutazione della performance o quale elemento probante per sanzioni disciplinari[69]. Ciò che più rileva ai fini del presente lavoro è però la limitazione in termini di azione sindacale che deriva dalla possibilità di essere costantemente sorvegliati anche fuori dal luogo di lavoro come analizzato dal National Workrights Institute: <<Quando un dipendente è consapevole che il suo capo osserva le sue attività giorno per giorno può pensarci due volte prima di prendere parte a certe attività. Ad esempio se il superiore è un Repubblicano, il

[67] UNI Commerce, *Technology and RFID must be negotiated*, Union Network, 2005.
[68] Citazione riportata in M. Blakemore, *Surveillance in the Workplace: an overview of issues of privacy, monitoring and ethics*, I-DRA Ltd/GMB, 2005.
[69] *Agreement between Canada Post Corporation and the Canadian Union of Postal Workers* (Urban Postal Operations); valido sino al 31 gennaio 2011.

lavoratore può scegliere di non andare all'assemblea nazionale dei Democratici>>[70]. Ancora più delicato è il controllo relativo alle proprie comunicazioni personali attraverso la posta elettronica o i forum di discussione da cui si possono evincere i convincimenti personali e le attività poste in essere dal lavoratore. A tal fine la confederazione sindacale internazionale "UNI Global Union" ha promosso una specifica campagna di sensibilizzazione che ha visto la mobilitazione di molti sindacati affiliati intitolata "Online Rights for Online Worker" ("Diritti in rete per lavoratori in rete"). Al termine della campagna ha elaborato un Codice di condotta che parte dal Codice di condotta redatto dalla "Organizzazione internazionale del lavoro", il "Protection of workers' personal data. ILO code of practice"[71], dalla Raccomandazione del Consiglio Europeo in tema di dati personali sul luogo di lavoro[72] e dalla Direttiva europea sui dati personali[73]. Il Codice si intitola "Online Rights at Work"[74] ed elenca alcune linee guida relative alle migliori pratiche avviate dai sindacati. In particolare sono quattro i punti su cui si concentra il Codice:

1) La comunicazione sindacale.

   Le organizzazioni sindacali ed i loro delegati devono poter avere la facoltà di comunicare con i lavoratori attraverso tutti gli strumenti digitali per gli scopi connessi all'azione di rappresentanza dei lavoratori, all'interno ed all'esterno del luogo di lavoro. In tale diritto è ricompresa la facoltà di comunicare direttamente con tutti i lavoratori anche utilizzando le apposite strutture aziendali.

2) Diritto alle comunicazioni private sul luogo di lavoro.

---

[70] National Workrights Institute, *On Your Tracks: GPS Tracking in the Workplace*, Working paper.
[71] Ilo, *Protection of workers' personal data. ILO code of practice*, 1997.
[72] Consiglio d'Europa, *Raccomandazione sulla Protezione dei dati personali per scopi di lavoro*, R(89)2, adottata il 18 gennaio 1989.
[73] *Direttiva Europea sui dati personali*, 95/46/EC del 24 Ottobre 1995.
[74] UNI global Union, *Online rights@work*, A UNI P&MS code of practice.

I lavoratori hanno diritto a comunicare tramite le infrastrutture aziendali per scopi personali senza che questo possa causare un danno alla loro carriera.

3) Monitoraggio e sorveglianza delle comunicazioni.

   Il datore di lavoro si impegna in ogni caso a non adottare alcuna misura di controllo senza la previa informazione del lavoratore cui la sorveglianza è destinata. Le comunicazioni del dipendente possono essere soggette a controllo solo se questo è previsto da un accordo collettivo firmato dal sindacato, se vi è uno specifico obbligo di legge o se l'imprenditore ritiene che il lavoratore abbia commesso un grave crimine o una grave inadempienza disciplinare. In questi casi si può ricorrere al controllo con il coinvolgimento dei rappresentanti sindacali; in ogni caso il controllo deve sempre rimanere temporaneo, in quanto inammissibile un controllo permanente.

4) Condizioni per l'uso delle infrastrutture aziendali da parte del lavoratore.

   Il lavoratore può usare gli strumenti di comunicazione aziendale se:

   - I contenuti rispettano la legge e non sono diffamatori;
   - I contenuti non veicolano molestie sessuali o razzismo;
   - Il datore di lavoro può richiedere di esplicitare che le posizioni sostenute dal dipendente nelle sue comunicazioni personali sono espresse a titolo personale e non rappresentano la posizione dell'impresa.

La questione è veramente importante perché chi subisce maggiormente le pressioni della sorveglianza e del controllo sono i lavoratori più deboli, che il sindacato, come si è visto, fatica maggiormente ad organizzare proprio in ragione della loro minore forza negoziale. Come dimostra il report dell'International Labour Organization sulla sorveglianza nei luoghi di lavoro a subire la sorveglianza sono soprattutto i lavoratori con bassa retribuzione, le donne e le

minoranze etniche[75]. Il controllo continuo e costante diviene talmente quotidiano ed usuale in virtù dell'uso delle tecnologie digitali dentro e fuori i luoghi di lavoro da non essere più nemmeno percepito in quanto tale: l'informatica è incorporata nell'esperienza del lavoratore fino a scomparire, costruendo un clima di controllo pervasivo del quale si finisce per perdere la consapevolezza[76], non riuscendo a riflettere criticamente sulle conseguenze di un contesto in cui qualsiasi incarico è costantemente monitorato ed osservato. Si può discutere se tale forma di sorveglianza pervasiva abbia effetti positivi in termini di produttività delle performance del lavoratore, visto che alcuni studi dimostrano il contrario, come ad esempio il lavoro di Gary Marx del MIT di Boston: <<Ad oggi i dati che supportano la retorica a favore del monitoraggio non sono così solidi; al contrario vi sono buone ragioni per ritenere che un controllo non regolato possa essere controproducente. Un possibile impatto negativo sul benessere psico-fisico dei lavoratori può neutralizzare il supposto incremento di produttività dovuto al monitoraggio>>[77]. Ma ciò che più conta, argomenta Bibby[78], è che la sorveglianza viene messa in atto talvolta con lo scopo primario di limitare lo spazio di azione e di organizzazione sindacale, con il risultato di limitarne la capacità di mobilitazione. Più vi sono controlli, meno vi è la possibilità di entrare in contatto con i rappresentanti sindacali anche a livello informale nella giornata di lavoro, ma soprattutto si ha più paura di esprimere le proprie opinioni in quanto, oggi o in futuro, possono essere monitorate dal proprio datore di lavoro. Lo stesso vale per i social network o i forum pubblici dove le opinioni espresse sono accessibili anche alla propria controparte. La riflessione su questi temi, che incide sulla scelta di adottare o meno i nuovi mezzi

---

[75] Ilo, *Conditions of work digest volume 12: Workers' privacy: Part II, monitoring and surveillance in the workplace*, 1993.
[76] A Galloway, *Intimations of everyday life: ubiquitous computing and the city*, Cultural studies, 2004, n. 18
[77] G. Marx, *Measuring Everything that Moves: the new surveillance at work*, in I and R Simpson, *The Workplace and Deviance*, 1999.
[78] A. Bibby, *You're being followed. Electronic Monitoring and surveillance in the workplace*, UNI Global Union report, 2006.

si sta sviluppando nel mondo sindacale, tanto che si è pensato di elaborare specifici spazi dove poter attivarsi online senza essere soggetti al controllo datoriale; uno di questi esempi è il social network Unionbook[79] specificamente progettato per l'azione sindacale.

2.3 Il supporto della leadership

L'adozione di nuove strategie di azione e comunicazione è una scelta che riguarda, se consideriamo le azioni ufficiali del sindacato, la dirigenza delle organizzazioni dei lavoratori anche se la base può iniziare ad usare altri luoghi di discussione o esercitare pressione affinché tali tecnologie siano adottate, in una relazione continuamente dinamica poiché il rapporto tra la leadership e la sua base riguarda più una relazione che una struttura fissa o una serie di gerarchie come ha teorizzato Hyman[80]. I dirigenti non solo definiscono le scelte strategiche, ma hanno anche un elevato impatto sulla percezione delle abilità comunicative della loro organizzazione come dimostrato da Levi[81]. Spesso gli studi hanno riscontrato un grande ritardo nell'adozione delle nuove tecnologie da parte delle associazioni sindacali: Ward e Lusoli registrano come nel caso inglese la presenza su Internet sia arrivata con un decennio di ritardo rispetto a quanto avvenuto in campo politico o per le associazioni del terzo settore[82]. I due autori rilevano che senza un forte e deciso impegno da parte di chi ha responsabilità decisionali l'adozione dei nuovi strumenti digitali non avrà luogo.

---

[79] Unionbook- The social network for trade unionists, disponibile all'indirizzo http://www.unionbook.org

[80] R. Hyman, *The politics of workplace trade unionism: recent tendencies and some problems for theory,* Capital & Class, 1979, n. 3.

[81] M. Levi, D. Olson, J. Agnone, D. Kelly, *Union democracy reexamined*, Politics and Society, 2009, n. 37.

[82] S.Ward, W. Lusoli, *Dinosaurs in cyberspace? British trade unions and the Internet,* European Journal of Communication, 2003, n. 18.

La leadership ovviamente non decide in maniera autoreferenziale ma è influenzata dal contesto in cui si trova ad operare che esercita su questa una pressione a seconda dei valori preminenti nella cultura organizzativa del singolo sindacato. La letteratura sociologica mostra come tali pressioni possano essere costrittive in presenza di un obbligo legale, quando un determinato comportamento diventa pratica comune in uno specifico settore professionale o possano essere "mimetiche" quando seguono le pratiche dimostratesi efficaci in altre organizzazioni[83].

Il problema più rilevante sembra essere la percezione che le leadership sindacali hanno dei nuovi strumenti di comunicazione; non di rado essi sono vissuti come una minaccia alla propria capacità di influenza nell'organizzazione. La discussione e la circolazione delle informazioni prima dell'avvento delle nuove tecnologie diveniva pubblica solo in alcuni passaggi, quali le assemblee sindacali o la pubblicazione di periodici in grado di aggiornare la base sugli sviluppi delle trattative o sulle novità in tema di contrattazione, ma per larga parte rimaneva appannaggio di una cerchia ristretta di persone che discutevano all'interno degli organismi direttivi o di rappresentanza e gestivano il flusso comunicativo sia della discussione interna che delle relazioni con governo e associazioni datoriali. L'analisi di Greene, Hogan e Grieco, che condurrà poi all'elaborazione teorica del "discorso distribuito", ritiene che le nuove tecnologie mettano in crisi questo paradigma elitista e non rendano più possibile alla leadership svolgere il ruolo esercitato in precedenza[84]. In primo luogo attraverso internet possono circolare informazioni e proposte alternative e contrastanti con la versione della leadership che in momenti di criticità possono essere usati per attaccarla. Hogan, analizzando il caso del sindacato britannico MSF mostra la forza dirompente che

[83] J. P. DiMaggio, W.W. Powell, *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, American Sociological Review, 1983, n.48.
[84] J.Hogan, , P. Nolan, M. Grieco, *Unions, technologies of coordination, and the changing contours of globally distributed power,* Labor History, 2010, n. 51.

un tale attacco può avere sulla leadership[85]. Internet poi può agire da piazza capace di essere centrale nel mobilitare i lavoratori e nel generare un discorso polifonico e decentrato come Carter ha riscontrato essere avvenuto durante lo sciopero dei lavoratori del porto di Liverpool, in una modalità che prima dell'avvento di internet non sarebbe stata praticabile[86]. I forum di discussione e gli altri luoghi del dibattito online mostrano come all'interno di una organizzazione le minoranze sono capaci di organizzarsi e coordinarsi controbilanciando in maniera efficace la forza della dirigenza. In ultimo vi è la questione delle competenze comunicative che oggi risultano essere a disposizione di una larga platea di membri, anche più preparati della propria leadership su questo terreno. Questo consente la nascita di nuovi network intra-organizzativi e di una comunicazione orizzontale[87]. La differenza di competenze e di abitudine al nuovo contesto è una determinante fondamentale ed è in aumento la percezione che solide competenze informatiche possano divenire un prerequisito per la carriera e l'accesso alle cariche di dirigenza sindacale[88], avvantaggiando le nuove generazioni ed avviando dinamiche di sostituzione delle attuali classi dirigenti. Il problema delle competenze, fortemente avvertito nella quotidiana pratica sindacale, può essere però risolto tramite un'adeguata preparazione in grado di cambiare anche la percezione dei nuovi mezzi oltre che facilitarne l'utilizzo, come dimostrato dal lavoro di Hertenstein e Chaplan[89]. Se tali rischi vengono avvertiti in maniera significativa dalla leadership questa può non mettere in agenda l'adozione dei nuovi strumenti come elemento prioritario della propria strategia di rinnovamento al fine di preservare il proprio ruolo

---

[85] J.Hogan, *The internet and the politics and processes of trade unionism*, University of Leeds, Leeds, 2005.
[86] C. Carter, S. Clegg, J. Hogan, M. Kornberger, *The polyphonic spree: the case of the Liverpool Dockers*, Industrial Relations Journal, 2003, n. 34.
[87] L. Creanor, S. Walker, *Trade Union Use of ICT to Support Learning in Europe*, TUC, Londra, 2005.
[88] C. D. Stevens, C. R. Greer, *E-Voice, The Internet, And Life Within Unions: Riding The Learning Curve*, WorkingUSA, 2005, n, 8.
[89] E. Hertenstein, A. Chaplan, *The effect of training for internet use among local trade union leaders,* New Technology, Work and Employment, 20005, n. 20.

all'interno dell'organizzazione[90]. Le scelte comunicative e strategiche sono comunque sempre da analizzare all'interno della storia e dei valori di ciascuna organizzazione che determinano i propri orientamenti valoriali di riferimento, come dimostra il lavoro di Martinez Lucio riguardo i differenti orientamenti politici dei sindacati nel contesto spagnolo[91].

Laddove le leadership mostrano resistenza all'adozione dei nuovi strumenti digitali si osserva invece un dinamismo dei giovani, in particolare coloro che sono impegnati come responsabili dei dipartimenti comunicativi o come funzionari. Essi, come rileva Martinez Lucio, stanno assumendo il ruolo di protagonisti perché in grado di mediare e filtrare la nuova società interconnessa, interpretandone i cambiamenti ed elaborando proposte operative; si collegano tra loro anche a livello internazionale, discutendo e confrontandosi sulle migliori strategie di azione, smontando e ricostruendo la tradizionale immagine del sindacato e riformulandone l'iconografia ed il simbolismo, come si osserva dall'analisi del contenuto di molti siti web. Vi è una crescita esponenziale dei dipartimenti dedicati ai nuovi media che ottengono sempre maggiore rilevanza e si vedono assegnare un numero crescente di risorse anche economiche incrementandone il potere interno all'organizzazione. Talvolta questo processo non è esente da tensioni interne o contrasti con la leadership; il risultato di questo processo dipenderà proprio dalla composizione di queste alleanze all'interno delle associazioni sindacali: <<l'impatto di internet può dipendere dalla coalizione d queste forze>>[92].

---

[90] M. M. Lucio, S. Walker, *The networked union? The internet as a challenge to trade union identity and roles*, Critical perspectives on international business, 2005, n. 1.
[91] M. Martinez Lucio, *New communication systems and trade union politics: a case study of Spanish trade unions and the role of the Internet*, Industrial Relations Journal, 2003, n. 34.
[92] M. Martinez Lucio, S. Walker, *The networked union? The Internet as a challenge to trade union identity and roles*, Critical Perspectives on International Business, 2005, n. 1.

2.4 L´uso della mail e dei siti web

Mentre i tre fattori della Tecnologia, dell´Ambiente e dell´Organizzazione consentono di esaminare la relazione tra gli elementi che determinano l´adozione, si deve poi procedere ad esaminare gli obiettivi per cui le tecnologie ICT vengono adottate. Panagiotopoulos e Barnett hanno svolto questa analisi tramite un questionario somministrato a 149 organizzazioni sindacali di differenti paesi affiliate alla confederazione Uni Global Union. Il primo dato da analizzare è le fonti da cui gli utenti apprendono le informazioni riguardanti l´attività sindacale, dove il sito web risulta ancora largamente prevalente, nonostante la crescita degli altri canali di interazione:

Siti web e fonti di informazione

Variable/Question	*Options*	*Answers (%)*
Website	Less than 1 year	3.5
How long has your organization had a website?	1–3 years	6.9
	3–5 years	11.1
	5–7 years	13.2
	7–9 years	8.3
	Over 9 years	45.1
	No website	11.8
Languages	One	59.5
In how many languages is information on your website available?	Two	27.8
	Three	7.9
	Four	1.6
	Five or more	2.3
Source of information	Website	78.6
What is the most popular online source of information about your union?	Twitter	2.3
	Facebook	12.2
	UnionBook	6.9

Fonte: P. Panagiotopoulos, J. Barnett, *Social Media in Union Communications: An International Study with UNI Global Union Affiliates*, British Journal of Industrial Relations, 2014.

Il sito web e la mail sono quindi ancora oggi i principali canali utilizzati dal sindacato per comunicare in rete, come evidenziato dai dati, ed è per questo che saranno esaminati nel corso del presente capitolo. Molti hanno visto le nuove tecnologie come un´opportunità a cui il sindacato non avrebbe dovuto e potuto rinunciare: <<cosa il futuro porterà con sé è sufficientemente chiaro; più gruppi di discussione in rete, più pubblicazioni elettroniche, maggiore uso della posta elettronica nelle comunicazioni interne ed esterne>>[93]; già nel 1999 inoltre un lavoro internazionale di funzionari di diverse organizzazioni sindacali aveva sottolineato l´esigenza di un forte e determinato impegno nel consolidare la propria presenza su internet quale strumento utile al rilancio dell´azione sindacale[94]. Nonostante ciò la presenza online si è avuta con ritardo anche rispetto a quanto avvenuto in altri settori, quali la comunicazione politica o il settore no-profit. La maggioranza dei sindacati britannici non aveva un sito web ancora nel 2000, anche se oggi la situazione è radicalmente mutata, con gli stessi effetti però per quanto riguarda la presenza sui social media ed i social network, su cui si registra lo stesso ritardo che portò Ward e Lusoli a definire i sindacati dinosauri nel cyberspazio[95]. Ancora oggi però a livello locale sono pochi i sindacati che dispongono di un sito web e che lo utilizzano nella propria attività quotidiana[96]. L´utilizzo del sito web e delle comunicazioni tramite mail assume invece grande rilevanza nella strategia di rinnovamento e di riconquista della membership che i sindacati sono chiamati a svolgere. Per comprendere ed analizzare la comunicazione sindacale è utile il modello elaborato da Greer che ne prevede 5 principali utilizzi[97]:

---

[93] E. Lee, *The Labour Movement and the Internet: The New Internationalism*, Pluto Press, Londra, 1997.
[94] Ad Hoc Committee on Labor and the Web, *Why the internet matters to organized labor*, 1999.
[95] S. Ward, W. Lusoli, *Dinosaurs in cyberspace? British trade unions and the Internet*, European Journal of Communication 2003, n. 18.
[96] A. Kerr, J. Waddington, *E-Communications: An Aspect of Union Renewal or Merely Doing Things Electronically?*, British Journal of Industrial Relations, 2014, n.52.
[97] C. Greer, *E-voice: How information technology is shaping life within unions*, Journal of Labor Research, 2002, n. 2.

1) Comunicare internamente all´organizzazione con staff, membri e attivisti;
2) Comunicare all´esterno le proprie posizioni;
3) Raccogliere informazioni sulle condizioni di lavoro e diffondere informazioni durante i negoziati;
4) Raccogliere e tenere traccia di lamentele e contenziosi;
5) Influenzare le elezioni politiche favorendo i partiti che propongono politiche a favore dei sindacati.

Tali obiettivi si possono raggiungere attraverso i diversi canali della comunicazione online ed offline: giornali, riviste interne, televisioni, siti web, mail, social media, social network, ecc.

Le possibilità di partecipazione che internet offre possono essere esplorate in relazione a quattro fattori[98]: l´accesso alle informazioni, la partecipazione al processo decisionale, la possibilità di esplicitare il dissenso e la capacità di garantire effettiva rappresentanza. L´accesso alle informazioni è il prerequisito essenziale affinché i membri possano conoscere le iniziative del sindacato, controllare e discutere le scelte della leadership ed esprimere il loro punto di vista. La facilità di accesso ad un vasto numero di informazioni prima riservate alla dirigenza pone problemi di riservatezza che potrebbero ostacolarne la diffusione. A tal fine molti sindacati prevedono una sezione dedicata del proprio sito web che riserva l´accesso solo a chi ha le necessarie credenziali, in modo da limitare tale effetto. La rapidità di accesso alle informazioni è una delle ragioni per cui l'informazione online può migliorare l'efficienza e l'efficacia del messaggio comunicativo, come rilevano Diamond e Freeman[99]. Non si deve dimenticare però che la diffusione delle informazioni resta un elemento cruciale e delicato su cui i responsabili dell'organizzazione devono vigilare affinché non

[98] Tale framewrok di riferimento è utilizzato da Greer nella sua analisi dei siti web del sindacato USA, cfr. C. Greer, *E-voice: How information technology is shaping life within unions*, Journal of Labor Research, 2002, n. 2.
[99] R. Freeman, *From the Webbs to the Web: The contribution of the Internet to reviving union fortunes*, National Bureau of Economic Research, 2005, n. 11298.

dia luogo a comportamenti deteriori: ne costituisce un esempio quanto avvenuto durante lo sciopero dell'inverno 2000 dei lavoratori della Boeing, che pubblicarono l´elenco dei "crumiri", i lavoratori impiegati durante lo sciopero[100]. La decentralizzazione del meccanismo decisionale richiede un grande sforzo in termini di quantità delle informazioni che devono circolare e di soggetti coinvolti anche in diversi territori. Le tecnologie digitali possono aiutare in questo processo, anche se il livello di decentramento decisionale è molto diverso tra i vari sindacati ed è fortemente legato alla loro storia ed al loro contesto istituzionale; ad esempio i sindacati eredi delle organizzazioni di mestiere mostrano generalmente livelli più elevati di autonomia locale rispetto ai sindacati di settore. La partecipazione dei membri non può essere ridotta alla formale possibilità di candidarsi ai ruoli decisionali, condizione necessaria ma non sufficiente. Vi deve essere invece la possibilità di esprimere direttamente ai propri dirigenti critiche ed osservazioni senza sopportare eccessivi costi di comunicazione ed in questo la tecnologia può essere di aiuto, anche se è poi una leadership responsabile che rende effettivo il dialogo intra-associativo. Alcuni siti prevedono apposite sezioni dove i membri possono esprimere commenti o dove le minoranze possono organizzare il loro dissenso; Greer porta l´esempio del sito della British Columbia Carpenter che criticava la decisione di separarsi dalla confederazione AFL-CIO ed addirittura accusava il presidente di comportamenti autoritari. Grazie alla possibilità di confrontarsi con le opinioni critiche è possibile che la dirigenza assuma consapevolezza delle opinioni della propria base e ne tenga conto anche al momento della trattativa; se questo avviene la migliore capacità di comunicazione dispiega un effetto positivo sulla capacità negoziale del sindacato poiché riduce le divisioni interne tra i lavoratori e ne aumenta quindi la compattezza di fronte alla controparte, come argomentato da

[100] L'episodio è riportato in J. Fiorito, W. Bass, *The use of information technology by national unions: an exploratory analysis*, Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 2002, n. 41.

Belzer e Hurd nel caso del sindacato Teamster[101]. Se la democrazia online è effettiva il lavoratore ha realmente la capacità di far sentire la propria voce; il concetto di "voice" (voce) è definito da Hirschman come <<qualsiasi tentativo di mutare una situazione spiacevole, piuttosto che fuggirvi, attraverso iniziative individuali o collettive>>[102]. L'elaborazione di Hirschman è cruciale nell'analizzare la presenza online perché la scelta è fra "voice" (voce) o "exit" (uscita), ovvero il rischio è quello di perdere ulteriori membri, oppure di non guadagnarne, qualora questi non ritengano di avere sufficiente spazio nell´organizzazione. Dal momento che l'audience che il sindacato intende raggiungere con la sua presenza online mostra una sfiducia preventiva nei confronti dell´organizzazione, è fondamentale che nell'interazione con lo staff o con la dirigenza del sindacato i partecipanti abbiano la consapevolezza di avere i margini per poter incidere sui processi decisionali che riguardano i loro contratti e le loro carriere, altrimenti i potenziali benefici della presenza online andranno dispersi. Vi è un ulteriore motivo per cui la comunicazione sindacale, che rende possibile partecipare a distanza a costi ridotti e rende agevole per la dirigenza interagire con ogni singolo membro, potrebbe avere effetti positivi: la capacità di influenza nel processo decisionale dei membri sottorappresentati, sorpassando gli ostacoli della burocrazia, come nota Shostak[103]. Il problema attuale dei sindacati è che, in ragione del declino della membership già analizzato, la loro composizione non è rappresentativa della forza lavoro: basti pensare al peso in termini di membri dei lavoratori in pensione rispetto ai giovani. Se il processo decisionale si basa esclusivamente sul voto e sulla ponderazione del peso numerico le fasce di lavoratori sottorappresentate non avranno grandi chance di imprimere una svolta al processo decisionale. Tramite una discussione più articolata però la leadership può ascoltare con attenzione questi membri per disegnare strategie

[101] M. H. Belzer, R. Hurd, *Government oversight, union democracy, and labor racketeering: Lessons from the teamsters experience*, Journal of labor Research, 1999, n. 3.
[102] A. O. Hirschman, *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Harvard university press, 1970, vol. 25.
[103] A. B. Shostak, *CyberUnion: Empowering labor through computer technology*, ME Sharpe, 1999.

sindacali in grado di intercettare i loro bisogni e quelli dei non iscritti. Tale opportunità è particolarmente rilevante perché, come notano Kerr e Waddington nel caso del sindacato inglese UNISON, la partecipazione agli incontri fisici, sebbene fondamentale, sconta scarsi livelli di partecipazione, tanto che nel caso esaminato dagli autori i delegati sindacali mostravano scoraggiamento e asserivano nelle interviste di averne ridotto il numero proprio in ragione del basso numero di presenze[104]. Attraverso gli strumenti di discussione e le mailing list è stato possibile ricostruire un rapporto comunicativo anche con questi membri al fine di integrarli nella vita associativa e di aumentarne anche la partecipazione offline. Il sindacato UNISON precedentemente aveva anche creato appositi comitati volti a garantire maggiore spazio alle varie minoranze, ad esempio etniche o di genere, sottorappresentate. Nonostante tale sforzo ancora dopo anni il sindacato non era riuscito a riequilibrare la partecipazione per genere che scontava una ampia sottorappresentazione dei delegati donna: solo il 51% a fronte del 74% di iscritti di sesso femminile.

2.5 La e-commmunication nelle relazioni industriali

Le nuove tecnologie hanno, almeno per quanto concerne le loro potenzialità, la capacità di incidere nelle vertenze e nelle relazioni industriali per almeno tre ordini di motivi. In primo luogo è possibile attraverso l´uso del computer organizzare nuove forme di iniziativa sindacale, ad esempio un picchetto durante l´avanzamento nei negoziati, come ha osservato Shostack[105]. In secondo luogo durante le vertenze si possono diffondere in maniera rapida le comunicazioni ed

[104] A. Kerr, J. Waddington, *E-Communications: An Aspect of Union Renewal or Merely Doing Things Electronically?*, British Journal of Industrial Relations, 2014, n. 52.
[105] A. B. Shostack, *Cyberunion: Empowering Labor through Computer Technology*, Armonk, New York, 1999.

organizzare forme di cooperazione con altri network online o lanciare campagne attraverso piattaforme specifiche dedicate ai sindacalisti, come Labourstart, massimizzando la consapevolezza della vertenza nell'opinione pubblica ed ampliando le alleanze oltre lo specifico luogo di lavoro coinvolto[106]. La dinamica dei negoziati, solitamente lenti e complessi, deve ora interagire con la velocità delle comunicazioni in tempo reale, con effetti ambivalenti. Pliskin ritiene che il contatto regolare tra i delegati e la base abbia la capacità di migliorare i legami e rafforzare le pratiche di solidarietà[107], mentre Carter analizzando lo sciopero dei lavoratori portuali di Liverpool verifica come le comunicazioni in tempo reale amplifichino le differenze di opinione ed in un contesto difficile possano anche indebolire l´unità dei lavoratori[108]. Anche Freeman rileva come le maggiori potenzialità degli strumenti comunicativi non siano di per sé garanzia di successo nelle vertenze. Ad esempio nel 2002 vi fu un aperto scontro tra l´ UK Firefighters Brigade Union, il sindacato inglese dei vigili del fuoco, ed il governo. La richiesta iniziale del sindacato prevedeva un incremento salariale del 40%, rifiutato dal governo che anzi pretendeva di modificare anche le condizioni lavorative per aumentare la produttività. Il sito ufficiale dell´organizzazione sindacale ha mantenuto costanti gli aggiornamenti sul negoziato, ma non ha mai fornito strumenti utili alla partecipazione diretta dei lavoratori. Per organizzare una grande manifestazione fu creato un apposito sito che ha rivelato forti capacità di mobilitazione ricevendo quarantamila visite in sole due settimane e garantendo il successo dell´evento. I membri del sindacato hanno poi aperto un sito non ufficiale; su tale sito i lavoratori hanno potuto discutere senza il controllo della leadership sulle proposte di accordo e sulle strategie di mobilitazione, rivelandosi ottimo per struttura e contenuti, alimentando il dibattito e la partecipazione. Il ruolo dei siti web sta quindi incrementando rapidamente anche se è da verificare

[106] La piattaforma si trova all´indirizzo www.labourstart.org
[107] N. Pliskin, C. Romm, R. Markey, *E-mail as a weapon in an industrial dispute*, New Technology, Work and Employment, 1997, n. 12.
[108] C. Carter, S. Clegg, J. Hogan, M. Kornberger, *The polyphonic spree: the case of the Liverpool dockers*, Industrial Relations Journal, 2003, n. 34.

la loro efficacia per le vertenze industriali; nel caso in esame le richieste negoziali del sindacato non hanno ottenuto successo e Freeman anzi rileva che la mobilitazione sul sito ha generato eccessive aspettative sulle possibili conquiste del rinnovo contrattuale, poi non concretizzatesi[109].

2.6 La presenza sindacale su internet nei diversi paesi

La letteratura scientifica che ha analizzato le modalità di utilizzo dei siti web è ancora un campo in via di sviluppo e non vi è ancora un sufficiente numero di studi in grado di fornire risultati consolidati, anche in ragione del fatto che gli studi più rilevanti e fondati su una solida metodologia scientifica sono pochi e sono stati elaborati in anni diversi, non consentendo quindi un´adeguata comparazione dei risultati. Nel settore delle nuove tecnologie di interazione e comunicazione l´evoluzione è assai rapida e nel caso dei siti web la loro presenza e struttura in continuo mutamento sia sotto il profilo quantitativo sia sotto il profilo delle opportunità e delle funzionalità che essi offrono al movimento sindacale. È pertanto opportuno non generalizzare i risultati ma analizzare nel dettaglio la situazione nei diversi paesi per poter avere una comprensione più approfondita del fenomeno, sebbene ancora non esaustiva.

Il punto di partenza non può che essere lo studio di Ward e Lusoli[110] che analizza i siti web dei sindacati iscritti alla confederazione "Trade Union Congress". Ward e Lusoli rilevano che, al tempo dello studio, tre-quarti dei sindacati possiedono un sito web, mentre i sindacati sprovvisti sono principalmente i sindacati minori o appartenenti al settore industriale. I contenuti forniti attraverso il sito web

[109] R. B. Freeman, *From the Webbs to the Web: The contribution of the Internet to reviving union fortunes*, National Bureau of Economic Research, 2005, n. 11298.
[110] S. Ward, W. Lusoli, *Dinosaurs in cyberspace? British trade unions and the Internet,* European Journal of Communication, 2003, n. 2.

sono prevalentemente informativi o riguardano particolari policy dell´organizzazione o i documenti sulle condizioni lavorative; per le comunicazioni che il sindacato indirizza ai membri sono presenti prevalentemente le tradizionali riviste o apposite newsletter. L´elemento più sorprendente è il mancato aggiornamento dei siti web; addirittura nessuno viene aggiornato quotidianamente, mentre solo il 30% riceve nuovo materiale di frequente. Dal punto di vista della partecipazione la mail risulta il principale strumento di interazione dal momento che quasi tutti i sindacati pubblicano indirizzi mail con cui si può avere una corrispondenza con la leadership, anche se è opportuno segnalare che la risposta avviene in rari casi. Sono elevati gli sforzi per facilitare l´iscrizione: l´82% dei sindacati ha una pagina online con le informazioni e la modulistica necessaria per iscriversi, anche se in nessun sito è possibile farlo direttamente online. Si registra la diffusione degli strumenti di interazione, in particolare guestbook, bacheche e chat; ma anche nei casi in cui sono presenti gli stessi funzionari sindacali riconoscono che la partecipazione in questi strumenti non supera le cento persone in media. I siti sindacali contengono poi pochi link e quasi mai questi sono relativi agli altri siti dell'organizzazione, cosicché il visitatore non viene a conoscenza delle altre realtà che hanno già provveduto ad implementare la propria presenza online. Appaiono al contrario curate le pagine relative ai servizi di assistenza, legali e fiscali, che il sindacato è in grado di erogare, anche se solo nel 15% dei casi è possibile fruirne online, mentre solitamente vi è il semplice rimando al luogo dove recarsi per poterne beneficiare. Il risultato è che in media il sito sindacale raggiunge solo il 5% dei propri iscritti. Chi frequenta il sito è poi un membro già interessato ed impegnato, mancando la capacita di intercettare proprio i potenziali membri meno interessati. Se il risultato va contestualizzato rispetto all´audience di riferimento al tempo dello studio, sembra poter essere piuttosto addebitato all´assenza di attività volte ad informare della presenza online del sindacato. Da tali dati emerge la conclusione dura degli autori che vedono il

sindacato britannico perdere l´opportunità del web ed agire ancora come "dinosauri del cyberspazio".

Molto più recente è lo studio di Kerr e Waddington[111], sempre sul caso inglese, che analizza il progetto del sindacato UNISON per aumentare la propria presenza online. Il progetto ha delineato una chiara strategia volta alla creazione di siti web e alla richiesta di segnalare il proprio indirizzo mail al momento dell'iscrizione. Mentre il numero di membri rimasti in contatto grazie alle mail è incrementato, il progetto ha subito l´abbandono di quattro dei dodici settori motivato dal non sostenibile dispendio di risorse per aggiornare i contenuti ed interagire con gli utenti, confermando che impegnarsi online non può essere un mero esercizio retorico, ma necessita di adeguati investimenti in termini di formazione, personale addetto e supporto della leadership. I risultati in termini di aumento dell'audience hanno visto incrementare il tasso di ricezione anche sui membri sottorappresentati. Ad esempio le donne che ricevevano comunicazioni sindacali via mail erano il 16,1% nel 2008, sono raddoppiate l´anno successivo raggiungendo il 32,9% per arrivare al 44,5% nel 2011. Le donne che hanno visitato il sito nel 2008 erano il 10,8%, divenute il 26,7% nel 2011. La partecipazione attiva tramite forum di discussione non ha mostrato però gli stessi effetti, vedendo ancora protagonisti gli uomini e gli impiegati a tempo pieno rispetto alle donne e ai lavoratori part-time, anche se si registra un aumento nell´uso dell´uso dello strumento da parte dei lavoratori atipici. In ogni caso i dati di Kerr e Waddington mostrano che i lavoratori apprezzano la tradizionale relazione basata su un incontro diretto e lamentano l´assenza di delegati sul luogo di lavoro, non potendo quindi dedursi che le comunicazioni online possano valere quale sostituto della relazione faccia a faccia. Oltre a questo la mancanza delle competenze tecniche per l´uso dello strumento costituisce una barriera importante alla partecipazione online ed è in grado, ad

[111] A. Kerr, J. Waddington, *E-Communications: An Aspect of Union Renewal or Merely Doing Things Electronically?*, British Journal of Industrial Relations, 2014, n. 52.

esempio, di spiegare la maggiore partecipazione degli uomini. Kerr e Waddigton sono consci delle potenzialità del mezzo, ma avvertono che esso deve essere usato in maniera strategica, altrimenti si corre il rischio semplicemente di ottenere online gli stessi effetti che si ottengono offline, in particolare se consideriamo il basso tasso di partecipazione alle iniziative di incontro del sindacato che si attesta appena al 12,4% dei membri.

L´analisi dei siti web statunitensi è stata svolta da Greer in due diversi studi che hanno potuto comparare l´evoluzione dello scenario, pubblicati a tre anni di distanza, il primo nel 2002[112] ed il secondo nel 2005[113]. Il contenuto dei siti web sindacali Usa è prevalentemente orientato ad informazioni di carattere politico, a cui seguono le informazioni sulla contrattazione collettiva e sui diritti del lavoro. Nel secondo studio però non si rileva un mutamento di segno rispetto a tale trend che Greer segnala poter essere una fonte di debolezza nell'utilizzo dello strumento. L'evoluzione dei siti web però vede crescere l'attenzione verso i membri che diventano i principali destinatari dei contenuti, mentre nel precedente studio molte delle informazioni erano targettizzate per il personale sindacale ed i delegati. Non vi sono chiare informazioni su come candidarsi alle cariche associative interne dal momento che solo l'8% dei siti analizzati è esaustivo in tal senso. Si registra un impegno nella creazione di network perché la maggioranza dei siti, il 57%, inserisce i link alle altre realtà locali e settoriali del proprio sindacato. Importante nell'impegno verso i gruppi sottorappresentati è lo sforzo di erogare contenuti anche in lingua diversa dall'inglese, previsto dal 17% del campione di Greer.

Le notizie generaliste risultano essere il principale contenuto alle informazioni di più stretta pertinenza sindacale anche nello studio di Sandra Cockfield sui siti

[112] C. R. Greer, *E-voice: How information technology is shaping life within unions*, Journal of Labor Research, 2002, n. 2.
[113] C. Stevens, C. R. Greer, *E-Voice, The Internet, And Life Within Unions: Riding The Learning Curve*, WorkingUSA, 2005, n. 4.

web sindacali dell'Australia[114]. I siti web australiani offrono contenuti informativi generali nel 74% dei casi; tramite di essi il sindacato esprime direttamente il proprio punto di vista senza la mediazione dei giornalisti, ma vengono proposti senza una strategia chiara e coerente. I contenuti informativi sono postati semplicemente in ordine cronologico successivo, come in un blog, ma soprattutto non presentano rilevanti differenze tra le categorie, di fatto coprendo in maniera generica le tematiche lavoristiche e perdendo quindi l'opportunità di elaborare contenuti specifici per il proprio settore di lavoro. Al contrario vi è uno scarso attivismo nei confronti della politica perché i siti web australiani non possiedono adeguati strumenti per esercitare pressioni nei confronti dell'arena politica, elemento di debolezza secondo il parere dell´autrice. Anche per quanto concerne la partecipazione lo studio della Cockfield mette in evidenza le scarse possibilità fornite agli utenti del sito di poter partecipare concretamente alla vita associativa; se il 94% dei siti offre l'opportunità di lasciare un commento, non vi sono reali luoghi di partecipazione e discussione con i propri rappresentanti. Generalmente vi è una lista di indirizzi mail a cui si può rivolgere, a volte senza neanche chiarire i ruoli dei diversi funzionari in seno all'organizzazione. Ciò è ancora più grave in ragione degli sforzi fatti dal sindacato australiano per adottare il modello "organazing" che prevede un'attiva mobilitazione degli attivisti; avranno successo invece le campagne di vasta portata sull'opinione pubblica, come la campagna "Your rights at work" che dimostrerà invece la capacità del sindacato australiano di mobilitare ed attivare la propria memberhip.

Diversi sono invece i risultati dell'analisi dei siti web dei sindacati italiani elaborati da Di Nicola e Rosati[115]: i contenuti pubblicati sono prevalentemente sindacali, anche se centrati su economia e mercato del lavoro, con una discreta

[114] S. Cockfield, et al., *Union recruitment and organising on the world wide web*, Monash University, Faculty of Business and Economics, Working Paper Series, n. 23.
[115] P. Di Nicola, S. Rosati, *Trade unions on the web: the italian case*, Università La Sapienza, 2006.

copertura delle attività associative ed una minore rilevanza dei contenuti strettamente politici. Come prevedibile i temi strettamente politici sono affrontati prevalentemente dalle confederazioni nazionali per le quali l'attività politica è un elemento cruciale, mentre sono coperti in maniera minore nelle altre strutture sindacali. Molto carente è invece la possibilità di interazione che i siti web sindacali offrono, basti pensare che solo l'11,4% dei siti web sindacali offre un forum di discussione e lo stesso vale per tutti gli strumenti di interazione collettiva. La mail è presente nella quasi totalità dei siti: non è chiaro se questo rappresenti una scelta ponderata in termini di strategie di comunicazione uno ad uno o se sia ancora in fase di maturazione l'approccio ai nuovi strumenti. Anche i servizi erogati direttamente online risultano ancora in fase embrionale, anche se il panorama è in mutamento[116].

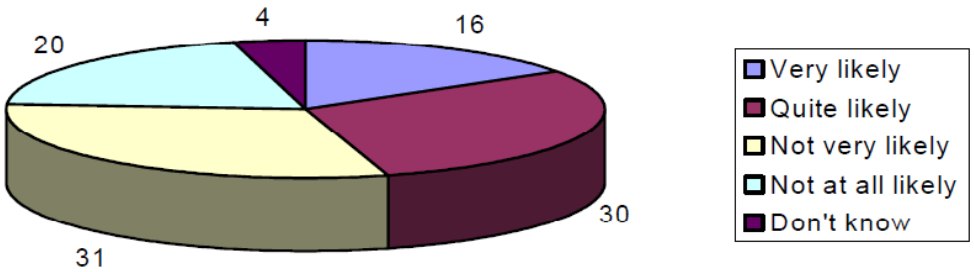
2.7 Un´analisi ragionata della presenza online dei sindacati

Il sito web è la vetrina più importante per un sindacato perché permette di spiegare i benefici ed i servizi che questo è in grado di fornire ai lavoratori[117]. Al declino della membership che è stato esaminato nel primo capitolo si aggiungono anche i lavoratori interessati ad iscriversi, ma a cui non vengono fornite le necessarie informazioni su modalità e benefici; lo studio elaborato dal "Trade Union Congress", sindacato britannico, mostra come molti lavoratori di imprese prive di presenza sindacale sarebbero disposti ad iscriversi nel caso gli venisse chiesto:

[116] Per una rassegna di alcuni usi del web da parte dei sindacati italiani cfr. G. Frosecchi, *Internet: nuove opportunità per il sindacato*, Ires Cgil, Filcams Cgil Toscana.

[117] Bibby afferma che <<i siti web agiscono come la più evidente vetrina pubblica di un'organizzazione, purchè sfruttino l'opportunità di spiegare con chiarezza i servizi ed i benefici cui si ha diritto con l'iscrizione>> in A. Bibby, *International trade union activity and work of works councils on the Internet,* Report, Int.unity, 2004.

Probabilità di iscriversi al sindacato dei lavoratori occupati in aziende non sindacalizzate



Fonte: *A perfect union? What workers want from unions*, TUC Report, 2001.

Molti sindacati hanno iniziato ad offrire la possibilità di iscriversi online, come nel caso dei sindacato Ver.di in Germania[118] o del sindacato britannico Connect che prevede un modulo di iscrizione direttamente sul sito[119], iniziativa che sta avendo un crescente impatto positivo in termini di membri che utilizzano tale forma di iscrizione. In Italia il "Sindacatonetworkers", che organizza direttamente su internet i lavoratori, è l'unica esperienza che prevede la possibilità di iscriversi direttamente online, tramite una apposita pagina, e lega l'accesso al sito all'avvenuta iscrizione[120]. Più spesso però i siti sindacali permettono una preiscrizione online che poi deve essere validata offline, ma ancora frequente è l´assenza nei siti web di una pagina specificamente dedicata a chiarire le motivazioni e le modalità di iscrizione. Anche se il legame tra le iniziative di comunicazione su internet e l´incremento dei membri non è dimostrato dal punto di vista scientifico, perché non è possibile isolare gli effetti dell'adozione di tecnologie ICT dagli altri effetti delle relazioni industriali, come sostiene Fiorito

[118] L´opzione è disponibile alla pagina https://mitgliedwerden.verdi.de
[119] https://www.prospect.org.uk/becoming_a_member_or_rep/join/onlineapplication/?_ts=1168
[120] http://www.sindacato-networkers.it/scelta-registrazione-sindacale.php

nel suo studio sulle determinati dell'adozione dell´ICT nelle relazioni industriali[121], molti autori teorizzano che la presenza online possa favorire un incremento dei tesserati. Kerr e Waddington analizzando il caso inglese della strategia di implementazione dei siti web del sindacato UNISON evidenziano un incremento della membership successivo alla realizzazione del progetto, ma non si riscontrano differenze fra i sindacati che hanno costruito una presenza sul web e quelli che non la hanno realizzata, confermando la tesi di Fiorito[122]. Nelle interviste svolte con i delegati inglesi si riscontra però la percezione che Internet è stato il primo punto di contatto con alcuni lavoratori e che questo, insieme alle altre campagne e strategie realizzate, ha facilitato il coinvolgimento di nuovi lavoratori.

Affinché sia efficace un sito sindacale deve essere posto al centro dell´attività quotidiana e deve essere costantemente aggiornato. Spesso invece questo non avviene ed i contenuti, quando pubblicati, si concentrano troppo su tematiche politiche o generiche invece di fornire informazioni utili alla vita dei lavoratori, con effetti evidenti nella percezione dell'utilità del servizio, come notano Ward e Lusoli nello studio citato. In particolare i siti web raggiungono solo una parte dei lavoratori e coloro che li visitano possiedono già un interesse ed una motivazione alle attività del sindacato. Per superare questo problema molti sindacati ormai diffondono notizie tramite mail, uno degli strumenti di comunicazione mediata dalla tecnologia con cui gli utenti si sentono più confortevoli. Il contatto diretto con la leadership tramite mail ad esempio ha la capacità di migliorare il rapporto emotivo con il sindacato e di mutare l'orientamento dei lavoratori verso l'organizzazione[123]. Non bisogna dimenticare però che la reale partecipazione online ha un costo molto elevato, come riscontrato dallo studio di Kerr e

[121] J. Fiorito P. Jarley, J. T. Delaney, *Information technology, US union organizing and union effectiveness*, British Journal of Industrial Relations, 2002, n. 40.
[122] A. Kerr, J. Waddington, *E-Communications: An Aspect of Union Renewal or Merely Doing Things Electronically?*, British Journal of Industrial Relations, 2014, n. 52.
[123] O. K. Ngwenyama, S. L. Allen, *Communication richness in electronic mail: Critical social theory and the contextuality of meaning*, MIS quarterly, 1997.

Waddington sul sindacato UNISON, dove 4 settori su 12 hanno deciso di abbandonare il progetto di implementazione dei siti web perché non ritenevano di avere sufficienti risorse per poter gestire il lavoro di creazione e caricamento di contenuti e di discussione con la propria base di riferimento. La partecipazione richiede un intenso sforzo e deve necessariamente avere un orizzonte di medio periodo perché sono necessari tempi lunghi per comprendere di essere realmente ascoltati e costruire una relazione di fiducia. All'inizio del progetto UNISON la partecipazione femminile non ha registrato un grande incremento e gli strumenti di discussione venivano utilizzati prevalentemente dai lavoratori maschi e a tempo pieno. Lo sforzo del sindacato nel raccogliere in un unico database gli indirizzi mail di tutti gli iscritti ha incontrato non poche barriere anche se alla fine ha reso possibile costruire mailing list con frequenza periodica, mentre prima i lavoratori venivano contattati ed informati sulle iniziative in atto solo una volta l´anno. Nel corso del progetto le donne hanno mostrato livelli di partecipazione crescenti dimostrando l'efficacia del mezzo nel coinvolgerle: <man mano che il progetto progrediva i risultati suggerivano che la comunicazione elettronica poteva generare più alti livelli di partecipazione delle donne nel medio-lungo periodo>>[124]. Tali opportunità sono troppo spesso perse perché i siti web mancano di effettivi spazi di partecipazione: <<il modello di comunicazione prevalente è ancora di tipo verticale, dall'alto verso il basso, ovvero dal sindacato verso i lavoratori. I forum, le chat, i guest books, strumenti a supporto della comunicazione peer to peer, vanno diffondendosi sui web sindacali [...] ma ad un ritmo ancora lento>>[125].

Uno degli strumenti più interessanti di partecipazione praticato da alcuni sindacati è la possibilità di ricorrere a sondaggi online al fine di desumere gli orientamenti dei propri iscritti. Lo strumento si è dimostrato molto interessante

[124] A. Kerr, J. Waddington, *E-Communications: An Aspect of Union Renewal or Merely Doing Things Electronically?*, British Journal of Industrial Relations, 2014, n.52.
[125] P. Di Nicola, S. Rosati, *Trade unions on the web: the italian case*, Università La Sapienza, 2006.

ed efficace nelle relazioni industriali; il sindacato svedese FTF lo ha utilizzato per consultare i suoi membri in fase di rinnovo contrattuale ottenendo la risposta di un lavoratore su cinque[126]. Anche Fiorito rileva l'efficacia di tale strumento che può portare al coinvolgimento della maggioranza dei lavoratori se efficacemente utilizzato[127]; lo stesso riscontra Sarah Ward nell'intervista ad un funzionario svedese del sindacato SIF che evidenzia come sia stato utile prima di iniziare il negoziato consultare i lavoratori anche con un sondaggio sul sito internet in aggiunta alla consultazione via mail. Anche il sindacato inglese Connect utilizza lo strumento frequentemente durante le fasi del negoziato per tenere conto delle opinioni dei lavoratori, dopo aver caricato sul sito internet ed inviato via mail gli aggiornamenti sullo stato del negoziato, raggiungendo anche punte di partecipazione del 70%, che hanno convinto altri sindacati ad adottare lo strumento[128].

Due sembrano essere i rilievi critici più frequenti; in primo luogo la partecipazione si attiva solo ed unicamente durante vertenze o periodi di rinnovo negoziale, mostrando invece livelli assai inferiori negli altri periodi, come nota Greer: <<gli iscritti, esclusi i periodi di crisi o durante le vertenze che li coinvolgono direttamente, possono essere apatici rispetto alle attività sindacali>>[129]. Non si deve dimenticare però che spesso i sindacati scontano un basso livello di partecipazione al loro dibattito interno e alle assemblee anche quando queste avvengono faccia a faccia; Warner ad esempio dimostra come il massimo della partecipazione si raggiunge durante i negoziati o nel corso di crisi aziendali che toccano fortemente le condizioni di vita dei lavoratori, mentre al di fuori di queste circostanze cresce il numero di persone che si assenta dalla

[126] A. Bibby, *International trade union activity and work of works councils on the Internet*, Report, 2004.
[127] J. Fiorito, P. Jarley, J. T. Delaney, *The adoption of information technology by US national unions*, Relations Industrielles/Industrial Relations, 2000.
[128] Sarah Ward, *Developing the e-union, Online Communications in Transnational Trade Union Projects*, Uni global Union, 2003.
[129] C. D. Stevens, C. Greer, *E-Voice, The Internet, And Life Within Unions: Riding The Learning Curve,* WorkingUSA, 2005, n. 8.

partecipazione e dal dibattito[130]. In secondo luogo la relazione mediata dalla tecnologia può agire quale primo punto di contatto e facilitatore del rapporto, ma non può sostituire la presenza diretta nei luoghi di lavoro, che è ancora fortemente richiesta dai lavoratori: <<Il desiderio dei membri di un dialogo dal vivo abbinato alla riduzione delle aziende in cui il sindacato riesce ad essere presente suggerisce che le comunicazioni elettroniche possono costituire un complemento, ma non rimpiazzare, l'impegno a presidiare con propri delegati tutti i luoghi di lavoro>>[131]. Per utilizzare la tecnologia in maniera strategica le informazioni ed i contatti ottenuti attraverso internet devono essere valorizzati dai funzionari e dalle strutture competenti nella quotidiana vita associativa, come osservano Di Nicola e Rosati: <<inoltre, nella maggior parte dei casi non si comprende se e come il sindacato utilizzi e valorizzi la conoscenza in essi prodotta in una prospettiva di knowledge management volto al miglioramento e all'adeguamento dei comportamenti organizzativi e delle azioni sindacali>>[132].

La mancanza di strategia, ovvero di una chiara pianificazione degli obiettivi, degli strumenti da utilizzare, delle risorse a disposizione e dell'audience di riferimento a cui destinare il messaggio è l'elemento più frequentemente riportato per spiegare la scarsa efficacia dell'azione comunicativa del sindacato. In primo luogo si rileva la ancora inadeguata quantità di risorse investite nei progetti di presenza online che appare un trend globale, pur con differenze tra diversi paesi[133]. Sta crescendo la consapevolezza dei benefici dell´uso di internet, soprattutto nel reclutare nuovi lavoratori, nel migliorare l´immagine del sindacato e nell´essere attrattivi dei nuovi membri:

---

[130] M. Warner, *Unions, integration and society*, Industrial Relations Journal, 1970, n. 1.
[131] A. Kerr, J. Waddington, *E-Communications: An Aspect of Union Renewal or Merely Doing Things Electronically?*, British Journal of Industrial Relations, 2014, n.52.

[132] P. Di Nicola, S. Rosati, *Trade unions on the web: the italian case*, Università La Sapienza, 2006.
[133] R. Rego, et al., *A typology of trade union websites with evidence from Portugal and Britain*, European Journal of Industrial Relations, 2013, n. 20.

Benefici percepiti

Benefit	Extent of agreement
Attract new members into our union	4.05 or 81.0%
Promote our union's positions	4.32 or 86.4%
Approach younger members	4.27 or 85.4%
Reduce communication costs	3.80 or 76.0%
Our leaders appear more friendly and interactive	3.75 or 75.0%
Increase the transparency and openness of our union	3.99 or 79.8%
Improve communication with members outside office hours	4.10 or 82.0%
Increase participation in industrial actions	3.79 or 75.8%
Increase participation in social events	3.94 or 78.8%

Fonte: P. Panagiotopoulos, *Achieving more Inclusive European Social Dialogue through Networking Technologies*, 2012.

Anche se riguardo i rischi lo stesso studio riporta che la paura di perdere privacy e di veder danneggiata l´immagine del proprio sindacato, come esaminato in questo capitolo, giocano un ruolo importante nel frenare la presenza online.

Oltre alla mancanza di risorse e convinzione nell´utilizzo dello strumento, il problema più grande è la difficoltà di attrarre i membri, che viene evidenziata dal lavoro di Ward e Lusoli quale primo elemento di difficoltà nella gestione operativa dei nuovi mezzi. La mancanza di strategia è quindi l´elemento caratterizzante ancora gran parte della presenza sindacale online, pur con lodevoli eccezioni; Shostack parla addirittura di <<Cyberdrift>> ovvero di un sindacato alla deriva incapace di sfruttare il potenziale offerto dalla rete[134]. All´assenza di risorse materiali e alle paure sui possibili rischi della presenza online si assomma anche la scelta, non infrequente, di consolidare una propria presenza perché affascinati dal mezzo e dalla volontà di dimostrare di essere

[134] A. B. Shostak, *Today's unions as tomorrow's cyberunions: Labor's newest hope*, Journal of Labor Research, 2002, n. 23.

moderni e al passo con i tempi, senza che però vi siano specifiche competenze e soprattutto obiettivi chiari e definiti come sostiene Pizzigatti[135] e come hanno riscontrato molti degli studi in materia[136]. Le migliori pratiche dimostrano invece come sia necessaria una forte consapevolezza del target cui è destinata l´iniziativa, un´attenta scelta dei canali da utilizzare ed un costante monitoraggio dei risultati in grado di riorientare l'azione sulla base delle evidenze statistiche[137]. Si deve anche osservare che tale effetto è correlato alla tardiva adozione di questi strumenti da parte del sindacato, poiché è con la pratica e l´esperienza che si incrementa la capacità di usare i diversi canali e si acquisisce la competenza per elaborare una efficace strategia; generalmente vi è una prima fase in cui il sindacato approda sul web per segnalare la propria presenza, semplicemente promuovendo se stesso e la propria comunicazione. Superato tale periodo apre all´interattività e incrementa le possibilità di partecipazione degli utenti, mentre solo in una fase più matura costruisce servizi e comunicazioni progettati ed implementati specificamente per le esigenze ed i bisogni dei diversi target di lavoratori. In tema di servizi e di capacità informativa il sindacato non ha colto ancora l´enorme potenzialità dei nuovi mezzi. Solo poche organizzazioni hanno un database di gestione degli iscritti che le consenta di conoscerne esattamente il percorso professionale, la storia, le esperienze, e consenta quindi di progettare comunicazioni mirate alle loro esigenze o di mobilitarli anche in solidarietà di iniziative che potrebbero interessarli, ma di cui non vengono a conoscenza. Più in generale però il sindacato non sembra ancora conscio dell´enorme patrimonio informativo sul mondo del lavoro che è possibile ricavare grazie alle nuove tecnologie. L´esempio di "Wage Indicator" (l'indicatore di salario)[138] è illuminante in tal senso: si tratta di un questionario somministrato

[135] S. Pizzigatti, B. Yentzer, R. D. Henderson, *The school of hard cyber knocks: NEA's experience*, Journal of Labor Research, 2002, n. 2.
[136] Sul tema cfr. C. Hine, *Web Pages, Authors and Audiences: The meaning of a mouse click*, Information, Communications and Society, 2001, n. 4.
[137] Cfr. A. White, *Social Media for Unions*, Aleithia Media and Communications, 2010.
[138] Lo strumento è disponibile all´indirizzo www.wageindicator.org

online ai lavoratori in tutto il mondo in grado di fornire informazioni sulla retribuzione, le tutele ed il rispetto del diritto del lavoro. Attraverso la comparazione dei dati è possibile verificare se la propria retribuzione è in linea con il mercato e se si sta godendo dei diritti di cui si dispone, interrogando il database che contiene informazioni in continuo aggiornamento. Il progetto è sostenuto da una fondazione cui partecipano autorevoli università, come l` "Amsterdan Institute for Advanced Labour Studies", siti di matching tra domanda e offerta di lavoro come Linkedin, ma anche organizzazioni sindacali, sia la FNV, la Confederazione dei sindacati olandesi che la "International Trade Union Confederation", la Confederazione sindacale internazionale. Attraverso gli strumenti che il progetto offre Kevätsalo ha condotto uno studio sulle condizioni di lavoro degli infermieri in Finlandia per conto del sindacato "Tehy", "The Union of Health and Social Care Professionals", organizzazione sindacale che rappresenta i lavoratori del settore sanitario in Finlandia[139]. Kevätsalo ha dimostrato che considerando il costo delle vita e gli oneri fiscali, gli infermieri finlandesi ricevono salari più bassi rispetto agli altri paesi analizzati. In tutti i paesi i lavoratori "atipici" godono di una retribuzione inferiore rispetto ai colleghi all'estero se si considerano le ore lavorate; infine i più soddisfatti delle proprie condizioni professionali sono gli infermieri che lavorano a tempo parziale in Olanda mentre in Spagna sono i lavoratori a tempo pieno a mostrare i più alti livelli di soddisfazione. I risultati dello studio hanno costituito il punto di partenza per il successivo rinnovo della contrattazione collettiva che ha visto protagonista il sindacato Tehy. Come osserva l´autore internet può essere un utile strumento per il sindacato per la miniera di informazioni che esso può ricavarvi, specie se opera coordinandosi con le organizzazioni sindacali degli altri paesi; cooperazione che senza internet sarebbe molto più complessa ed onerosa: <<L'esperienza di Tehy del 2007 dimostra le nuove opportunità per il sindacato

[139] K. Kevätsalo, Internet as a trade union tool, WageIndicator and Finnish nurses as an example, Tehy Publication Series, Helsinki, 2008.

create da “WageIndicator”. Offre rapidamente dati comparati sui salari e le condizioni di lavoro e le rende trasparenti in molte nazioni. Ciò può risultare utile per convincere gli iscritti e altri gruppi sociali della necessità e della legittimità di una vertenza>>[140].

Lo scambio e la circolazione di strumenti come questo e delle migliori esperienze a livello internazionale è possibile attraverso le comunità di pratica, che si possono definire quali <<gruppi di persone che condividono un interesse o una passione per un’attività in cui sono impegnati e che apprendono a svolgere al meglio grazie ad una interazione abituale con gli altri partecipanti>>[141]. Attraverso internet i responsabili della comunicazione sindacale possono confrontarsi ed imparare dalle esperienze delle altre organizzazioni, ne sono stati un esempio i siti “etradeunions.org” e il forum di discussione del sito “Labourstart”, ora non più attivi. Nel 2011 un progetto di comunità di pratica a livello internazionale è stato portato avanti dalla Confederazione “Uni Global Union” con il progetto “UNI Global Communicators Forum” che prevedeva anche apposite sessioni formative sulla creazione di adeguati strumenti digitali. Le comunità di pratica oltre a far crescere la consapevolezza sulle potenzialità del digitale possono anche rafforzare i legami fra chi le utilizza quotidianamente all’interno delle organizzazioni, dal momento che, come evidenziato dagli studi di Martinez Lucio sulle dinamiche intra-organizzative, sono proprio le nuove generazioni di funzionari e delegati che possono attivare una presenza online anche dove vi è un disinteresse della leadership, forzando quest’ultima ad interessarsene. Il problema non è dunque avere una semplicistica visione delle tecnologie digitali come un elemento da solo in grado di portare benefici, ma evitare che i lavoratori discutano e si organizzino online senza che possano trovarvi il sindacato con cui interloquire, ipotesi non remota, avvertono Diamond

[140] K. Kevätsalo, *Internet as a trade union tool, WageIndicator and Finnish nurses as an example*, Tehy Publication Series, Helsinki, 2008.
[141] La definizione originale è contenuta in E. Wenger, *Communities of practice: A brief introduction*, University Of Oregon, 2011.

e Freeman. A conclusione del capitolo è opportuno individuare gli elementi distintivi di una comunicazione efficace. Risulta utile indicare tre fattori: in primo luogo le risorse organizzative impiegate dal sindacato; nonostante gli studi degli anni duemila avessero evidenziato il ridotto costo della comunicazione come un fattore in grado di permettere anche alle associazioni minori di poter beneficiare della comunicazione online, i dati non confermano le previsioni poiché risultano più attive le organizzazioni che impiegano personale specializzato e impegnato a tempo pieno. Si è diffusa la consapevolezza che internet rappresenti un investimento ed in quanto tale richiede risorse adeguate: non si può pubblicare una mail e poi non rispondere, o non aggiornare il sito, perché questo ha un effetto controproducente sulla percezione del sindacato, pertanto è necessario valutare con attenzione i propri obiettivi e le forze di cui si dispone. Le risorse da sole non sono sufficienti, ma è necessaria una cultura organizzativa che supporti l´adozione e promuova l´utilizzo del web: non è un caso che la partecipazione sia maggiore nei sindacati del settore educativo così come nei sindacati con una maggiore componente giovanile. Infine si rivela fondamentale il supporto della leadership, la sola capace di integrare la strategia online con il resto delle attività del sindacato: <<una strategia ICT per ottenere successo generalmente ha bisogno di guadagnarsi approvazione e supporto ai massimi livelli ed essere integrata in tutte le attività dell'organizzazione>>[142].

2.8 Le risorse e le competenze: gli elementi per definire la strategia

Se, come visto, è necessaria una strategia efficace per ricostruire una forte capacità comunicativa del sindacato è opportuno indagare gli elementi in grado

[142] S. Ward, W. Lusoli, *Dinosaurs in cyberspace? British trade unions and the Internet*, European Journal of Communication, 2003, n. 18.

di attivare tutte le energie e le capacità di cui si dispone per elaborare la stessa. Di particolare valore è il lavoro di Lèvesque e Murray che hanno ideato un modello in grado di esplicitare quattro fattori decisivi nel campo delle risorse ed altrettanti per quanto riguarda le competenze[143]. La prima risorsa da ricostruire è la solidarietà interna: essa è in grado di aumentare l´impatto delle iniziative se vi è una unità di identità ed un senso di appartenenza che genera negli individui la capacità di oltrepassare la loro individualità e impegnarsi in un´azione collettiva. Tale operazione appare oggi molto più difficile in ragione della frammentazione del mercato del lavoro e della fine del modello di sindacato apparentemente monolitico che ha caratterizzato la fase precedente delle relazioni industriali[144]. Oggi il senso di comunanza e vicinanza è meno forte perché le identità sociali appaiono più sfumate e comunque non in grado di produrre un senso di identificazione con un corpo sociale definito. Nello stesso luogo di lavoro e nello stesso territorio convivono più identità sociali differenziate e non è chiaro come i nuovi interessi si organizzeranno e in che modo progetteranno le azioni collettive[145]. Il senso di appartenenza ad una organizzazione è però anche il frutto della effettiva possibilità di partecipazione in seno alla stessa, perché, come si è visto, se la facoltà di veder presi in considerazione i propri punti di vista, (la "voice"come definita nel presente capitolo) è negata diviene probabile uscire e considerare altri network ed altri luoghi in cui impegnarsi ("exit"). Il secondo elemento è la capacità di costruire relazioni con gli altri network presenti nella società: molti studi evidenziano come la forza delle relazioni permette di non dover più contrastare le iniziative di altri attori, ma di poter definire l´agenda del dibattito pubblico riuscendo così a far emergere i temi che

[143] C. Lèvesque, G. Murray, *Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity*, Transfer: European Review of Labour and Research, 2010, n. 16.
[144] R. Hyman, *Understanding European Trade Unionism: Between Market, Class and Society*, Sage, Londra, 2001.
[145] L. Haiven, *Expanding the Union Zone: Union Renewal Through Alternative Forms of Worker Organization*, Labor Studies Journal, 2006, n. 31.

più strettamente impattano sulle condizioni di vita dei lavoratori[146]. Oltre ai legami risulta essenziale la capacità di ricostruire una narrazione condivisa riguardo valori, storie e un senso comune che sia in grado di generare appartenenza. Tale patrimonio costituisce una delle più importanti eredità che il sindacato si tramanda e ne definisce anche le scelte in tema di strategia comunicativa, come si è riscontrato in questo capitolo nel lavoro di Martinez Lucio sull´impatto delle differenze storiche nell´approccio ad internet. L´ultimo elemento riguarda le risorse infrastrutturali, materiali ed umane che risultano decisive e sono l'esito della battaglia intra-organizzativa per l´allocazione delle risorse, per questo si è dedicato al tema ampio spazio nel corso del capitolo. In particolare nuove forme di azione sembrano spesso incontrare una altrettanto decisa reazione nel dibattito interno: riuscire a trovare il modo di sorpassare questo ostacolo è una sfida impervia, ma determinante per poter adottare le nuove strategie come sostengono Fletcher e Hurd[147]. Ne sono un esempio le tensioni che negli Stati Uniti hanno seguito la proposta di adottare il metodo dell´"Organizing" così come la campagna del 2008 di Barack Obama; questa ha sì mobilitato un ampio network di attivisti, ma è stata capace di farlo, come dimostra Talbot[148], grazie ad un enorme investimento in risorse infrastrutturali.

Per costruire una strategia efficace le sole risorse non bastano, servono anche le competenze in grado di sfruttarle al meglio per conseguire gli obiettivi prefissati. La prima competenza da maturare è la capacità di intermediare le sempre più numerose identità del mondo del lavoro: Kelly sostiene che la capacità di agire collettivamente è legata alla capacità della leadership di gestire le divergenti domande che provengono dai luoghi di lavoro lasciando emergere l'interesse

---

[146] A. Frost, *Explaining Variation in Workplace Restructuring: The Role of Local Union Capabilities*, Industrial and Labor Relations Review, 2000, n. 53.
[147] J. B. Fletcher, R. Hurd, *Overcoming Obstacles to Transformation: Challenges on the Way to a New Unionism*, in L. Turner, H. Katz, R. Hurd, *Rekindling the Movement: Labor's Question for Relevance in the 21st Century*, ILR Press, Ithaca/Londra, 2001.
[148] D. Talbot, *How Obama Really Did It*, Technology Review, 2008, n. 5.

collettivo[149]. Il secondo elemento chiave è <<l'abilità di proporre un'agenda di contenuti, più o meno inclusiva, capace di inserirsi in un più ampio progetto sociale>>[150]. Si tratta di analizzare a fondo i mutamenti sociali ed elaborare un discorso capace di includere il più possibile i soggetti che oggi sono sottorappresentati e guardano con sfiducia al sindacato, ricostruendo una narrazione che li veda protagonisti. Un altro elemento è l´articolazione, ovvero la capacità di progettare una strategia che tenga conto dei diversi livelli del mondo del lavoro oggi fortemente collegati l´uno all´altro; in particolare, come si è visto nel primo capitolo, è la dimensione transnazionale oggi uno dei livelli che non è più possibile sottovalutare, specie se ci si confronta con agenzie internazionali o imprese che operano in una dimensione globale. Infine vi è la capacità di apprendimento, inteso quale capacità di studiare il passato per imparavi come agire nel futuro. Le organizzazioni in genere, ed anche i sindacati, tendono a replicare le tattiche e il modo di agire che ha ottenuto successo in precedenza anche se non è più adatto al contesto di riferimento, mentre come evidenzia Hyman la capacità di adattarsi e di innovare è fondamentale per l´efficacia delle proprie iniziative[151]. Tali cambiamenti non sono affatto semplici da realizzare, ma la <<capacità dei sindacati di lavorare su sé stessi è la sfida forse più difficile, ma la più stimolante da realizzare>>[152].

---

[149] J. Kelly, Rethinking Industrial Relations: Mobilization, Collectivism and Long Waves, Routledge, Londra, 1999.
[150] C. Lèvesque, G. Murray, *Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity*, Transfer: European Review of Labour and Research, 2010, n. 16.
[151] R. Hyman, *How can trade unions act strategically?*, Transfer, 2007, n. 13.
[152] C. Lèvesque, G. Murray, *Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity*, Transfer: European Review of Labour and Research, 2010, n. 16.

CAPITOLO 3

Casi di studio

3.1 Introduzione

Il presente capitolo intende analizzare gli effetti dell'introduzione dell'ICT sulle strategie adottate dai sindacati attraverso l'esame di alcuni casi di studio particolarmente utili a verificare le potenzialità ed i limiti dei nuovi strumenti. In particolare si esaminano tre diverse dimensioni della comunicazione sindacale ognuna dotata di proprie esigenze e modalità operative. In primo luogo si affronta la dimensione aziendale, dove si intende verificare l'utilità delle campagne aziendali; importato dagli Usa ed utilizzato con successo in particolare dall'AFL-CIO, lo strumento mostra grandi capacità di rilanciare il sindacato anche sul piano dell'immagine, ma difficoltà nel mobilitare e nell'adattarsi ad un differente contesto di relazioni industriali, come dimostra la campagna Lidl del sindacato Ver.di. La manifestazione della RSU Ibm di Vimercate ha dimostrato invece come strategie di comunicazione innovative possono spiazzare la controparte e ottenere grande copertura mediatica utile a giungere ad accordi migliorativi. Le nuove tecnologie non modificano solo le strategie comunicative esterne, ma anche il dialogo intrassociativo e la relazione tra delegazione trattante e la sua base di riferimento. Il caso della mailing list ACADEMIA, creata dal coordinamento dei lavoratori delle università israeliane "Coordinating Council of Faculty Unions"' in uno sciopero durato oltre due mesi, ha dimostrato un'elevata capacità di disseminare le informazioni e di costruire un dialogo costante, contribuendo alla coesione dei lavoratori e permettendo una migliore organizzazione degli stessi. Infine il sindacato è chiamato a giocare un ruolo comunicativo nel dibattito pubblico nazionale, dove le politiche e le riforme del lavoro sono sempre più spesso al centro dell'agenda politica e dell'attenzione dei mass media. La campagna "Your rights at work" contro la riforma "WorkChoices" messa in campo dal sindacato australiano ACTU ha segnato una vittoria dopo tre anni di campagna in cui il sindacato ha impiegato enormi risorse finanziarie ed

organizzative mettendo in gioco anche la propria credibilità; è opportuno ripercorrerne le tappe ed esaminarle criticamente per poterne trarre lezioni utili.

3.2 Le campagne aziendali

L´avvento di internet quale nuova sfera pubblica del dibattito ha consentito la disintermediazione della rappresentanza e la possibilità di comunicare, entro certi termini, direttamente con il proprio pubblico di riferimento, rendendo possibile così un'alternativa alla presenza sui mass media. Sebbene non sia ancora chiaro in che modo Internet ed i nuovi media stiano ridefinendo i confini dello spazio pubblico di discussione, secondo Bohman vi è la necessità che i soggetti sociali, anche della società civile, ricostruiscano il proprio ruolo di intermediazione nel nuovo scenario[153]. Bohman teorizza la nascita di una nuova sfera pubblica, un pubblico di pubblici caratterizzato dalle interrelazioni fra le diverse arene comunicative; tale rete di strutture comunicative non deve essere intesa come un unico media transnazionale, ma piuttosto come una nuova agorà pubblica di dibattito. In conseguenza degli effetti della globalizzazione, delle trasformazioni economiche in atto e della decentralizzazione della contrattazione collettiva una parte rilevante di tale discorso pubblico si è spostata dal livello istituzionale ad un ambito privato, ponendo al centro di tale dibattito le singole imprese. In tale scenario le aziende utilizzano con sempre maggior efficacia le strategie di marketing per veicolare i loro messaggi, esponendosi in tal modo alla

[153] J. Bohman, *Expanding Dialogue: The Internet, Public Sphere, and Transnational Democracy*, in P. M. Shane, *Democracy online. The Prospects for Political Renewal Through the Internet*, Routledge, Londra, 2004.

critica delle proprie azioni comunicative[154]. Nel momento in cui le relazioni pubbliche e la pubblicità diffusa sui mass media definiscono l´immagine esterna dell´azienda, con importanti effetti anche sul successo della stessa, si apre uno spazio di azione importante alle controparti per poter esprimere negli stessi spazi differenti ed alternativi punti di vista. In particolare le decisioni dei consumatori possono ora essere influenzate anche dall´attenzione delle imprese alle questioni ambientali, alla responsabilità sociale di impresa ed al rispetto dei diritti dei lavoratori facendo in modo che il capitale reputazionale dell´azienda divenga un elemento cruciale nelle sue relazioni esterne[155], anche perché vi è una maggiore consapevolezza nei consumatori dell'impatto delle loro scelte sui lavoratori coinvolti nel ciclo produttivo[156]. Tale nuovo scenario apre la possibilità alle organizzazioni sindacali di elaborare campagne in grado di amplificare il loro effetto sull´intera società proprio in virtù di tale consapevolezza nelle dinamiche di consumo. Una campagna aziendale infatti è una strategia di comunicazione poliedrica di lungo termine che persegue l´obiettivo di incidere sulle scelte organizzative di un´azienda evidenziando punti critici del suo agire attraverso un ampio repertorio di iniziative che agiscono sul piano economico, legale e comunicativo per impedirle di proseguire la propria attività imprenditoriale senza prendere in considerazione le istanze della campagna. Lo scopo ultimo infatti è offrire il ritiro della campagna di comunicazione se l'azienda è disponibile ad un cambiamento dei comportamenti per cui la campagna è stata attivata; questa può anche essere definita come una battaglia morale nella quale il sindacato o la controparte definisce gli standard di condotta che riflettono i propri interessi, sfidando l´impresa a rispettarli e contrastandola ove questo non succeda. Quando è sviluppata al meglio una campagna è in grado di generare un

[154] U. Beck, W. Bonss, C. Lau, *The theory of reflexive modernization problematic, hypotheses and research programme*, Theory, culture & society, 2003, n. 20.
[155] C. J. Fombrun, N. A. Gardberg, A. Naomi, M. L. Barnett, *Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk,* Business and society review, 2000, n. 1.
[156] D. Baringhorststolle, M. Hooghe, M. Micheletti, *Politics in the supermarket: Political consumerism as a form of political participation*, International political science review, 2005, n. 26.

crescendo di attenzione nei media e una pressione nei confronti dell´azienda e dei suoi stakeholder (portatori di interessi) che questa non può ignorare, facendole maturare nel tempo una consapevolezza dell´importanza delle richieste nel management in grado di esercitare un orientamento positivo verso l'accoglimento delle richieste.

Tale pratica comunicativa ha inizio all'interno del movimento sindacale nel 1966 quando Saul Alinksy organizza una campagna contro la Eastman Kodak di New York per migliorare le condizioni e le opportunità professionali dei lavoratori afroamericani[157]; a partire da quel successo Alinksy sarà protagonista di molte campagne, la maggioranza non relativa a vertenze sul lavoro ma a mobilitazioni politiche, da cui trarrà alcune linee guida sintetizzate nel libro "Rules for Radicals"[158], ancora oggi un punto di riferimento per molti responsabili di campagne anche a lunga distanza dalla sua pubblicazione.

Nell'articolare una campagna la prima fase deve essere dedicata all´analisi delle strutture di potere per chiarire gli interessi dell´impresa e dei suoi stakeholder al fine di sensibilizzarli e di fare in modo che l´azienda rischi di perderne il sostegno se non modifica i suoi comportamenti[159]. È necessario individuare chi, oltre al management dell´azienda, può essere interessato al messaggio della campagna; tale dato varia in ogni singolo contesto e può includere i dipendenti, anche di aziende collegate, le istituzioni, gli enti regolatori, i mass media, l´opinione pubblica, i creditori, le banche o i consumatori[160]. Il lavoro di analisi è lungo e complesso e può richiedere diversi mesi per essere svolto, perché necessita di una estesa raccolta di informazioni sull´azienda e sulle imprese partner. Al termine di questa fase si analizzano i punti di forza e le possibili criticità della

---

[157] R. D. G. Wadhwani, *Kodak, Fight and the Definition of Civil Rights in Rochester, New York 1966–1967*, Historian, 1997, n. 60.
[158] S. Alinsky, *Rules for Radicals: A Pragmatic Primer for Realistic Radicals*, New York, Vintage Books, 1989.
[159] Cfr. Anche D. Vogel, *Lobbying the Corporation*, Basic Books, New York, 1978.
[160] D. Sadler, *Anti-corporate Campaigning and Corporate "Social" Responsibility: Towards Alternative Spaces of Citizenship?*, Antipode, 2004, n. 36.

campagna e si elaborano gli obiettivi da perseguire, in particolare le concessioni che è possibile ottenere da parte del management o della proprietà aziendale a beneficio delle condizioni di lavoro dei loro occupati tramite un accordo collettivo o altri impegni formali. Il passaggio successivo è strutturare adeguatamente il messaggio (il <<framing>>) riuscendo ad argomentare il collegamento tra il problema oggetto della campagna, l'azione intrapresa ed il risultato che si intende conseguire[161]. La campagna deve partire da una situazione di forte ingiustizia o disagio percepito dai lavoratori e costruire attorno a questa una narrazione evocativa in grado di condurli all'azione. Al fine di mobilitarli però un <<framing>> eccessivamente basato sul disagio percepito potrebbe condurre all'apatia o aumentare la paura di ripercussioni negative, rivelandosi controproducente ai fini della mobilitazione. Gli studi dimostrano che non basta semplicemente catturare l'attenzione o persuadere delle buone ragioni della campagna, ma è necessario articolare il messaggio in modo da chiarire perché l'azione che si sta intraprendendo ha effetti diretti e positivi sulle condizioni di vita dei lavoratori e non un atto puramente dimostrativo. Si apre quindi un problema assai complesso nella relazione fra gli organizzatori della campagna, i mass media ed i lavoratori. In primo luogo perché la campagna mira ad attrarre la maggiore attenzione mediatica possibile e per far ciò deve rivolgersi in primo luogo ai giornalisti formulando il messaggio con modalità e tempi adatti alla pubblicazione che possono risultare non adeguati ai lavoratori. In secondo luogo il messaggio destinato ai giornalisti deve prevedere una narrazione iperbolica in grado di sottolineare l'eccezionalità della situazione e la necessità di impegnarsi in un'azione in cui l'alternativa è battersi o essere sconfitti finendo per accentuare l'eccezionalità della situazione con l'obiettivo di ottenere maggiore copertura sui mezzi di comunicazione (<<media coverage>>). Una campagna deve poi prevedere un climax ascendente per esercitare una

[161] R. Froelich, B. Rüdiger, *Framing political public relations: Measuring success of political communication strategies in Germany*, Public Relations Review, 2006, n. 32.

sempre maggiore pressione in termini di lobbying e mantenere elevata l'attenzione dei mass media nel corso del tempo. Le campagne organizzate dai sindacati ricevono anche una risposta comunicativa della controparte, che articolerà un suo <<framing>> tentando di neutralizzare gli effetti di mobilitazione e di media coverage della campagna sindacale, con l'effetto di esasperare ulteriormente il framing del messaggio. In tale contesto oltre alla competizione per accedere ad una risorsa scarsa come lo spazio sui media si aggiunge una contesa tra due diverse narrazioni in competizione tra loro di fronte all'opinione pubblica[162]. Tale battaglia avviene però tra le leadership delle organizzazioni e tra gli staff delle pubbliche relazioni restringendo quindi ad una elite il controllo sul messaggio comunicativo. Nel campo sindacale si apre quindi un problema di democrazia e di partecipazione dato che le campagne vengono spesso criticate per la loro gestione centralistica nella fase di progettazione, mentre ai lavoratori viene richiesto il sostegno solo dopo il lancio della campagna, senza che abbiano la possibilità di contribuire alla definizione della strategia. In particolare le elevate competenze comunicative necessarie hanno condotto ad una progressiva professionalizzazione dei responsabili della comunicazione aumentando l'efficacia del framing del messaggio a scapito però della democraticità del processo decisionale[163]. Sempre più spesso le stesse strutture dei sindacati prevedono apposite sessioni formative dedicate ai propri delegati per formarli sulle modalità di creazione e gestione di una campagna, sull'esempio dell´"Organizing Institute"[164] del sindacato AFL-CIO; un numero crescente di specialisti viene assunto con l'incarico specifico di dedicarsi a tempo pieno alla realizzazione delle strategie di comunicazione[165], tanto che sono in

[162] D. Chong, J. Druckman, *A theory of framing and opinion formation in competitive elite environments*, Journal of Communication, 2007, n. 57.
[163] S. Baringhorst, *Political protest on the net*, German Policy Studies, 2008, n. 4.
[164] AFL-CIO, Organizing Institute, http://www.aflcio.org/Get-Involved/Become-a-Union-Organizer/Organizing-Institute
[165] Per una rassegna critica degli effetti della professionalizzazione sulle campagne cfr. M. Simms, *Interest Formation in Greenfield Union Organising Campaigns*, Industrial Relations Journal, 2007, n. 38.

netta crescita le posizioni annualmente offerte dai sindacati in questo settore, talvolta avendo a disposizione anche staff numerosi per raggiungere gli obiettivi[166]. Oltre alla professionalizzazione un altro elemento importante delle campagne è la costruzione di un network di alleanze con i diversi soggetti della società civile interessati alle tematiche della campagna, in particolare le Organizzazioni non Governative che operano sui temi della difesa dei diritti del lavoro, dell´attenzione all´ambiente e della responsabilità sociale di impresa. Tale cooperazione non è stata semplice all´inizio, specie nel caso statunitense dove i sindacati non godono spesso di una reputazione positiva, ma è andata crescendo nel corso degli anni ed in linea con una delle proposte strategiche per il rilancio del sindacato, l'alleanza con gli altri movimenti della società civile secondo la prospettiva del "Social Movement Unionism".

All´interno di tale quadro si inserisce il sempre più frequente uso del web quale canale e strumento utile alla riuscita della campagna. L´uso di internet nelle campagne è utile in relazione a quattro diverse funzioni: le informazioni che è possibile reperirvi, la capacità di mobilitare l´opinione pubblica, la produzione dei contenuti e la costruzione di una rete di alleanze[167]. I siti web delle campagne offrono generalmente una massa critica di informazioni, ma troppo spesso limitano la possibilità da parte dell´utente di generare egli stesso contenuti specifici, di aggiungerli, modificarli o partecipare alla definizione del piano di azione e delle argomentazioni costitutive della campagna. L'elaborazione delle motivazioni e delle argomentazioni a sostegno della propria tesi è generalmente un compito riservato al team di comunicazione; non è semplice aprire questa fase alla partecipazione di tutti gli interessati perché vi è la necessità che la campagna sia chiara e coerente, risultato ottenibile in presenza di una struttura decisionale definita. Per quanto concerne la capacità di mobilitare l´opinione

[166] Cfr. Ad esempio le offerte disponibili sul sito UnionJobs dedicato a tale scopo.
[167] J. Niesyto, *Comparative study of transnational anti-corporate campaigns-research design and preliminary results*, Working paper, Università di Siegen, 2007.

pubblica molta attenzione nelle campagne risulta ancora dedicata ai mass media tradizionali e quindi a conquistare l´attenzione dei giornalisti per far si che la campagna ottenga sufficiente spazio mediatico mentre risultano ancora scarsamente sfruttate le possibilità di internet in termini di mobilitazione, con l'eccezione delle petizioni online. Al contrario sul piano dell´identità della campagna sembrano esservi i maggiori spazi di partecipazione; la creazione di materiali, video, foto, documenti da caricare sul sito e sui social media lascia spazio alla fantasia ed alla partecipazione degli attivisti che spesso trovano sezioni dedicate dove poter pubblicare il contenuto da loro generato. Sul piano delle alleanze internet si è mostrato efficace nello scambio di link e nella possibilità di vedere i contenuti della campagna postati direttamente sui siti o sui profili dei social media delle organizzazioni della società civile che forniscono il loro supporto, massimizzando l´impatto comunicativo.

3.2.1 La campagna Lidl

Per riflettere criticamente sulle opportunità e sulle difficoltà operative dello strumento è interessante analizzare il caso della campagna del sindacato tedesco Ver.di nei confronti della compagnia della grande distribuzione organizzata Lidl[168] perché a differenza del contesto statunitense l´attivazione di campagne in Germania non è frequente nel movimento sindacale[169]. Il contesto è particolare anche perché il sistema di relazioni industriali tedesco è improntato a logiche cooperative più che a dinamiche di conflitto ed anche perché il sindacato tedesco opera generalmente nei contesti dove è elevata la presenza di iscritti sindacali

[168] K. Gajewska, J. Niesyto, *Organising campaigns as 'revitaliser'for trade unions? The example of the Lidl campaign*, Industrial Relations Journal, 2009, n. 40, da cui sono tratte le successive citazioni.
[169] L. Turner, *Institutions and activism: crisis and opportunity for a German labor movement in decline*, Industrial and Labor Relations Review, 2009, n. 62.

mentre meno frequente è l´impegno in aziende dove il sindacato ha pochi iscritti e minore esperienza nel mobilitare i lavoratori, come riportato in un´intervista ad un membro del sindacato: <<riguardo le campagne aziendali ne abbiamo trovato esempi soprattutto negli Stati Uniti. All'epoca non individuammo alcuna grande campagna di mobilitazione e pressione condotta in Europa, mentre erano la norma negli Usa. Ovviamente ci sono state singole esperienze in altri paesi, anche in Germania, ma solo in specifici settori. Certamente, nel caso Lidl la particolarità era che la sperimentavamo in un contesto molto ampio, che per la prima volta ci esponevamo in pubblico in maniera aggressiva e che eravamo coinvolti a livello internazionale, situazione piuttosto eccezionale per i sindacati con cui eravamo in contatto>>. Una precedente campagna lanciata dallo stesso sindacato Ver.di nei confronti dell´azienda della grande distribuzione organizzata Schlecker aveva ottenuto il riconoscimento del diritto alla rappresentanza sindacale in azienda, successo che ha contribuito alla decisione di pianificare una campagna per ottenere gli stessi risultati all´interno della azienda Lidl. Nel caso in esame in alcuni punti vendita erano già presenti i consigli di fabbrica, anche se deboli, e ciò ha costituito un´altra ragione per scegliere la Lidl quale target della campagna, potendo contare su un appoggio all´interno dell´azienda di un primo nucleo di attivisti. La campagna è stata organizzata e pianificata dalla sua portavoce Agnes Schreieder, sostituita nel 2007 da Rainer Kau, che ha avuto a disposizione quattro persone impiegate a tempo pieno nel suo staff. L´obiettivo principale è ottenere condizioni di lavoro dignitose ed il riconoscimento del sindacato e dei diritti di rappresentanza; si è rivolta quindi a tutti i quarantamila dipendenti Lidl visto che solo una piccola parte di questi, 2600, erano rappresentati da un consiglio aziendale. I contenuti della campagna hanno inteso evidenziare le difficili condizioni di lavoro cui sono sottoposti i lavoratori della compagnia, lanciando un "Libro nero della Lidl" che sottolineava gli obiettivi della campagna: ottenere la rappresentanza sindacale in azienda, migliorare le condizioni di lavoro ed evidenziare le specifiche necessità della popolazione

lavorativa femminile che costituiva la maggioranza dei dipendenti. Per evidenziare l´argomentazione principale a sostegno della campagna, la violazione dei diritti umani, il lancio dell´iniziativa attraverso la pubblicazione del "Libro Nero della Lidl" è avvenuto il 10 dicembre 2004, in coincidenza con la giornata mondiale dei diritti umani, come emerge da un´intervista con Agnes Schreieder: <<il "Libro nero della Lidl" rappresentò il nostro lancio pubblico e scegliemmo questo giorno di pubblicazione consci che coincidesse con la giornata dei diritti umani. […] Semplicemente perchè noi registravamo le proteste nei colloqui e nelle interviste ai dipendenti e per il fatto che si trattava evidentemente di un sistema di reale violazione dei diritti umani>>. Successivamente nel 2006 il sindacato tedesco estese i confini della campagna a livello europeo ottenendo anche il supporto di altri sindacati con cui lanciò il "Lidl Action Day" l´8 marzo 2006 proprio per sottolineare la difficile condizione delle lavoratrici nell´azienda e si rivolse ai consumatori affinché esercitassero pressione sul management e sulla proprietà. Due mesi più tardi venne pubblicato il "Libro nero europeo della Lidl"[170], dove emerse una maggiore attenzione ai problemi globali del gruppo volto ad intercettare quindi anche i lavoratori non tedeschi; forte qui fu l'accento critico sul legame tra tali pratiche ed il fenomeno della globalizzazione più in generale: <<In tutta Europa questi comportamenti sono giustificati per la Lidl dalla concorrenza globale: lavoratori tormentati in modo spietato, filiali cronicamente sotto organico, bassi salari, pressioni e controlli stanno modellando la vita quotidiana nelle filiali Lidl europee ed assicurando il successo alla corporation>>. In particolare è criticato l´approccio di business orientato esclusivamente al massimo risparmio che incide sulle condizioni dei lavoratori, sull´impatto ambientale e sulla qualità dei prodotti: <<Lidl è uno dei più avidi promotori della filosofia "low-cost" nel commercio al dettaglio. Di conseguenza come parte della campagna Lidl i "Ver.di" hanno posto l'attenzione sulla progressiva "discounterizzazione" dell'intera società e promosso un dibattito

[170] A. Hamann, The black Book on Lidl in Europe, Ver.di, 2006.

pubblico sui prodotti economici a spese dei lavoratori e del loro impatto sugli standard sociali ed ambientali in Germania e nel mondo>>. La campagna è stata gestita direttamente dai responsabili e dal loro staff di Berlino in raccordo con i vertici nazionali del sindacato con un orientamento quindi di tipo verticistico (top-down); per aumentare le possibilità di partecipazione ai lavoratori veniva offerta la possibilità di divenire attivisti responsabili di filiale in coordinamento con lo staff centrale. Ai consumatori veniva richiesto di firmare un appello volto a sostenere i lavoratori nella loro iniziativa per aumentarne la motivazione e non creare tensioni fra clienti e dipendenti; l´iniziativa ha avuto successo con una larga adesione dei consumatori, che nel 30% dei casi hanno iniziato anche a boicottare la catena, creando preoccupazione per le sorti dell´azienda e costringendo il sindacato a chiarire come l´iniziativa fosse volta ad esercitare pressioni sul management, mentre il boicottaggio veniva considerato quale extrema ratio da esercitare solo dopo aver valutato attentamente i pro e i contro. Nonostante il sostegno dei consumatori la partecipazione dei lavoratori alle attività dei consigli di fabbrica, o alla loro creazione dove non presenti, è risultata molto difficile soprattutto per il timore di ritorsioni fortemente avvertito dal personale. Si è cercato quindi di coinvolgere il più possibile i lavoratori e si è coniato lo slogan "Power from below" ("Potere dal basso") per raccogliere suggerimenti sulla prosecuzione della campagna, mentre lo staff centrale ha mantenuto un costante contatto con le diverse filiali sul territorio. La possibilità di partecipare è stata fornita a tutti, iscritti e non iscritti, anche se la governance della campagna non è stata trasparente e non è chiaro quante e quali proposte dei lavoratori siano state adottate dallo staff centrale. Frequente è stato l'utilizzo di internet grazie al sito web ufficiale dove si potevano trovare tutti i materiali e le informazioni sulle ragioni della campagna; a questo si è affiancato un blog quale strumento agile di aggiornamento continuo in grado di mantenere il contatto tra gli organizzatori ed il personale. Lo strumento di comunicazione più utilizzato è risultata la mail che ha consentito ai partecipanti di scambiarsi

informazioni su base quotidiana, mentre per discutere le strategie e definire i contenuti si è ritenuto più efficace incontrarsi di persona. Tutti questi strumenti hanno anche facilitato la creazione di una rete di alleanze con organizzazioni della società civile ed organizzazioni non governative che hanno aumentato la credibilità della campagna quale elemento di interesse generale per la società e non dedicata esclusivamente alla tutela dei lavoratori. I temi e gli obiettivi della campagna erano strettamente sindacali e pertanto il sindacato Ver.di ha sempre mantenuto un ruolo di coordinamento nel gestire l´evoluzione della campagna per evitare che si allontanasse dai suoi obiettivi. Importante è stata anche la cooperazione con i sindacati esteri grazie al lancio del libro nero ed alla giornata di mobilitazione europea; sul sito ufficiale della campagna si è aperta una sezione per permettere ai lavoratori stranieri di postare le proprie storie, mentre il blog ufficiale ha dedicatato una sezione alle questioni internazionali. Nonostante questi sforzi i contenuti della campagna sono rimasti prevalentemente concentrati sul caso tedesco, anche quando si è attivata la collaborazione con la federazione internazionale "Union Network" o si è promossa la solidarietà nei confronti della campagna del sindacato statunitense contro Wal-Mart; si è trattato di semplici citazioni o scambi di link piuttosto che fruttuose collaborazioni.

Nonostante l´impegno del sindacato Ver.di la diffusione la campagna non ha però conseguito gli obiettivi prefissati. Si è dimostrata efficace nell'attrarre l´attenzione dei mass media con un alto tasso di copertura sia del libro nero e dei contenuti informativi della campagna, sia dell´obiettivo primario ovvero il riconoscimento del sindacato in azienda, anche su quotidiani, televisioni e siti non orientati favorevolmente verso il sindacato. Ha costretto l´azienda Lidl ad assumere un portavoce in grado di gestire la nuova dimensione delle relazioni pubbliche ed a rivelare, almeno parzialmente, i dati sulle effettive condizioni di lavoro. Il management ha predisposto alcune misure per migliorare la qualità del lavoro ed ulteriori strumenti, come una linea telefonica dedicata, destinati al

supporto dei propri dipendenti; ancora oggi però solo una esigua minoranza vede riconosciuto il proprio diritto ad essere rappresentato. L'azienda ha peraltro mostrato tali miglioramenti come azioni intraprese dal management in via unilaterale, per diminuire la percezione del sindacato quale strumento utile alla tutela della propria condizione lavorativa; si tratta di una strategia frequentemente utilizzata come osservano Kelly e Frege nel tentativo di diminuire gli effetti di reclutamento degli iscritti di una campagna[171]. Dal punto di vista del sindacato vi è stata una diversa percezione dei risultati ottenuti in termini di iscritti tra i dirigenti nazionali ed i delegati territoriali; mentre i primi li reputano positivi i secondi non hanno riscontrato lo stesso effetto a livello locale. La principale causa di una scarsa adesione al sindacato è la paura di ritorsioni da parte dell´impresa; la campagna infatti è in grado di generare grande attenzione mediatica in tempi brevi, ma la costruzione di una fiducia nel sindacato tra i lavoratori richiede tempi molto più lunghi: il precedente successo dei Ver.di contro la Schlecker è ad esempio maturato nel corso di ben cinque anni. In particolare la partecipazione online non si è mostrata capace di sotituire il dialogo faccia a faccia con i propri delegati, risultato abbastanza sorprendente, poiché smentisce l'ipotesi, frequente in letteratura, che partecipare fuori dal luogo di lavoro possa diminuire la paura di ritorsioni ed incrementare il livello di coinvolgimento. Se gli iscritti non sono aumentati è anche perché si è incentrata l´intera campagna sul concetto di ingiustizia e di violazione dei diritti umani senza chiarire però perché attivarsi avrebbe mutato la sitazione.

Definire in modo chiaro l´azienda quale controparte ha aiutato perché ha individuato come destinatario dell'azione un soggetto di cui è possibile mutare le scelte, mentre attribuire le difficili condizioni lavorative a cause esogene ed eteree quali la globalizzazione ha sortito l´effetto contrario di scoraggiare l´adesione perché su di queste non si ha possibilità di incidere.

[171] C. Frege, J. KELLY, *Union revitalization strategies in comparative perspective,* European Journal of Industrial Relations, 2003, n. 9.

A questo si è aggiunta che la convinzione che la campagna producesse i suoi effetti sul piano mediatico senza avere la necessità di un sostegno dei lavoratori aumentando il numero di chi non si è attivato, sperando di beneficiare lo stesso dei risultati eventualmente conseguiti. La partecipazione è stata ostacolata anche dalla gestione verticistica della campagna che ha limitato le iniziative degli attivisti locali nelle filiali che si muovevano ancora seguendo le procedure burocratiche tradizionali, rallentando la mobilitazione e allontanando i non iscritti. I responsabili della campagna hanno rilevato però che nel tempo è maturata la consapevolezza su questi aspetti, sia perché l´esperienza quotidiana sul campo ha agito quale elemento di apprendimento diretto, sia perché le migliori pratiche sono state oggetto di confronto e di condivisione fra le diverse realtà impegnate. L´analisi della campagna dimostra quindi come la maggiore sfida sia la costruzione di una relazione di fiducia con il sindacato e la capacità di riuscire ad organizzarsi in un ambiente ad esso ostile.

3.2.2 La mobilitazione aziendale in un mondo virtuale: il caso Ibm

La prima esperienza internazionale di un´iniziativa sindacale in un mondo virtuale è stata organizzata da un sindacato italiano, la Rappresentanza Sindacale Unitaria (RSU) Ibm di Vimercate, che ha sperimentato l´utilizzo della piattaforma "Second Life" quale spazio di organizzazione dei lavoratori[172]. Nel corso del 2007 l´Ibm e la RSU erano in trattativa per la definizione del contratto aziendale. La RSU aveva richiesto un lieve incremento salariale di 60 euro l´anno, la garanzia dei diritti informativi ed associativi e l´investimento in fondi sanitari e pensionistici. L´Ibm invece ha presentato una propria piattaforma alternativa proponendo 6 euro di

[172] B. Blodgett, A. Tapia, *Do avatars dream of electronic picket lines?: The blurring of work and play in virtual environments*, Information Technology & People, 2011, n. 1, da cui sono tratte le successive citazioni.

incremento retributivo con la cancellazione del premio di risultato di circa mille euro l´anno. La RSU ha quindi deciso di organizzare una manifestazione dei lavoratori dell´Ibm in diversi paesi per contrastare l´iniziativa aziendale; Si è deciso di utilizzare la piattaforma virtuale di "Second Life", uno spazio tridimensionale dove è possibile controllare un proprio alter-ego virtuale attraverso cui interagire con gli altri alter ego online[173]. Si è costituito un comitato organizzativo che ha iniziato a riunirsi in segreto per esaminare le problematiche legali legate alle normative in vigore nei diversi paesi; gli stessi promotori ricordano che <<abbiamo provato a tenere il più possibile segreta la data della protesta in Ibm usando diversi spazi protetti in "Second Life", così potevamo invitare solo un certo numero di persone ad entrare in queste aree riservate dove non potevamo essere visti o ascoltati a garanzia che le riunioni per decidere la data rimanessero segrete>>.

La partecipazione agli incontri non solo è stata riservata agli organizzatori, ma per essere sicuri che la notizia non trapelasse all´esterno viene verificata l´identità di ogni partecipante in maniera minuziosa, come ricorda chi ha gestito l'accesso ai meeting: <<era una sensazione davvero strana ed era imbarazzante dover porre domande molto personali ai partecipanti per provare ad identificarli e talvolta era veramente duro capire se stavo diventando troppo intrusivo o inquisitore con persone che si trovavano ai massimi livelli di responsabilità nel sindacato>>. Definite le modalità operative si è utilizzato il "Communicators forum" del sindacato internazionale Uni Global Union per diffondere la notizia in ragione del network di attivisti e responsabili della comunicazione particolarmente attento all´uso del digitale presente in esso. L´iniziativa ha avuto luogo il 27 settembre 2007 nell´arco di dodici ore ed ha avuto come target sette sedi Ibm su Second Life, in particolare Ibm Italia e Ibm Business center. I lavoratori erano presenti sul luogo di lavoro ma hanno potuto accedere alla

[173]E. Gordon, G. Koo, *Placeworlds: Using virtual worlds to foster civic engagement*, Space and Culture, 2008, n. 11.

piattaforma e partecipare in diverse “piazze virtuali” dove si promuoveva anche una petizione in supporto delle rivendicazioni del sindacato. Secondo gli organizzatori hanno preso parte alla manifestazione 1853 partecipanti da trenta diversi paesi nell’arco delle dodici ore, segnalate con l´orario internazionale vista la differenza di fuso orario dei paesi da cui provenivano i manifestanti; nel corso della giornata Ibm è stata costretta a bloccare il suo “Ibm’s Business Centre” per impedire agli avatar virtuali di accedervi, con un forte danno di immagine per il business ed il marketing dell´impresa. Meno di un mese dopo il CEO di Ibm ha rassegnato le sue dimissioni senza fornire motivazioni ufficiali, mentre successivamente l´accordo aziendale verrà raggiunto con la reintroduzione del premio di risultato di mille euro per i successivi tre anni e la garanzia di investimenti in un fondo sanitario integrativo. La copertura mediatica dell´evento è stata elevatissima nei principali quotidiani, nelle riviste di settore e in alcuni telegiornali nazionali, soprattutto per gli elementi innovativi dell´iniziativa. La struttura di “Second Life” e la sua ambientazione grafica lo rendono assimilabile più ad un contesto ludico che ad un luogo alternativo di lavoro, ma questo ha contribuito ad aumentarne la capacita di attrazione nei confronti delle giovani generazioni che sono più abituate ad interagire in tali contesti e li sperimentano con meno difficoltà rispetto ai luoghi di mobilitazione tradizionale. Il costo dell’intera operazione è stato di appena trecento euro[174], non rendendo quindi il budget una barriera alla mobilitazione, mentre l´azienda ha subito un danno principalmente di immagine, poiché non si è trattato di uno sciopero, ma di una manifestazione seppure organizzata in un ambiente virtuale. L´obiettivo della RSU non era solo rivolto all´azienda, ma anche alla dirigenza delle proprie organizzazioni sindacali per convincerle che vi sono molti lavoratori in diversi paesi pronti ad attivarsi, come affermato da uno dei promotori: <<il numero di persone coinvolte, il numero di paesi, il numero di discussioni avviate

[174] Rsu Ibm, *Progetto sindacato 2.0*, 2008 disponibile sul sito http://rsuibmsegrate.altervista.org/2008513ps20.pdf

intorno a quell'esperienza ha dimostrato al nostro interno che potevamo agire su un nuovo campo di battaglia>>. Per convincere le organizzazioni sindacali che non si tratta semplicemente di un´attività ludica vengono elaborati anche contenuti multimediali, in particolare video, volti ad evidenziare le potenzialità del mezzo anche asserendo in maniera esageratamente ottimista, che le dimissioni del CEO di Ibm Italia fossero conseguenza dell´iniziativa: <<stai pensando che è solo un gioco divertente? Venti giorni dopo la manifestazione virtuale, l'amministratore delegato di Ibm Italia si è dimesso è stato trovato un accordo>>. Successivamente la Rsu elabora un documento denominato "Progetto Sindacato 2.0"[175] in cui argomenta le ragioni per cui Second Life può essere utile alla causa dei lavoratori Ibm; in primo luogo perché "Second Life" rappresenta un investimento importante per l´azienda, visto che <<la sua presenza in "Second Life" e' impressionante.... lavorano su SL oltre 6000 lavoratori Ibm, oltre 300 ricercatori, sono state create 30 isole virtuali con uffici, aule riunioni e auditorium, sono stati fatti investimenti (iniziali) per 100 milioni di dollari. Tutto e' pronto per grandi eventi pubblici con business partners, riunioni di reparto, kickoff, showrooms, presentazioni tecniche, convegni ed incontri di ogni genere con clienti, inserimento e formazione di nuovi lavoratori: il business si sposta nei mondi virtuali dove nuove forme di socializzazione e marketing si stanno già evolvendo ad una velocità impensabile>>. In secondo luogo il dibattito tra i lavoratori su "Second Life" non è autoreferenziale, vale a dire si discute sulle condizioni di vita nel mondo reale: <<la 'vita' che si svolge all'interno di questi spazi immateriali si rispecchia sempre più in una quotidianità che le fa svolgere un ruolo parallelo e interconnesso con la vita reale. Anche l'attività politica, quindi, entra nelle pratiche spontanee e necessarie in questi contesti in cui le attività sociali sono trasposte in un'altra dimensione e interpretate attraverso gli avatar […] da tempo all'interno di "Second Life", che offre mondi e avatar in 3D,

[175] Rsu Ibm, *Progetto sindacato 2.0*, 2008 disponibile sul sito http://rsuibmsegrate.altervista.org/2008513ps20.pdf

ci sono incontri e accesi dibattiti su tematiche d'attualità>>. In ultimo perché il sindacato riscontra potenziali vantaggi in termini di spazio e di luoghi di incontro alternativi della piattaforma. In realtà l´iniziativa è rimasta ad oggi sporadica e non sembra che "Second Life" o altri ambienti virtuali giochino un ruolo significativo nelle relazioni sindacali dell´azienda. Il caso di studio è però molto utile per evidenziare da un lato le potenzialità future di questi ambienti, dall'altro per discuterne criticamente il ruolo. Il numero dei partecipanti alla manifestazione non è certificato e non si può quindi asserire con certezza che ad ogni alter ego virtuale corrisponda una diversa persona nel mondo reale. Nell´analizzare il tasso di partecipazione poi è lecito domandarsi se questo vada raffrontato con la forza lavoro italiana o con l´intera popolazione aziendale Ibm nel mondo, il che rivelerebbe una scarsa partecipazione all´iniziativa; inoltre le possibilità di interazione per i partecipanti, così come riscontrato in altri casi nel corso del presente studio, erano significativamente limitate, l´organizzazione rigidamente verticistica e concentrata nel comitato organizzatore. Infine, come per gli altri canali o piattaforme, ci si deve chiedere se l´impatto comunicativo così elevato dovuto alla novità dello strumento utilizzato sia replicabile su larga scala e nel tempo. Ai fini di questo studio risulta di assoluto interesse l´iniziativa perché ha evidenziato tutti gli elementi che costituiscono un potenziale vantaggio degli strumenti di Information e Communication Technology: la riduzione dei costi di comunicazione ed interazione, la possibilità di mobilitare lavoratori isolati senza la necessità di una loro presenza fisica e la capacità strategica di costruire un´azione non più limitata ai soli confini del proprio paese, ma dotata di una dimensione transnazionale.

3.3 Le comunicazioni intraorganizzative nelle vertenze industriali: il caso ACADEMIA

L´uso delle comunicazioni online impatta anche sulle dinamiche intra-organizzative del sindacato nelle relazioni industriali: per comprendere con quali modalità è interessante esaminare lo sciopero nelle università israeliane del gennaio 1994 in prossimità del termine del semestre accademico. La campagna ha riguardato 4500 membri delle sette facoltà che svolgevano compiti di ricerca e didattica ed è stato organizzata da un coordinamento fra i diversi sindacati, il "Coordinating Council of Faculty Unions" con l'obiettivo di ottenere miglioramenti retributivi per compensare la diminuzione dei salari subita nel precedente triennio[176]. Un precedente sciopero molto lungo di due settimane nel 1992 aveva costretto il governo ad aprire una commissione di studio con il compito di esaminare la condizione critica dei dipendenti delle università, i cui risultati suggerivano di incrementare il salario del 30% e legarlo all'indice dei salari nazionali per evitare il ripetersi di una erosione dei salari in futuro. La battaglia si è giocata sul piano delle relazioni pubbliche, in particolare il ministero del Tesoro si è impegnato nel dimostrare che le richieste dei lavoratori erano insostenibili ed assurde e che questi non si dimostravano disponibili al dialogo. Gli scioperanti per organizzarsi hanno utilizzato una mailing list chiamata "ACADEMIA" dedicata ai lavoratori impegnati nello sciopero. Si può notare un'evoluzione nella tipologia e nell'invio delle comunicazioni nel corso del tempo; nella prima fase le comunicazioni arrivavano in maniera unilaterale dal coordinamento e chiedevano semplicemente di diffondere le notizie che lo stesso coordinamento aveva elaborato. Si richiedeva la collaborazione di tutti i lavoratori nel diffondere i dati sulle retribuzioni, divergenti dai dati ufficiali

[176] N. Pliskin, C. Romm, T. Marhey, *E-mail as a Weapon in an Industrial Dispute*, New Technology, Work and Employment, 1997, n. 12.

governativi e si invitavano i ricercatori a diffondere il messaggio tramite i loro contatti personali nel mondo accademico, come esplicitato nel messaggio seguente: <<stiamo iniziando ad organizzarci. Ogni aiuto è benevenuto a qualsiasi ora del giorno; abbiamo inviato una lettera a tutti gli iscritti dei sindacati aderenti che include i dati reali sui nostri salari da opporre ai falsi dati diffusi dalla controparte: fatene il maggior uso possibile. Stiamo tentando di completare il network di comunicazioni interne fra le università; se siete a conoscenza di facoltà isolate segnalatecelo ed eventualmente suggeriteci persone da poter contattare per comunicare con loro>>.

Nel corso del mese successivo lo scontro è aumentato di intensità per una forte campagna informativa avversa guidata dal governo con tutti i suoi principali esponenti, a partire dal primo ministro, che presentava all'opinione pubblica lo sciopero come irragionevole poiché basato su dati non veritieri e su rivendicazioni eccessive. A ciò si aggiungeva un clima sempre più teso all'interno dell'università, dove gli studenti manifestavano in maniera violenta contro il corpo docente ed i dipendenti asserendo che questi volevano privarli del loro legittimo diritto allo studio. La delegazione trattante ha dovuto quindi mantenere unita la propria base ed evitare il propagarsi di false notizie sull'evoluzione del negoziato. In questa fase la mailing list ha iniziato ad essere aggiornata in tempo reale, anche a tarda notte se necessario, per informare tempestivamente la propria base degli sviluppi della trattativa prima che questi venissero riportati dai media governativi. In particolare attraverso la mailing list si sono rassicurati i lavoratori impauriti dalla minaccia del governo di bloccare ogni forma di trasferimento economico ai dipendenti, dallo stipendio alle borse di studio, di vietare le ferie e di impedire agli accademici l'accesso all'università. Il comitato ha chiesto di mantenere la calma, di non reagire in maniera violenta e di proseguire con determinazione l'iniziativa: <<dobbiamo evitare di reagire troppo emotivamente a queste minacce. La controparte pensa in questo modo di minare il nostro spirito e la nostra unità, io credo invece che l'effetto sarà il

contrario: si accorgeranno di quanto siamo essenziali>>. Si sono scambiate sulla mailing list importanti informazioni su come proseguire lo sciopero riuscendo a far fronte alle mancate entrate finanziarie che questo comportava. Ad esempio si sono scambiate indicazioni utili sulle banche che erogavano prestiti con basso interesse agli accademici e ci si è confrontati su molte altre necessità quotidiane. Viste le difficoltà negoziali si è deciso poi di estendere la rete di solidarietà ai contatti personali che professori e ricercatori avevano in tutto il mondo, in particolare negli Stati Uniti, vista l'influenza dell'opinione pubblica americana sul governo israeliano. In particolare viene pubblicato un documento "Crisis in Israeli Higher Education" ("La crisi del sistema di alta formazione israeliano") che ha criticato l'intero assetto del sistema universitario in Israele per dimostrare che la qualità del lavoro è indissolubilmente legata alla definizione delle politiche di alta formazione, come ha dimostrato anche Gina Menahem analizzando il cambio di paradigma nella riorganizzazione dell'assetto universitario israeliano[177]. Tale iniziativa, che avrà successo nel mobilitare molti accademici oltreoceano, parte proprio da un messaggio di proposta in tal senso pubblicato sulla mailing list ACADEMIA: <<c'è un modo con cui i vostri amici negli Stati Uniti possono attivamente aiutarvi? Io sono disponibile, così come lo sono certamente I miei colleghi a fare tutto il possibile per sostenere la vostra causa. Leggere i vostri messaggi su internet ci aiuterà a comprendere la situazione, ma non basta ad aiutare la vostra battaglia. Peter, Stati Uniti>>. L'evoluzione nell'uso della mailing list era molto forte a questo punto dello sciopero perché da strumento di diffusione unilaterale delle informazioni si era trasformata in luogo aperto di dibattito dove non erano infrequenti analisi critiche sulla strategia adottata; ad esempio è emersa la proposta di riprendere il lavoro per evitare che gli studenti fossero danneggiati riconquistando così il consenso dell'opinione pubblica, a patto che il governo avesse accettato almeno le condizioni minime richieste dal

[177] G. Menahem, *The Transformation of higher education in Israel since the 1990s: The Role of ideas and policy paradigms*, Governance, 2008, n. 21.

comitato per avviare la trattativa; la mailing list è stata al centro di tale riflessione: <<non so se dobbiamo accettare le raccomandazioni del comitato governativo come base per il negoziato. Se si impegnano almeno su alcuni punti per noi qualificanti, torneremo ad insegnare durante la trattativa? Forse adesso è troppo tardi, ma senz'altro migliorerebbe la nostra posizione di fronte all'opinione pubblica>>.

Nonostante il largo dibattito pubblico le posizioni delle due controparti rimanevano largamente distanti ed inconciliabili tanto da mettere a repentaglio la validità dell'anno accademico se le lezioni non fossero riprese. Gli studenti continuavano a manifestare con crescente violenza interrompendo perfino le riunioni di dipartimento ed attaccando violentemente professori e ricercatori; solo l'intervento delle forze dell'ordine è riuscito a salvaguardare l'incolumità personale dei lavoratori. Alcuni professori hanno ricevuto addirittura telefonate anonime di minaccia, per cui ci si è organizzati per tenere traccia delle molestie subite; l'iniziativa è nata spontaneamente dal dibattito sulla mailing list, con il messaggio seguente: <<ho appena ricevuto una chiamata da un collega spaventato. Qualcuno lo ha chiamato stamattina, gli ha urlato "morte al professore" ed ha riagganciato. Per favore fatemi sapere se ricevete chiamate offensive o se siete a conoscenza di colleghi che le ricevono>>. È evidente quindi che da parte del comitato organizzatore la mailing list è stata utilizzata in tale fase soprattutto con l'obiettivo di supportare gli attivisti e di sostenere la solidarietà tra i dimostranti; a ciò si sono aggiunti i molti altri messaggi di solidarietà pervenuti da esterni e pubblicati in ACADEMIA, che hanno contribuito a mantenere alta la motivazione. La mailing list è diventata talmente cruciale per lo sciopero che l'amministrazione ha in alcuni casi interrotto per alcune ore l'elettricità per provare a renderla inutilizzabile, provocando le proteste di dipendenti, amministrativi e docenti. Allo stesso tempo però il dibattito sull'andamento del negoziato è divenuto ormai l'argomento centrale di discussione con non poche voci critiche sull'operato della leadership, accusata di

non avere la necessaria capacità di gestire una trattativa così difficile, il cui esito appariva incerto e che non aveva ancora conseguito risultati importanti. Alcuni attivisti arrivarono a proporre un referendum per sostituire la delegazione trattante, che però ha ricevuto solidarietà dalla maggioranza degli altri lavoratori. Alla fine la decisione sarà di non promuovere il referendum interno, ma la violenza della discussione ha rischiato di indebolire la partecipazione poiché alcuni lavoratori hanno abbandonato ACADEMIA, esasperati dai toni e dai linguaggi utilizzati. Successivamente la mailing list si doterà di un proprio codice di condotta volto a censurare i messaggi offensivi o non in linea con le richieste del comitato. In ogni caso la leadership ha compreso le esigenze di un accordo da parte della base ed ha mutato alcune sue richieste, riuscendo ad ottenere un importante accordo che ha migliorato le condizioni professionali dei lavoratori dell'alta formazione israeliana. È importante sottolineare come la mail sia stato lo strumento principe della comunicazione tra gli scioperanti dimostrandosi uno strumento utile nel costruire solidarietà fra i lavoratori, nell'informarli tempestivamente sulle evoluzioni della situazione e nell'essere un luogo aperto di dibattito e di confronto. Nonostante, come visto, la discussione sia stata frequentemente molto tesa, proprio questo ha permesso agli iscritti alla mailing list di comprendere le ragioni e le proposte oggetto del confronto ed eventualmente di criticarle, consentendo così di non disperdere le energie e di garantire l'unità di azione anche tra università le cui sedi sono dislocate per l'intero territorio nazionale. Solo con tale compattezza si è potuta sostenere una mobilitazione così lunga e complessa che ha conquistato progressivamente uno spazio prioritario nell'agenda del dibattito pubblico. Dal punto di vista della comunicazione interna la mailing list ha tenuto in costante contatto la delegazione trattante e la sua base, obbligando la prima ad un attento esame di ogni passo svolto in trattativa, discusso nelle comunicazioni interne tra gli scioperanti. Le proposte e le osservazioni svolte dalla base hanno influito direttamente sull'andamento del negoziato, contribuendo a discernere le

soluzioni giudicate accettabili da quelle ritenute irricevibili. Il caso di studio è quindi particolarmente rilevante al fine di verificare l'effettivo impatto delle nuove tecnologie nelle relazioni industriali soprattutto perché mette in luce gli effetti di una discussione in tempo reale sull'andamento del negoziato, costantemente monitorato e criticato da un numero ristretto di lavoratori con cui si deve confrontare la delegazione trattante. La partecipazione in tali discussioni non è semplice perché prevale spesso il tono di sfida o di critica che alimenta ulteriori tensioni anche dovuta alla facilità di essere fraintesi in una comunicazione via mail. In conclusione la mailing list si è rivelata un utile strumento per diffondere le informazioni e ricevere input da portare al tavolo negoziale, mentre si è rivelata necessaria una stretta moderazione del dibattito per evitare che la discussione degenerasse non portando ad esiti fruttuosi.

3.4 La campagna "Your rights at work"

La campagna "Your rights at work" ("I tuoi diritti a lavoro") del sindacato australiano rappresenta una delle campagne più importanti a livello internazionale sia per il successo ottenuto sia perché ha interessato al dibattito pubblico sulle relazioni industriali un intero paese per un periodo molto lungo, ben tre anni dal 2004 al 2007, dimostrando significative capacità di mobilitazione. Il sindacato australiano scontava un forte declino di iscrizioni nel corso degli anni '90, risultato di un processo di lunga durata che lo ha visto passare da un tasso di sindacalizzazione superiore al 60% negli anni '50 al 31,1% del 1996 ed è proseguito nel decennio successivo arrivando al 22,7%[178]. A tale quadro si è aggiunto un dibattito pubblico nel quale la maggioranza dei media

[178] Cfr. G. S. Bain, R. Price, *Profiles of Union Growth: A Comparative Statistical Portrait of Eight Countries*, Basil Blackwell, Oxford, 1980.

dipingeva il sindacato come un'organizzazione arcaica e portatrice di interessi particolari, pertanto ostile a politiche volte a migliorare le condizioni complessive dell'economia[179]. Nell'ottobre 2004 la coalizione conservatrice liberal-nazionale ha ottenuto, dopo un decennio di governo, la maggioranza in entrambe le camere, sia al Senato che alla Camera dei Rappresentanti. Il governo era guidato da John Howard, un convinto sostenitore di politiche di deregolamentazione delle relazioni industriali; negli anni precedenti però i partiti minori avevano impedito al premier di approvare integralmente le sue proposte costringendolo ad accordi volti a mitigare i suoi progetti legislativi. La situazione è mutata radicalmente con le elezioni del 2004, permettendo al governo di approvare una radicale riforma del sistema delle relazioni industriali australiane nel 2005, il "Workplace Relations Amendment Act" noto nel dibattito mediatico come "WorkChoices"[180]. La riforma ha rimosso le tutele contro il licenziamento illegittimo nelle imprese con meno di centouno dipendenti e soprattutto ha consentito al datore di lavoro di richiedere al neoassunto l'adesione ad un contratto individuale in grado di derogare al contratto collettivo; tali contratti erano stati inseriti nella precedente riforma dello stesso premier nel 1996 con il nome di "Australian Workplace Agreement", ma solo adesso la loro sottoscrizione poteva essere richiesta quale condizione necessaria per ottenere la posizione lavorativa, escludendo di fatto il sindacato dalla possibilità di rappresentare i lavoratori e mettendo in crisi il precedente sistema di relazioni industriali. Altre norme della riforma perseguivano gli stessi obiettivi, in particolare si prevedeva un elenco tassativo di materie che non potevano più essere oggetto di contrattazione collettiva e si dava la facoltà agli imprenditori di non negoziare un contratto collettivo con il sindacato anche se la maggioranza dei dipendenti lo avesse richiesto. Inoltre la nuova legge consentiva di non osservare, nei territori dove il sindacato aveva tradizionalmente molta forza, le

[179] Cfr. I. Ward, *Politics of the Media*, Macmillan, South Melbourne, 1995.
[180] Per una analisi estensiva della riforma cfr. R. Cooper, B. Ellem, *The neo-liberal state, trade unions and collective bargaining in Australia*, British Journal of Industrial Relations, 2008, n. 46.

norme regionali generalmente provviste di tutele più forti per i lavoratori. Si limitava il diritto di sciopero a circostanze molto ristrette e si consentiva ai datori di lavoro di non corrispondere premi per le ore di straordinario o di lavoro notturno. Gli effetti della riforma saranno molto pesanti sulle condizioni di lavoro in particolare per le mansioni meno specializzate e per il lavoro femminile come evidenzia Peetz già un anno più tardi[181]. Il sindacato australiano si è trovato quindi in grande difficoltà poiché la riforma intendeva escluderlo dai luoghi di lavoro e minarne la capacità negoziale rendendolo, come in effetti rileverà Oliver, molto più debole nel mondo del lavoro[182].

Il sindacato australiano è attraversato così da un acceso dibattito interno dal quale emergeva con chiarezza l'impossibilità di continuare a svolgere il proprio ruolo entro i confini della legislazione appena varata e la necessità di promuovere una mobilitazione in grado di ridefinire l'assetto delle relazioni industriali nel paese. Si è pensato quindi di progettare una campagna di lungo periodo che avesse la capacità di persuadere l'opinione pubblica della necessità di abrogare la riforma e ripristinare le tutele dei lavoratori. Nell'elaborazione di tale strategia hanno svolto un peso rilevante le precedenti esperienze del sindacato australiano rivelatesi assai controproducenti per l'immagine delle organizzazioni dei lavoratori. In particolare in occasione della prima riforma del governo Howard nel 1996, il "Workplace Relations Act", durante una manifestazione di protesta alcuni attivisti si scontrarono con la polizia in maniera violenta con grave danno sul piano delle pubbliche relazioni; come analizzato da Bailey e Iveson il governo e molti mass media infatti ne approfittarono per costruire l'immaginario collettivo di un sindacato alleato dei violenti e delle loro azioni distruttive[183]. La seconda vertenza che aveva portato ai massimi livelli lo

[181] D. Peetz, *Assessing the Impact of 'Work Choices'-One Year On*, Melbourne, Report to the Department of Innovation, Industry and Regional Development, Victoria, 2007.
[182] D. Oliver, *Australian unions in 2007*, Journal of Industrial Relations, 2008, n. 50.
[183] J. Bailey, K. Iveson, *The Parliaments Call Them Thugs: Public Space, Identity and Union Protest*, Journal of Industrial Relations, 2000, n. 42.

scontro riguardava l'azienda "Patrick's Corporation" che in una sola notte aveva licenziato tutti i suoi dipendenti per sostituirli con lavoratori in somministrazione, ricevendo l'appoggio dell'esecutivo. Il sindacato dei lavoratori portuali, la "Maritime Union of Australia" avviò allora un'azione legale per ottenere la riassunzione dei dipendenti licenziati lanciando una campagna di informazione su quanto accaduto, coinvolgendo i mass media e le comunità locali nello sforzo di contrastare l'immagine dei lavoratori portuali come negligenti ed eccessivamente remunerati. Si è inoltre creato un video di promozione della campagna in cui è comparsa la moglie del precedente premier laburista, dando ampia visibilità all'iniziativa. Per la prima volta in una campagna di relazioni pubbliche del sindacato australiano venivano utilizzati i nuovi media, in particolare il sito web, quali canali informativi da affiancare alla presenza sui giornali e sulle televisioni. Sul sito si è raccontata la storia della vertenza, le ragioni dei lavoratori e delle loro famiglie, con aggiornamenti continui e contenuti multimediali[184]. Il sindacato australiano si è mostrato molto attento a sfruttarne le potenzialità comunicative così come a non consentire manifestazioni violente per non concedere argomenti alle controparti.

Nel marzo del 2005 i sindacati australiani coordinati dalla confederazione "ACTU - Australian Council of Trade Unions" predisposero uno studio nazionale per elaborare una campagna mediatica di contrasto alla riforma "WorkChoices"[185]. Era la prima volta che questo strumento veniva utilizzato dal sindacato australiano, per cui si è cercato di analizzare le criticità ed i fattori di successo maturate negli anni dal sindacato statunitense, in particolare dall'"AFL-CIO"[186], che aveva più esperienza in materia. In particolare si sono ritenuti essenziali due

[184] Un resoconto dettagliato degli eventi e l'analisi delle strategie del sindacato sono svolti in C. Mcconville, *The Australian waterfront dispute 1998*, Politics & Society, 2000, n. 28.
[185] Per una ricostruzione dettagliata delle fasi preparatorie e dell'intera campagna si veda K. Muir, *Worth Fighting For: Inside the Your Rights at Work Campaign*, University of NSW Press, Sydney, 2008.
[186] Per una ricostruzione delle campagne nelle strategie del sindacato statunitense si veda R. Hurd, R. Milkman, L. Turner, *Reviving the American labour movement*, European Journal of Industrial Relations, 2003, n. 9.

elementi, la velocità nel reagire e la capacità di coinvolgere un pubblico ampio, come riportato in un'intervista ad una delle organizzatrici, <<la campagna doveva andare oltre ciò che avevamo fatto sino a quel momento, con elementi comunitari e politici ed una strategia industriale>>[187]. Al centro della campagna vi sono state le strategie comunicative ed il terreno scelto quello dei mass media; per evitare di prestare il fianco all'immagine di un sindacato sempre uguale a sé stesso si è scelto volutamente di non costruire la mobilitazione attraverso manifestazioni e scioperi, con una cesura netta rispetto al passato[188]; ora <<promuovere il messaggio sui mass media è diventata la priorità assoluta. Il secondo obiettivo era esercitare pressione sui membri del parlamento, focalizzandosi sui collegi dove i candidati avevano vinto con una esigua maggioranza nel 2004 e dove votavano molti iscritti al sindacato>>[189]. La campagna è iniziata nel 2004 e terminata nel 2007 e si può suddividere in tre diverse fasi; all'inizio si è tentato di emendare la legge prima che venisse approvata dagli organi legislativi; dopo l'approvazione del provvedimento la campagna si è impegnata nel convincere l'opinione pubblica dell'impatto negativo della riforma sulle condizioni dei lavoratori e nell'esercitare lobbying nei confronti del partito laburista; nell'ultima fase ci si è concentrati sulle elezioni come unico strumento capace di abrogare il "WorkCoices" chiedendo ai diversi candidati di supportare le posizioni del sindacato. Alle elezioni del 2007 la coalizione di Howard sarà sconfitta portando ad una revisione della legislazione sul lavoro; Lewis dimostra attraverso l'analisi del voto che le relazioni industriali sono state il fattore decisivo nel determinarne la sconfitta[190], anche se l'obiettivo della campagna era molto più ambizioso mirando a ridefinire il quadro regolatorio delle relazioni industriali e dimostrare l'efficacia del sindacato nella

[187] B. Ellem, *Peak union campaigning: Fighting for rights at work in Australia*, British Journal of Industrial Relations, 2013, n. 51.
[188] Cfr. T. Bramble, *Trade Unionism in Australia: A History from Flood to Ebb Tide*, Cambridge University Press, Port Melbourne, 2008.
[189] B. Ellem, *Peak union campaigning: Fighting for rights at work in Australia*, British Journal of Industrial Relations, 2013, n. 51.
[190] P. Lewis, *How unions brought the workers back to labor*, Labour History, 2009, n. 96.

rappresentanza collettiva[191]. Per farlo serviva costruire una relazione con l'intera base del sindacato, che in questa campagna era individuata non solo nei lavoratori, ma nelle loro famiglie e nella comunità dove essi vivevano per alimentare un profondo dibattito sugli effetti delle mutate condizioni di lavoro ed attivare persone che altrimenti non avrebbero partecipato alla campagna: <<non era un clichè, ma l'obiettivo era attivare le persone del territorio: le madri e i padri, i colleghi, i medici, gli impiegati pubblici, i vigili del fuoco, la polizia, tutti già stavano parlando della riforma nella loro vita quotidiana>>[192]. Il lavoro preparatorio ha dimostrato che vi erano le potenzialità per realizzare tale obiettivo utilizzando una strategia efficace, poiché il declino delle iscrizioni non era indice di un atteggiamento negativo verso le organizzazioni dei lavoratori della società australiana[193]. Lo strumento utilizzato in sede preparatoria è il focus group, attraverso cui si è tentato di comprendere come articolare il messaggio e su quali elementi chiave impostare la campagna. L'importanza delle famiglie e della comunità in risposta al tentativo di individualizzazione della contrattazione è emerso proprio nel lavoro preliminare dei focus group, dove si è deciso che il principale target della campagna erano le famiglie e le comunità dei dipendenti con retribuzione inferiore ai 60mila dollari l'anno[194]. Si sono quindi evidenziati tre elementi: l'impatto sulla vita familiare della nuova normativa cui era sensibile l'elettorato conservatore, le conseguenze che questa comportava in termini di retribuzione specie per i lavoratori nella fascia di reddito più bassa, la connessione tra perdita dei diritti sul lavoro e riduzione degli spazi di democrazia a cui era interessata la classe media. Lo slogan della campagna è stato "Your rights at work", i tuoi diritti al lavoro, spostando l'attenzione dai diritti sindacali

[191] Cfr. C. Briggs, *Different roads to power: a comparative study of national union federations*, in B. Ellem, R. Markey, J. Shields, *Peak Unions in Australia: Origins, Purpose, Power, Agency*, The Federation Press, Leichhardt, 2004.
[192] B. Ellem, *Peak union campaigning: Fighting for rights at work in Australia*, British Journal of Industrial Relations, 2013, n. 51.
[193] G. Meagher, S. Wilson, *Are unions regaining popular legitimacy in Australia?*, in D. Denemark, G. Meagher, S. Wilson, M. Western, T. Phillips, *Australian Social Attitudes: Citizenship, Work and Aspirations*, UNSW Press, Sidney, 2007.
[194] K. Muir, *Worth fighting for: inside the Your Rights at Work campaign*, UNSW Press, 2008.

alle condizioni di vita dei soggetti più vulnerabili. Nel piano della campagna si sono scelti come canali di comunicazione il sito per catalizzare l'attenzione e mobilitare, una estesa pubblicità sui mass media, attività di informazione con le comunità locali e grandi eventi dal vivo. Le risorse finanziarie messe a disposizione ammontavano a 5,5 $ ad iscritto per ognuno dei tre anni della campagna, uno sforzo economico di assoluto rilievo considerati i bilanci dei sindacati australiani. Visto il focus sulle comunità locali si è prestata la massima attenzione ai media del territorio, si sono chiamate in diretta le radio locali e si è scritto ai quotidiani, intervenendo nel dibattito. Un autobus con i colori della campagna ha fatto l'intero giro della nazione, diffondendo informazioni, per ben nove volte dal 2005 al 2007. Si sono organizzati grandi eventi di massa come un raduno nel parco olimpico di Sidney o un concerto "Rocking for Rights" che va in onda in diretta nazionale su Sky. Non si è mai trascurato però il contatto diretto con tutti gli iscritti al sindacato chiamandoli direttamente; solo nella prima fase della campagna furono contattati personalmente 213 mila tesserati; testimone dello sforzo e dell'attenzione ad ogni singolo tesserato è uno dei dirigenti sindacali: <<abbiamo chiamato tutti i nostri membri. Vi sono sette elettori indecisi nel collegio di Dobell, per cui stiamo andando a visitarli a casa per dirgli che nel loro collegio c'è un candidato che ci ha garantito di impegnarsi ad abrogare il "WorkChoices">>[195]. Ingente è stato anche l'investimento nella comunicazione promozionale sulle televisioni, dove venivano proiettati spot in cui i lavoratori subivano ingiustizie a causa della nuova normativa, come richieste di turni che non consentivano la conciliazione vita-lavoro o licenziamenti in caso di rifiuto degli straordinari, rappresentando anche le conseguenze sulla vita familiare. Gli spot hanno ottenuto un enorme successo ed alimentato il dibattito sulla riforma[196], mentre il governo li ha accusati di essere

[195] B. Ellem, *Peak union campaigning: Fighting for rights at work in Australia*, British Journal of Industrial Relations, 2013, n. 51.
[196] P. Lewis, *How unions brought the workers back to labor*, Labour History, 2009, n. 96.

esagerati, contribuendo però in tal modo alla loro popolarità[197]. L'esecutivo ha deciso così di creare una propria campagna volta ad evidenziare i benefici del nuovo assetto regolatorio con un investimento enorme di 55 milioni di dollari cui si è aggiunto un contributo di 6 milioni di dollari da parte dell'associazione datoriale "Business Council of Australia"; non poche sono state le polemiche indirizzate all'esecutivo per l'utilizzo di soldi pubblici, anche fra i sostenitori del governo[198].

Una campagna parallela è stata attivata su internet attraverso il sito web ufficiale; i discorsi e gli incontri locali venivano pubblicati su Youtube ed attraverso di esso riportati sui media nazionali. Si è creata una rete di professionisti specializzati con il compito di coordinare l'attività editoriale in raccordo con gli spin doctor ed i responsabili centrali della campagna, elemento che ha creato non pochi attriti con gli attivisti che ne giudicavano troppo centralizzata la gestione. L'imponente sforzo del sindacato non poteva però essere vanificato da errori di comunicazione o aggressioni verbali che ne avrebbero minato la credibilità, pertanto la dirigenza non ha ceduto sullo stretto coordinamento anche sulla scorta dell'esperienza, come visto, della degenerazione delle manifestazioni contro la precedente legge. Chiarisce bene il punto la seguente intervista ad una dirigente: <<dovevamo essere responsabili e disciplinati. Non c'era spazio per comportamenti spericolati o incauti>>[199]. In questo modo si è garantita la mobilitazione dei lavoratori del settore dei servizi, meno sindacalizzati e meno affini alle tradizionali modalità di manifestare, evitando il ricorso alla retorica muscolare dello scontro: <<la strategia dell'ACTU ha prodotto un sentimento di solidarietà, assicurato un elevato livello di

[197] S. Wilson, *Any attention is bad attention: public opinion towards the Howard government's industrial relations reforms in 2005*, in AA.VV., *Whose Choices? Analysis of the Current Industrial Relations' Reforms*, Journal of Australian Political Economy, 2005, n. 56.
[198] Cfr. G. Orr, *Government Advertising: Informational or Self-promotional?,* Democratic Audit of Australia, Political Finance & Government Advertising workshop, 2006.
[199] K. Muir, *Your Rights at Work'campaign: Australia's 'most sophisticated political campaign*, Labor History, 2010, n. 51.

professionalità ed assicurato che tutte le attività delle campagne avessero un messaggio coerente. Tale approccio ha minimizzato il rischio di esternazioni incaute e di un sindacalismo muscolare che avrebbe sminuito l'effetto della campagna. Aver soppresso le opinioni estreme e le divergenze fra i lavoratori ha però suscitato insoddisfazione in alcuni settori del sindacato>>[200]. Per garantire la partecipazione viene istituito un forum sul sito dove poter discutere apertamente le strategie ed i messaggi veicolati dalla campagna. Sul forum però vi sono alcuni utenti, anche avversi alle ragioni della campagna, che approfittavano della libertà dello strumento per polemizzare in maniera non costruttiva favorendo lo scontro invece del dialogo. Si è resa quindi necessaria un'attività di moderazione da parte dello staff, il cui margine di intervento ha generato a sua volta malcontento; con il passare del tempo si è presa confidenza con lo strumento e si è giunti ad elaborare apposite linee guida per definire i compiti ed i limiti dell'attività di moderazione. Sul sito era attiva anche una newsletter che raggiungeva 170 mila iscritti informandoli sulle iniziative della campagna. Il sito si è rivelato utile anche come strumento di finanziamento ricevendo oltre seimila donazioni dagli utenti. L'obiettivo prioritario del sito è stato mobilitare le persone nella vita reale per cui ha rilanciato ogni iniziativa a livello locale ed ha interagito con gli utenti offrendogli la possibilità di pubblicare direttamente il materiale prodotto. Video, animazioni, grafici, lettere hanno ottenuto un riscontro rilevante ed a loro era dedicata una sezione della pagina principale del sito; spesso sui social media il contenuto generato dagli utenti ha avuto più successo dei materiali elaborati dallo staff centrale e contribuito in maniera determinante al successo della campagna. Il ruolo di internet e dei nuovi media è risultato essenziale soprattutto per oltrepassare la barriera costituita dai mass media ufficiali, culturalmente ostili al sindacato che accusavano di avere troppo potere nella società e di essere subordinato al partito laburista[201]. Anche

[200] K. Muir, *Your Rights at Work'campaign: Australia's 'most sophisticated political campaign*, Labor History, 2010, n. 51.
[201] C. Ryan, *It Takes a Movement to Raise an Issue: Media Lessons from the 1997 UPS*

l'anonimato ha consentito la libera espressione delle opinioni su internet e soprattutto di partecipare al dibattito ad un'area della società che si percepiva come marginalizzata: <<come alcuni analisti hanno notato l'anonimato ha permesso di esprimere dubbi, preoccupazioni o opinioni con la garanzia di non subire ritorsioni. Certamente centinaia di persone hanno letto i consigli del sito ufficiale ed i commenti dei partecipanti hanno superato le settanta pagine. Tale coinvolgimento è stato affiancato dalle altre iniziative pubbliche; ad esempio nel novembre 2006 un altro sito sulle "cento buone ragioni" [per non sostenere la legge "WorkChoices"] ha ricevuto centinaia di contributi in pochi giorni. In altre parole queste attività sono state funzionali alla rivitalizzazione del sindacato>>. Solo grazie all'approvazione del "WorkChoices" il sindacato australiano ha iniziato ad esplorare le potenzialità dei nuovi media: <<paradossalmente il "WorkChoices" ha galvanizzato e guidato i sindacati ed i movimenti della società civile in una strategia coordinata e condivisa che ha massimizzato le potenzialità di internet>>[202].

La campagna ha ottenuto il risultato desiderato contribuendo in maniera decisiva alla sconfitta nel 2007 della coalizione di Howard, premessa della successiva modifica della regolazione del mercato del lavoro. Un'analisi più approfondita dei risultati mostra come la campagna si sia rivelata uno strumento dotato di grandi potenzialità per il sindacato rendendo però necessario un esame critico della sua efficacia riguardo la capacità di mobilitazione e di costruzione delle alleanze con la società civile. In primo luogo si deve osservare che la campagna era stata progettata per incidere nel lungo periodo sulle relazioni industriali australiane, mentre si è fortemente ridotta dopo le elezioni del 2007 con l'avvento del partito laburista, non consentendo così al sindacato di incidere sul "Fair Work Act", la nuova normativa delle relazioni industriali approvata nel 2009; durante l'iter

---

Strike, Critical Sociology, 2004, n. 30.

[202] D. Kelly, *Retaking the Information Commons?, Labour, New Media & the 2007 election*, University of Wollongong, International Labour and Employment Relations Association.

legislativo il sindacato è tornato a scegliere una strategia di lobbying puntando sul rapporto con il partito laburista e non attivando l'opinione pubblica nella definizione della riforma. I risultati si vedranno anche nella successiva competizione elettorale in cui le relazioni industriali torneranno ad essere un tema marginale[203]. La scelta della strategia di lobbying nelle relazioni esterne non sembra aver pagato perché il sindacato non è riuscito a far approvare elementi importanti delle sue proposte di riforma: <<scarsa influenza è stata esercitata sulla successiva legge del governo laburista che ha sostituito il "WorkChoices">>[204]. In secondo luogo la campagna ha avuto enorme successo nel mobilitare il mondo del lavoro con le famiglie e le comunità locali, ma ciò non ha incremento gli iscritti, anzi il tasso di sindacalizzazione è ulteriormente diminuito dal 22,7% del 2004 al 18,9% del 2007, proprio negli anni della campagna[205]. Tale effetto può essere imputato alla scelta di oscurare il ruolo del sindacato quale soggetto utile a garantire il mondo del lavoro proprio per evitare di scontrarsi con i pregiudizi presenti nella società e nei mass media australiani; soprattutto nel dibattito preparatorio alla campagna ha influito la paura di far percepire la mobilitazione come uno strumento utile al sindacato, per uscire dalla sua crisi di rappresentanza, più che utile ai diritti dei lavoratori, con il rischio di esporsi a critiche in tal senso come registra uno dei dirigenti sindacali: <<abbiamo riflettuto a lungo se inserire slogan per sottolineare che "il sindacato è parte della risposta", ma abbiamo valutato che avrebbe confuso il messaggio, mostrando il fianco ai nostri oppositori che avrebbero detto "vedete i sindacati sono semplicemente interessati alla propria salvaguardia">>. Il risultato è stato ancora più sorprendente se si pensa che il sindacato ha sostenuto la campagna fornendo il contributo principale anche dal punto di vista finanziario, vista la

[203] M. Baird, R. Cooper, B. Ellem, *Low-paid women: the impact of regulatory change in Australia*, Industrial Relations Journal, 2009, n. 40.
[204] B. Ellem, *Peak union campaigning: Fighting for rights at work in Australia*, British Journal of Industrial Relations, 2013, n. 51.
[205] ABS (1997–2008), *Employee Earnings, Benefits and Trade Union Membership*, ABS 6310.0, Canberra, Australian Bureau of Statistics.

difficoltà nel reperimento di fondi delle altre organizzazioni, come riscontra uno dei responsabili della campagna: <<si sostiene generalmente che "Your rights at work" sia stata una campagna comunitaria ed è vero…ma la realtà è che la base del sindacato ha fatto il lavoro. Le altre organizzazioni hanno offerto sostegno, ma non piena collaborazione>>[206]. In questo modo non si è riusciti appieno a sfruttare tutte le potenzialità di una partnership con altre organizzazioni della società civile, che avrebbe aumentato la capacità di mobilitazione[207]. Ciò ha comportato un grave problema anche sul piano dei mezzi economici vista la sproporzione di risorse con le controparti, per cui iniziative di questo tipo non sembrano facilmente replicabili come strategie ordinarie di mobilitazione nelle relazioni industriali. Sul piano comunicativo invece la scelta di mantenere uno stretto controllo dello staff sui messaggi veicolati dalla campagna ha consentito di esplicitare chiaramente le proprie posizioni, non cedendo alle provocazioni ed aumentando l'efficacia comunicativa della campagna, la prima così intensa e focalizzata sui media da parte dei sindacati australiani. In conclusione si può quindi asserire che <<valutando gli elementi di maggior successo è stata una campagna mediatica brillante e dotata di adeguate risorse, in grado di utilizzare appieno gli strumenti tecnologici per veicolare informazioni mirate ad ogni target e in cui la disciplina dei partecipanti ha contribuito ad un messaggio coerente e positivo. Gli organizzatori di "Your rights at work" sono stati abili ad imporre l'agenda del dibattito e a combattere nelle modalità adeguate al sindacato e non ai suoi oppositori>>[208].

---

[206] B. Ellem, Peak union campaigning: Fighting for rights at work in Australia, British Journal of Industrial Relations, 2013, n. 51.

[207] V. Taylor, N. Van Dyke, *Get up, Stand up: Tactical Repertoires of Social Movements*, in D. Snow, S. Soule, H. Kriesi*, The Blackwell Companion to Social Movements*, Blackwell, Malden, 2004.

[208] B. Ellem, S. Oxenbridge, B. Gahan, *The Fight of Our Lives: An Evaluation of Unions NSW and the Your Rights at Work Campaign, 2004–2007*, Working Paper, Union Strategy Research Group, University of Sydney, 2008.

Conclusioni

I dati esaminati a livello internazionale nella presente tesi dimostrano non solo che l'adozione delle nuove tecnologie nelle strategie di organizzazione e comunicazione aziendale è avvenuta con ritardo, ma che vi sono ancora difficoltà nel decidere di essere presenti online e nel farlo sfruttandone appieno le opportunità. Le statistiche dimostrano come l'uso dei siti web e dei nuovi media digitali sia ancora scarso e che laddove utilizzati essi non offrono adeguati spazi di interazione, di ascolto delle richieste dei lavoratori e contenuti informativi aggiornati, anche se il panorama è in continua evoluzione. Ciò avviene principalmente perché la leadership generalmente è poco abituata all'uso dei nuovi strumenti digitali e non comprende pienamente i benefici che da questi potrebbero derivare. Per essere presenti online vi è bisogno di possedere elevate competenze specifiche per interloquire con un pubblico molto diverso dalla tradizionale base sindacale sia per composizione sociologica che per aspettative e modalità di interazione. È in atto, come si è visto, un forte scontro intra-organizzativo tra i dipartimenti della comunicazione ed i dirigenti più giovani, che utilizzano quotidianamente il web nella loro pratica sindacale e che premono per un più deciso investimento in quest'area con le dirigenze, ancora diffidenti verso le nuove piattaforme; i dipartimenti di comunicazione ed i giovani sono però impegnati in una battaglia volta a sensibilizzare le organizzazioni di appartenenza sulla necessità di non subire le trasformazioni tecnologiche, ma di esserne protagonisti. Molti casi di successo dimostrano che una formazione adeguata non solo migliora la capacità di sfruttare i nuovi mezzi, ma ne muta favorevolmente la percezione sia tra gli iscritti, attuali e potenziali, sia tra la classe dirigente, favorendone l'implementazione. Si è scelto di esaminare gli effetti dei nuovi media digitali a tre diversi livelli; in primo luogo il loro uso nelle vertenze aziendali, sempre più importanti vista la crescente rilevanza della

contrattazione decentrata, attraverso il caso Lidl in Germania ed il caso Ibm in Italia; in secondo luogo l'impatto che la comunicazione in tempo reale ha sul negoziato e sul rapporto tra delegazione trattante e base di riferimento; infine le strategie comunicative nel dibattito politico sulla riforma del lavoro nel caso di "Your rights at work" in Australia.

Il primo elemento che emerge dall'analisi è l'importanza strategica delle relazioni pubbliche nell'attuale contesto sia quando la controparte è un'importante multinazionale come la Lidl o l'Ibm sia quando è l'esecutivo come nel caso israeliano ed australiano. Aziende e governi oggi assegnano una importanza prioritaria al proprio capitale reputazionale sui mass media e nell'opinione pubblica investendo ingenti risorse per promuovere la propria immagine. In tal modo però si espongono nell'arena pubblica, in particolare su internet ed i social media, ad una discussione critica delle loro scelte e delle loro iniziative che consente al sindacato di attivare strategie di comunicazione mirate a sensibilizzare l'opinione pubblica sui loro comportamenti. L'organizzazione di una campagna di pressione pubblica richiede però un intenso lavoro preliminare di analisi e di studio per individuare il target cui destinare il messaggio, le possibili alleanze nella società civile ed i temi più adeguati ad ottenere copertura mediatica ed impatto sui social media. Tale lavoro richiede competenze specifiche e la collaborazione con esperti sia nella fase di progettazione che nella successiva conduzione della campagna per far sì che questa consegua gli effetti desiderati. In particolare è necessario costruire una narrazione che tenga insieme solide argomentazioni con una forte tensione emotiva, in grado di ottenere ampia copertura mediatica e mobilitare la propria base di riferimento. Affinché il messaggio sia coerente le strategie comunicative devono essere gestite dallo staff della campagna; si è visto come questo generi una forte tensione all'interno dei sindacati, dove i lavoratori, ai quali si chiede di sostenere l'iniziativa e di contribuire all'elaborazione ed alla diffusione dei contenuti, non accettano di non partecipare al momento progettuale e di dover sottostare alle linee guida

dei responsabili della campagna. L'analisi svolta nella tesi chiarisce però che la grande libertà di cui si dispone negli ambienti digitali, se non gestita, rischia di alimentare una degenerazione violenta della discussione da parte di alcune frange che vanifica un lungo lavoro di costruzione di fiducia con i nuovi settori del mondo del lavoro ed offre il fianco alla strumentalizzazione ed alla rappresentazione del sindacato come organizzazione che usa linguaggi e metodi inadeguati, come si è visto in Australia ed Israele sia nelle discussioni interne che nelle azioni esterne. Fornire la massima possibilità di partecipazione mantenendo al contempo un elevato impatto strategico del messaggio è un compito difficile, ma praticabile, come dimostra l'esperienza di "Your rights at work". Un accorto utilizzo delle nuove strategie di comunicazione ha dimostrato invece la capacità di rimotivare la propria base e di riuscire a mobilitare, dopo anni di insuccessi, la maggioranza dei lavoratori in contesti difficilissimi e, elemento ancor più importante, di mutare la percezione negativa del sindacato in ampi settori della popolazione rimettendolo al centro dell'agenda pubblica, dimostrando la sua capacità di rappresentare il mondo del lavoro. Affinché tali iniziative si rivelino efficaci però vi è la necessità di investire su di esse le necessarie risorse umane e strumentali, motivo per cui si è dedicato al tema particolare attenzione nel corso del lavoro. L'esperienza del sindacato inglese UNISON, in cui quattro settori su dodici hanno abbandonato il progetto di implementazione della presenza digitale dimostrano che se si aprono progetti di partecipazione online lo si deve fare dopo un'attenta pianificazione degli obiettivi ed un'analisi dei costi, perché aggiornare i contenuti, interagire con ogni singolo lavoratore e costruire nuove reti di solidarietà è un processo lungo i cui risultati maturano nel tempo; vi è bisogno quindi di un impegno determinato ed imponente, anche dal punto di vista finanziario. Le potenzialità offerte da internet e dai social media costituiscono non solo un promettente ambito di studio, ma anche una delle principali opportunità per il rilancio del sindacato come soggetto protagonista delle relazioni industriali nel nuovo secolo; non si deve però dimenticare che

l’organizzazione e la comunicazione online sono rivolte ancora ad una parte del mondo del lavoro, visto che molti non utilizzano ancora gli strumenti digitali, e che tali strategie hanno successo non se sostituiscono, ma se affiancano la diretta presenza sul luogo di lavoro.

LITERATURE REVIEW

INDICE

Introduzione

CAPITOLO I

GLI EFFETTI DI INTERNET NELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

1.1 Il declino dei sindacati e le determinanti della membership

1.2 Il cambio di paradigma della comunicazione generato dai nuovi mezzi di comunicazione

1.2 La partecipazione dei lavoratori alla vita sindacale

1.3 Il nuovo contesto delle relazioni industriali

CAPITOLO II

PROBLEMI E PROSPETTIVE DELL'USO DEI NUOVI MEDIA

2.1 I fattori che determinano l'adozione delle nuove tecnologie

2.2 La percezione delle opportunità offerte dai nuovi media

2.3 L'uso dei nuovi media da parte dei lavoratori

CAPITOLO III

I SINDACATI ALLA PROVA. CASI DI STUDIO

3.1 Le campagne aziendali

3.2 Gli strumenti digitali nella comunicazione interna durante un negoziato: il caso ACADEMIA

3.3 La campagna “Your rights at work”

INTRODUZIONE

La presente literature review intende analizzare gli effetti sulle relazioni industriali dei nuovi strumenti digitali di informazione e comunicazione tecnologica (ICT). Il primo capitolo, "Gli effetti di internet nelle relazioni industriali" ricostruisce le motivazioni del declino sindacale e le opportunità offerte dai nuovi strumenti per una riconquista della membership. Il primo paragrafo, "Il declino dei sindacati e le determinanti della membership" offre una disamina delle ragioni che hanno portato alla crisi del tasso di sindacalizzazione dopo gli anni '80, analizzando sia le determinanti di contesto sia le motivazioni individuali dei lavoratori. Il secondo paragrafo, "Il cambio di paradigma della comunicazione generato dai nuovi mezzi di comunicazione", esplicita le caratteristiche dei nuovi media digitali e le loro conseguenze nel campo delle relazioni industriali, alla luce dei più recenti studi in materia. Il terzo paragrafo, "La partecipazione dei lavoratori alla vita sindacale" sintetizza il dibattito aperto un secolo fa dai coniugi Webb sul rapporto tra lavoratori e dirigenza sindacale. Se, come osserva Richard Hyman, la struttura organizzativa del sindacato è strettamente connessa con le relazioni che si attivano al suo interno, comprendere i rapporti di forza tra base e leadership è necessario per indagarne la capacità di ascolto e rappresentanza degli iscritti. L'ultimo paragrafo, "Il nuovo contesto delle relazioni industriali", analizza gli effetti congiunti delle nuove forme di comunicazione oggi disponibili, di cui si è discusso nel secondo paragrafo, con le trasformazione da un sindacato organizzato su base gerarchica ai nuovi modelli di rete, di cui si è discusso nel terzo. L'assunto secondo il quale il

sindacato e le relazioni industriali sono un retaggio del passato, destinato ad essere superato nel nuovo secolo, non è condiviso in letteratura. Viene criticamente analizzato comparando l'attuale scenario con quello di altre fasi della storia delle relazioni industriali e verificando l'evoluzione quantitativa del tasso di sindacalizzazione alla luce delle risultanze fornite dai dati.

Il secondo capitolo, "Problemi e prospettive dell'uso dei nuovi media", analizza le cause che determinano la presenza online del sindacato. Il primo paragrafo, "I fattori che determinano l'adozione delle nuove tecnologie", utilizza il modello Tecnologia–Organizzazione–Ambiente di Tornatzky e Fleischer per comprendere quali variabili siano correlate con la scelta di adottare le nuove tecnologie nelle grandi organizzazioni. Il secondo paragrafo, "La percezione delle opportunità offerte dai nuovi media", riassume i risultati delle ultime ricerche sulla percezione che leader e responsabili della comunicazione del sindacato hanno dei nuovi strumenti. L'ultimo paragrafo, "L'uso dei nuovi media da parte dei lavoratori", sintetizza i dati disponibili in letteratura sulle modalità con cui i sindacati sono presenti sui social media.

Il terzo capitolo, "I sindacati alla prova. Casi di studio" intende verificare sul campo tale utilizzo. Sono stati selezionati quattro casi di studio perché in grado di spiegare l'evoluzione delle relazioni industriali contemporanee. Il primo paragrafo, "Le campagne aziendali" ricostruisce la genesi storica e l'evoluzione di questo strumento e ne evidenzia potenzialità e criticità emerse dagli studi e dall'esperienza del sindacato statunitense che per primo le ha utilizzate. Per verificarne l'efficacia anche in un contesto europeo si approfondisce il caso della campagna del sindacato tedesco Ver.di nella multinazionale Lidl. Si verificano poi gli effetti della mobilitazione organizzata a livello aziendale su una particolare piattaforma tecnologica, un ambiente virtuale, ed i suoi effetti sulle relazioni pubbliche dell'impresa e sulla mobilitazione dei lavoratori nel caso Ibm. Il secondo paragrafo "Gli strumenti digitali nella comunicazione interna durante un

negoziato: il caso ACADEMIA" analizza gli effetti delle nuove tecnologie sulla comunicazione interna e sui rapporti tra la base e la delegazione trattante nel caso della mailing list ACADEMIA utilizzata durante lo sciopero degli accedmici israeliani. Il terzo paragrafo "La campagna "Your rights at work" analizza la campagna contro la riforma "WorkChoices" del diritto del lavoro in Australia e le strategie in essa utilizzate dal sindacato ACTU.

CAPITOLO I

GLI EFFETTI DI INTERNET NELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

1.1 Il declino dei sindacati e le determinanti della membership

Il declino delle iscrizioni alle organizzazioni sindacali è un fenomeno dirompente che inizia negli anni ’80 del secolo scorso e prosegue ancora oggi. Nella storia delle relazioni industriali i tassi di iscrizione al sindacato sono mutati in maniera consistente nel corso degli anni, come mostra Andrew Bibby in A. BIBBY, *Negotiating the new economy: The effet of ICT on industrial relations,* ILO World Employment Report, 2001. Non sono pochi i passaggi nei quali il sindacato ha subito ingenti riduzioni di iscritti e di capacità organizzativa, come dimostrano i dati di Bibby sulle flessioni subite nel corso del decennio che va dal 1930 al 1940, in conseguenza della crisi del ’29 e di un contesto socio-politico non facile in cui i sindacati si trovarono ad operare. Oltre a questi casi estremi Bibby mostra comunque come i tassi di sindacalizzazione oscillino, talvolta anche in maniera molto accentuata, nel corso degli anni. L’analisi più approfondita a livello internazionale sulle ragioni del declino sindacale è fornita da B. EBBINGAUS, J. VISSER, *When institutions matter: Union growth and decline in Western Europe, 1950–1995*, European Sociological Review, 1999, n. 15. I dati comparati analizzano l’evoluzione del tasso di sindacalizzazione nel secondo dopoguerra e mostrano come dagli anni ’50 agli anni ’80 vi sia stato un netto incremento della membership sindacale, mentre un suo rapido declino inizia a partire dagli anni ’80. I dati più recenti mostrano come il declino sia un processo tutt’ora in atto che continua ad erodere partecipazione al sindacato, come mostrano i dati di A. BRYSON, B. EBBINGHAUS, J. VISSER, *Introduction: Causes, consequences and cures of union decline*, European Journal of Industrial Relations, 2011, n. 17.

Per comprendere le ragioni di tale declino è necessaria una rassegna delle determinanti di crescita e riduzione del tasso di sindacalizzazione che, nonostante siano molto numerose, possono essere raggruppate in tre gruppi di fattori: politico-economici, sociali e istituzionali. Dal punto di vista economico due sono i fattori maggiormente correlati con il tasso di sindacalizzazione, la disoccupazione e l'inflazione. Secondo la teoria del ciclo economico nei periodi di recessione il costo dell'adesione del sindacato aumenta, la solidarietà tra i lavoratori diminuisce, mentre gli imprenditori possono resistere più agevolmente alle richieste sindacali. Ebbinghas e Visser contestano tale assunto, perché i modelli econometrici mostrano un legame debole tra iscritti e disoccupazione e lo fanno solo se si introducono nel modello anche i fattori istituzionali. Bain e Elsheikh in G. S. BAIN, F. ELSHEIKH, *Union growth and the business cycle: An econometric analysis*, Oxford, Blackwell, 1976 sostengono che in periodi di inflazione è invece legittimo aspettarsi una crescita di adesioni al sindacato, perché i lavoratori vedono ridurre il loro salario reale e si organizzano per difenderne la progressiva erosione; al contempo i datori di lavoro possono scaricare sul consumatore una parte degli aumenti retributivi concessi in sede negoziale e sono quindi più propensi al dialogo con la controparte. Freeman in R. FREEMAN, J. PELLETIER, *The impact of industrial relations legislation on British union density*, British Journal of Industrial Relations, 1990, n. 28 riscontra nella sua analisi comparata un nesso di casualità, anche se molto debole; in realtà gli effetti dell'inflazione dipendono dal contesto istituzionale: se ad esempio il governo coopera con i sindacati a politiche macroeconomiche volte a contenere l'inflazione, si può persino osservare un aumento degli iscritti sostengono Ebbinghaus e Visser, perché il sindacato riconquista centralità e visibilità.

Il contesto politico sembra essere una delle ragioni che più hanno inciso sul declino delle iscrizioni sindacali. Su tutti vale l'esempio del Regno Unito dove le politiche neoliberali, il monetarismo ed un'ideologia aggressivamente ostile ai sindacati hanno profondamente minato lo spazio e la capacità di azione delle

organizzazioni dei lavoratori, mentre la loro crescita nel decennio precedente era stata favorita dal sostegno degli esecutivi laburisti, come dimostrano Freeman e Pellettier in R. FREEMAN, J. PELLETIER, *The impact of industrial relations legislation on British union density*, British Journal of Industrial Relations, 1990, n. 28. Ebbinghaus e Visser, in B. EBBINGAUS, J. VISSER, *When institutions matter: Union growth and decline in Western Europe,* European Sociological Review, 1999, n. 15, notano però come la determinante fondamentale sia tra politiche pro-union e politiche anti-union. Al contrario di quanto si ipotizza spesso in letteratura, non sempre i partiti laburisti o socialdemocratici si sono schierati a favore del sindacato e non sempre i conservatori gli sono stati ostili. Negli anni '80 il passaggio da un esecutivo democratico ad uno conservatore nella Germania orientale non cambiò l'orientamento nel governo, mentre negli stessi anni in Spagna la sinistra non favoriva il sindacato. Per Ebbinghaus e Visser i partiti socialdemocratici all'inizio degli anni '80 hanno mutato nettamente i rapporti con le associzazioni dei lavoratori; il loro obiettivo principale adesso era conquistare la classe media del paese e per farlo intendevano mostrarsi meno vicini al sindacato, che aveva basato molta della sua forza sul rapporto privilegiato con le forze laburiste e socialdemocratiche.

Altro fattore determinante è il mutamento nella composizione della forza lavoro. Negli anni '80 l'aumento dell'occupazione è trainato dalla partecipazione femminile che arriva a pesare il 43% su tutti gli attivi alla fine del decennio, quando solo nel 1970 si fermava al 34%. Lo stesso avviene per l'industria che occupava nel 1970 metà dei lavoratori complessivi (49%) mentre venti anni dopo si ferma al 32%. Per quanto concerne i profili professionali finisce la prevalenza del lavoro manuale che passa dal 58% degli occupati al 40%. Tale mutamento del corpo sociale riduce la platea di lavoratori sindacalizzati, in particolare uomini, lavoratori manuali dell'industria, mentre aumenta i posti di lavoro dove il sindacato non è presente; Ebbinnghaus e Visser deducono che il cambiamento della forza sociale è in grado di spiegare il 40% del declino sindacale avvenuto tra

gli anni ‘70 e ‘90. Anche i contratti di lavoro cambiano con una crescita netta dei lavoratori “atipici”; nell’esaminare il trend nel caso spagnolo Richards e De Polavieja registrano un allontanamento di questi lavoratori da ogni iniziativa del sindacato: gli “atipici” mostrano minore partecipazione anche agli scioperi, al voto ed alle assemblee aziendali. Vi è una distanza di approccio ed emozionale che rende questi professionisti negativamente orientati verso i sindacati per cui scelgono di non entrarvi in contatto; il lavoro è pubblicato in A. RICHARDS, J. C. DE POLAVIEJA*, Trade Unions, Unemployment, and Working Class Fragmentation in Spain*, Working Papers, Centro de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales, 1997.

L’accesso al luogo di lavoro è uno dei fattori istituzionali maggiormente correlato con la crescita della membership sindacale. Tale dato è evidenziato nei paesi scandinavi dove i diritti di consultazione e informazione sono riservati alle organizzazioni sindacali che anche per questo hanno elevati tassi di sindacalizzazione. I lavoratori si iscrivono se il sindacato può proteggerli sul luogo di lavoro e per proteggerli necessita di essere presente; Schnabel e Wagner analizzano le determinanti individuali della union membership in C. SCHNABEL, J. WAGNER, *Union density and determinants of union membership in 18 EU countries: evidence from micro data, 2002/03*, Industrial Relations Journal, 2007, n. 38. la conclusione cui giungono è che la presenza sul luogo di lavoro, insieme alle attitudini individuali, è uno dei due fattori decisivi in grado di predire la possibilità di diventare membro. Solo in Austria i modelli dimostrano come la presenza sul luogo di lavoro incrementa dal 9,7% al 44,4% le chance di iscrizione, ma il trend è lo stesso a livello internazionale. Anche Bryson rileva che il singolo fattore maggiormente correlato con la possibilità di iscriversi è la presenza sul luogo di lavoro di un sindacato riconosciuto perché dove questo è presente i dipendenti hanno il 40% di probabilità in più di aderire; lo dimostrano i dati esaminati in A. BRYSON, R. GOMEZ, *Why Have Workers Stopped Joining Unions? The Rise in Never Membership in Britain*, British Journal of Industrial Relations, 2005, n. 43.

In alcuni paesi, tutti quelli in cui si registrano i più alti tassi di sindacalizzazione, è presente il "sistema Ghent" che prevede la gestione diretta da parte dei sindacati di alcuni settori del welfare state, in particolare dei sussidi di disoccupazione. In alcuni casi gli schemi di protezione sociale sono esclusivamente rivolti agli iscritti, anche se non in tutti i paesi l'iscrizione è un requisito, è comunque percepita come un elemento importante nell'accesso al sussidio. Inoltre disoccupato e sindacato restano in contatto nel momento più complesso del loro rapporto, consentendo al primo di dimostrare al secondo la propria utilità. Scruggs compara i dati a livello europeo e conferma che nei paesi in cui il "sistema Ghent" è adottato i sindacati possiedono le migliori perfomance del tasso di sindacalizzazione, in L. SCRUGGS, *The Ghent system and union membership in Europe, 1970-1996*, Political Research Quarterly, 2002, n. 55. Wallerstein e Western concordano nel rilevare come il "sistema Ghent" consenta di spiegare molte delle divergenze nel tasso di sindacalizzazione nei diversi paesi e lo ritengono il terzo fattore più incisivo, dopo il livello di contrattazione e la vittoria elettorale dei partiti pro-union. Nonostante l'importanza del "sistema Ghent" anche nei paesi nordici la situazione sta cambiando perché le nuove riforme diminuiscono il legame tra welfare state e sindacato, tanto che tra gli iscritti ai fondi diminuiscono i membri sindacali, soprattutto nella popolazione giovanile come evidenzia A. KJELLBERG, *The Swedish unemployment insurance- will the Ghent system survive?*, Transfer: Quarterly of the European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety, 2006, n. 12.

Le analisi delle determinanti del declino di iscritti non rivelano però quali lavoratori hanno scelto di non aderire al sindacato. A tal proposito di rilievo è l'analisi svolta da Bryson e Gomez in A. BRYSON, R. GOMEZ, *Why Have Workers Stopped Joining Unions? The Rise in Never Membership in Britain,* British Journal of Industrial Relations, 2005, 43.1: 67-92. Bryson e Gomez esaminando il caso del Regno Unito dimostrano come il declino della membership è dovuto in maniera significativa alla mancata iscrizione dei nuovi lavoratori più che ad una emorragia

dei vecchi militanti. Il trend è evidente se si comparano gli anni'90 con gli anni '80 ed anzi si va intensificando nel finire del decennio. La probabilità di essere un <<never-member>>, cioè di non aver mai aderito ad un sindacato nel corso della propria carriera, è aumentata esponenzialmente ed è spiegabile principalmente in ragione del cambiamento della forza lavoro. Il soggetto sociale che mostra la più elevata probabilità di aderire alla categoria sono i giovani senza differenze nei dati tra i diversi settori economici. Stupisce ancora di più osservare che negli anni '90 si smarrisce persino la relazione tra contratto a tempo pieno e membership perché il trend investe in egual modo anche i contratti part-time. In aggiunta ai <<never-member>> il calo di iscrizioni è dovuto anche ai lavoratori che decidono di lasciare il sindacato ed è necessario comprenderne le motivazioni. L'analisi è svolta attraverso un questionario sul caso del sindacato spagnolo CCOO Catalonia da Jodar, Alos e Vidal in P. JODAR, R. ALOS, S. VIDAL, *Why Do Workers Leave Unions? – Group Differences in a Spanish Union Federation*, DemoSoc Working Paper, Paper Number 2010—38. 2010. Per gli autori chi decide di lasciare il sindacato appartiene agli stessi gruppi sociali individuati da Bryson nella sua analisi della membership, in particolare disoccupati, lavoratori a tempo determinato, con bassa qualifica, che lavorano in piccole imprese. Sebbene i risultati concordino con quanto individuato in termini di cambiamento della composizione sociale è interessante notare due elementi. Il primo è che tra i soggetti che decidono di lasciare vi sono anche gli iscritti recenti che, non ritenendosi soddisfatti delle tutele ricevute o avendo paura di ritorsioni non rinnovano la tessera. Il secondo dato che emerge è l'esigenza di questi membri di ricevere informazioni e supporto; nelle interviste si mostrano comunque interessati a ricevere indicazioni e servizi dal sindacato che, come notano gli autori, se colto può essere un primo passo di disponibilità a ritornare nella comunità associativa. L'assenza di tali risposte in passato viene evidenziata dagli autori che riportano come la frase più comune espressa nelle interviste per

motivare la decisione di disiscriversi sia <<dal momento in cui mi sono iscritto non ho mai avuto bisogno del sindacato>>.

Non vi sono solo membri che lasciano, ma anche chi decide di restare; è utile comprendere le loro motivazioni come ha fatto Waddington attraverso una intervista somministrata a 14 sindacati di 12 differenti paesi, i cui risultati sono esposti in J. WADDINGTON, *Why do members leave? The importance of retention to trade union growth*, Labor Studies Journal, 2006, 31.3: 15-38. I membri intervistati da Waddington mostrano poco interesse ai nuovi servizi accessori e finanziari che il sindacato fornisce, mentre sono interessati all'azione collettiva e ad un miglioramento retributivo. I risultati di Waddington confermano che la presenza sul luogo di lavoro è la maggiore richiesta dei lavoratori; questa però necessita di ingenti risorse economiche tanto che il 40% degli intervistati lamenta l'assenza di un delegato sindacale nella propria impresa, dato che si riscontra in tutte le fasce di lavoratori che decidono di rimanere. La richiesta di supporto è ugualmente forte negli uomini e nelle donne e, dato ancora più rilevante, i giovani esprimono esigenza di supporto più che di servizi o benefit e lo fanno in misura persino maggiore dei loro colleghi più anziani.

1.2 Il cambio di paradigma della comunicazione generato dai nuovi mezzi di comunicazione.

Le nuove tecnologie della comunicazione modificano radicalmente le possibilità di accesso e condivisione al dibattito, poiché diminuiscono drasticamente i costi della diffusione delle informazioni. Nello scorso secolo solo un ristretto numero di soggetti aveva pieno accesso alle informazioni sindacali e inviare comunicazioni agli iscritti ed ai simpatizzanti su larga scala comportava oneri molto elevati. Le nuove tecnologie riducono drasticamente i costi permettendo

un costante flusso di informazioni fra la dirigenza sindacale e la sua base, i policymaker e i giornalisti. L'elemento qualificante di tale rivoluzione copernicana riguarda l'abbattimento dei costi della comunicazione di massa, come evidenziato da A. M. GREENE, J. HOGAN, *Editorial of Special Edition on Unions and the internet, Industrial Relations Journal*, 2003, 34. Le nuove tecnologie della comunicazione permettono di relazionarsi con i propri membri anche se non si è fisicamente presenti nello stesso luogo, potendo ampliare enormemente la propria audience e raggiungere un numero teoricamente illimitato di persone, consentendo al sindacato di espandere il proprio target di riferimento; lo rileva Davies in S. DAVIES, *Workers of the World Online, People Management*, 1998, 10. Il sindacato non ha più bisogno di comunicare con i lavoratori esclusivamente negli orari di lavoro; si possono riunire e contattare i lavoratori anche al di fuori delle assemblee sindacali e degli spazi consentiti dalla legge. Il nuovo modello di comunicazione prevede un flusso di interazione lungo tutte e 24 le ore giornaliere, come analizzato da J. T BENNET, D. G. TARAS, *E-Voice: Information technology and Unions, Journal of Labor Research*, 2002, 2. La velocità delle comunicazioni tra la dirigenza e la propria base associativa è istantanea. Già nel 1995 Eric Lee, in E. LEE, *Union Busters To Go Cyber*, *Workers Online*, 1999, n. 10 evidenziava come l'immediatezza dello scambio di informazioni tra sindacati e lavoratori offre al sindacato la possibilità di attivare rapidamente la propria base e di poter costantemente ascoltare i lavoratori, prima di assumere nuove decisioni.

Nel secolo scorso le associazioni di rappresentanza hanno offerto ai propri membri servizi standardizzati rivolti ad un idealtipo di associato "medio". Diamond e Freeman, in W. DIAMOND, R. FREEMAN, *Will unionism prosper in cyberspace? The promise of the internet for employee organisation, British Journal of Industrial Relations,* 2002, 40, 3, ritengono che la possibilità di erogare servizi a misura del singolo associato e dei diversi contesti di lavoro rappresenti la chiave per rilanciare su grande scala il principio mutualistico, adattandolo però

ai bisogni di ogni singolo. Il risultato sarà servizi di migliore qualità basati non su modelli astrattamente definiti, ma sulle effettive richieste della base associativa.

Le nuove tecnologie inoltre permettono di agire su scala globale mentre il sindacato è oggi strutturato su base nazionale. La sua presenza online risulta estremamente ridotta rispetto alle potenzialità del mezzo, poiché non ne sono stati ancora pienamente compresi i vantaggi sin qui esposti. Ward e Lusoli parlano addirittura di "dinosauri nel cyberspazio" per descrivere i sindacati impegnati a relazionarsi online con il nuovo mondo del lavoro. Inoltre le strutture di comunicazione sindacale risultano in prevalenza organizzate a livello centrale; Ward e Lusoli evidenziano invece come le nuove tecnologie permettano di dare voce alle rappresentanze aziendali e territoriali, avvicinandosi ai luoghi di lavoro. Il sindacato non può quindi permettersi di perdere tale opportunità, come argomentato in S. WARD, W. LUSOLI, *Dinosaurs in cyberspace? British trade unions and the Internet*, paper presentato alla *Political Studies Association Annual Conference*, Aberdeen, 4-7 aprile.

Nel Novecento i sindacati hanno svolto un ruolo cruciale nel rappresentare le esigenze della forza lavoro, adeguandosi alle pur profonde trasformazioni che hanno attraversato la storia economica dello scorso secolo, ruolo oggi in crisi secondo il parere di un'ampia letteratura scientifica sull'argomento. Il dibattito sulla crisi dei sindacati ha suscitato grande interesse tra gli esperti di relazioni industriali. Fairbrother In P. FAIRBROTHER, *Union Democracy: Processes, Difficulties and Prospects*, 2006, presentato alla conferenza *Union Democracy Reexamined*, Harry Bridges Center for Labor Studies, University of Washington, 24-25 febbraio 2006, ritiene che l'uso di internet costituisca uno degli strumenti attraverso cui i sindacati possono uscire dalla marginalizzazione. I sindacati saranno protagonisti del nuovo secolo solo se riusciranno ad ampliare il numero degli iscritti, a sottoscrivere contratti collettivi in cui sono ricompresi la maggioranza dei lavoratori e se riusciranno a riconquistare centralità nel dibattito pubblico e

politico. L'uso dei nuovi media è imprescindibile per conseguire tali obiettivi perché consentono di parlare ai settori della popolazione che il sindacato non riesce più ad intercettare, in particolare giovani, immigrati e donne. Mentre la loro partecipazione nel sindacato è modesta, la loro presenza online è molto più elevata rispetto ai membri storici. Fairbrother individua in internet la "piazza" dove poter incontrare i nuovi lavoratori, discutere con loro, coinvolgerli nei processi di rappresentanza, per poi acquisire nuovi iscritti.

L'insieme di questi processi di trasformazione non muta solo le modalità comunicative del sindacato, ma ne ridisegna la forma e la struttura organizzativa. Il sindacato è chiamato a svolgere nuovi compiti e per farlo necessita di nuove competenze. La definizione di <<e-union>> in letteratura sintetizza l'esigenza di un sindacato all'altezza di tali sfide. Noel Hester, ricostruendo la discussione in materia, ha costruito un utile schema di sintesi delle nuove sfide, esposto in N. HESTER, *Danger Lurks for the Passive', Workers Online: Official Organ of LaborNet*, 2002, 11. Una e-union deve:

- Contrattare collettivamente con i manager, offrendo al contempo una rappresentanza anche delle rivendicazioni individuali;
- Erogare servizi personalizzati ai propri membri;
- Fornire i propri servizi non solo sul luogo di lavoro, ma anche su internet;
- Rispondere alle richieste dei propri membri avvalendosi delle tecnologie informatiche e di intelligenza artificiale;
- Includere nella propria platea informativa non solo gli iscritti di lungo corso, ma anche i potenziali nuovi membri consentendogli l'accesso alle informazioni;
- Per evitare l'effetto dei <<free-rider>>, causato dall'accesso globale alle informazioni, erogare servizi su misura per i propri membri.

In conclusione, l'utilizzo dei nuovi media non è più solamente un'opzione, ma una scelta obbligata. Eric Lee afferma che la scelta è tra adottare i nuovi mezzi o

perire, in E. LEE, *The Labour movement and the Internet: the new internationalism*, Pluto Press, 1997.

1.3. La partecipazione dei lavoratori alla vita sindacale

L'analisi delle strutture di comunicazione e relazione tra la leadership e la base del movimento sindacale è stata da sempre al centro dell'analisi nella letteratura scientifica. Se ne ricostruiscono qui i passaggi più significativi.

I coniugi Webb nel saggio S. WEBB, B. WEBB, *Industrial Democracy*, Longman, 1920, analizzano l'evoluzione della struttura organizzativa del sindacato. La partecipazione dei lavoratori è più alta quando i primi nuclei di attivisti iniziano ad associarsi; i singoli membri incidono sulle decisioni e discutono direttamente con i loro rappresentanti sindacali sul territorio. Più tardi la crescita degli iscritti rende necessaria un'organizzazione più articolata dove la dirigenza agisce in nome e per conto della base. Tanto più è ampia la base e burocratica l'organizzazione, tanto più diminuisce l'effettiva capacità di influenza dei membri sulla dirigenza. Il sindacato moderno ha bisogno di esperti della materia e sindacalisti di professione che assumano un ruolo centrale nel processo decisionale. Sebbene non sia possibile eliminare l'influenza di queste elite, la definizione di un trasparente e dettagliato processo decisionale può limitare il fenomeno e favorire la partecipazione dei membri.

Negli anni '60 Turner analizza i processi di partecipazione nel sindacato ed identifica tre diversi modelli in H. A. TURNER, *Trade Union Growth, Structure and Policy*, Allen and Unwin, London, 1962. Vi sono i sindacati di <<executive

democracy>> dove l'accesso è rigidamente controllato su base professionale, vi sono pochi impiegati a tempo pieno ed il legame tra rappresentanti e rappresentati è molto stretto. Vi sono poi i sindacati <<aristocratici>> dove vi è un'elevata partecipazione, riservata però solo a specifiche categorie di lavoratori. Tipicamente un sindacato di <<executive democracy>> di una categoria professionale si trasforma in sindacato confederale rivolto a tutti i lavoratori, ma la categoria di origine è l'unica di fatto a determinare le scelte cruciali. Vi sono infine i <<popular bossdoms>> fortemente dipendenti dai professionisti, dove la base partecipa poco ed ha scarse capacità di controllo sulla leadership. È il modello più frequente tra i grandi sindacati che hanno membri di diversi settori dislocati in un ampio territorio.

Critico verso un'analisi esclusivamente dedicata alla contrapposizione tra la base e la gerarchia è Richard Hyman, poiché non si può stabilire con chiarezza dove finisce l'influenza dell'una ed inizi quella dell'altra, come spiega in R. HYMAN, *The Political Economy of Industrial Relations: Theory and Practice in a Cold Climate,* Macmillan, 1989. Hyman riscontra piuttosto delle barriere che limitano la capacità di partecipazione degli associati e generano un rapporto di dipendenza dalla burocrazia. Tale dipendenza non è generata unicamente da una volontà di controllo organizzativo dei vertici, ma anche dalle procedure decisionali che richiedono conoscenze settoriali specifiche e di difficile accesso. La burocrazia della dipendenza rompe il legame di solidarietà collettiva e impedisce il reale esplicarsi della partecipazione.

Al contrario le nuove tecnologie offrono oggi la possibilità di attivare un <<discorso distribuito>>, un dibattito diffuso non soggetto al controllo centralizzato della burocrazia per Greene, in A. M. GREENE, J. HOGAN, M. GRIECO, *E-collectivism and Distributed Discourse: New Opportunities for Trade Union Democracy*, 2001, *Conference on Unions and the Internet*, 2001, London School of Economics. Le gerarchie non possono più marginalizzare il dissenso

escludendolo dalla discussione, mentre i membri possono imporre un più alto grado di trasparenza ai loro rappresentanti; il <<discorso distribuito>> obbliga a fornire risposte sul proprio operato, responsabilizzando i dirigenti sindacali.

1.4 Il nuovo contesto delle relazioni industriali

L'attuale era dell'informazione sembra mettere in crisi il tradizionale ruolo delle relazioni industriali, dove la produzione su larga scala era concentrata in grandi organizzazioni strutturate gerarchicamente e la regolazione dei rapporti di lavoro avveniva su base collettiva. Lo stesso termine "relazioni industriali" risulta inadeguato nel descrivere un'economia dove il settore dei servizi ha assunto un ruolo prevalente. Il vecchio paradigma prevedeva una rigida separazione tra vita lavorativa e vita privata, tra ore di lavoro e tempo libero, tra anni di lavoro e pensionamento. Si può osservare che questo paradigma non comprendeva alcune realtà del mercato del lavoro, come le donne impiegate part-time o i lavoratori atipici, ma nel complesso nei paesi occidentali permetteva di dare forma e struttura alle relazioni industriali.

Oggi si sviluppa però una <<network economy>> dove il valore deriva dalla manipolazione di informazioni e conoscenza più che dalla produzione di beni materiali. Le ricerche mostrano che il nuovo mondo del lavoro è più complesso, richiede una qualificazione superiore, lavoro di gruppo e più ampia autonomia dei dipendenti dai propri superiori. Il mondo del lavoro assume nuove forme, che sebbene ormai molto diffuse, vengono ancora ricomprese sotto l'etichetta di "atipiche": lavoro part-time, a tempo determinato, telelavoro, lavoro autonomo, ecc. Per un'analisi più approfondita sulle modificazioni del mercato del lavoro si

veda M. STUART, *Reflections on work and employment into the 21st century: between equal rights, force decides*, Work, Employment & Society, 2013, n. 27.

Le nuove tecnologie informatiche di ICT consentono la riallocazione spaziale dei lavoratori, mutando tempi e luoghi di lavoro. In ogni caso è riduttivo far derivare unicamente dalle nuove opportunità tecnologiche i mutamenti del mercato del lavoro, poiché sono il risultato di molteplici fattori, tra cui i piani di outsourcing, nuove strategie manageriali e la globalizzazione. Si trasforma quindi la relazione tra il lavoratore e la propria impresa. Prima il lavoratore otteneva stipendio e sicurezza in cambio della fedeltà all'azienda. Oggi deve continuamente aggiornare la propria qualificazione, mentre l'azienda deve rimuovere le strutture burocratiche e consentirgli di lavorare con maggiore autonomia. In questo contesto il sindacato deve essere capace di ricostruire il proprio ruolo per evitare di scomparire; per assolvere a questa sfida molti autori ritengono che le tecnologie ICT debbano essere utilizzate in maniera strategica. Un'analisi critica del rapporto tra ICT e relazioni industriali è svolta da A. BIBBY, *Negotiating the new economy. The effect of ICT on industrial relations*, in ILO, *World Employment Report*, 2001. Bibby osserva che la partecipazione sindacale ha fluttuato da sempre negli anni, con passaggi anche molto difficili, come negli anni '30, a seguito della crisi economica del 1929. In tempi più recenti, la partecipazione sindacale ha subito un calo sia del numero assoluto di iscritti che della percentuale di lavoratori sindacalizzati. In Germania il tasso di sindacalizzazione è sceso dal 34,8% al 27% negli anni '90, in India dal 26,6% al 15,2%, nel Regno Unito dal 44,7% al 37,7%, negli USA dal 16,1% al 13,9% (dati ILO, International Labour Organization). Non è detto che le trasformazioni tecnologiche siano la maggiore causa del fenomeno, dal momento che interagiscono con tutte le altre determinanti analizzate nel primo paragrafo.

Per comprendere se il dato è strutturale bisogna domandarsi se il sindacato rischi di essere rimpiazzato da nuovi soggetti; Bibby esamina i servizi che attualmente

eroga ed identifica i possibili competitor che potrebbero sostituirlo: nuove forme di cooperazione diretta o agenzie private. La struttura frammentata del mercato del lavoro genera richieste disomogenee, cui difficilmente riesce a dare risposta un sindacato centralizzato e gerarchizzato, formatosi in una economia taylorista. D'altronde l'attuale modello di contrattazione collettiva è diventato predominante solo dopo la seconda guerra mondiale, mentre schemi di protezione sociale, pensioni o collocamento, erano precedentemente forniti da associazioni professionali o altre forme di mutualità. Anche il sindacato ha più volte rimodulato la sua natura e le prestazioni offerte in ragione delle differenti esigenze del periodo storico. L'idea che le nuove tecnologie e la frammentazione del mercato del lavoro mettano automaticamente in crisi il sindacato tradizionale viene contestata da Bibby attraverso l'analisi dei dati statistici sui "call centre", i nuovi luoghi di produzione fordista in cui una massa di lavoratori svolge la medesima mansione, in un unico luogo di lavoro. I dati mostrano però una scarsa penetrazione del sindacato che spesso non è riuscito ad aumentare gli iscritti né a rappresentare i lavoratori del settore, smentendo quindi l'assunto che una struttura di impresa tayloristica ne favorisca la crescita. Le esigenze degli iscritti cambiano anche perché nel postfordismo le nuove tecnologie consentono di utilizzare sempre più lavoratori autonomi, tanto che Malone del MIT parla di una nuova era in cui il lavoro autonomo supererà quello subordinato, facendo nascere una <<e-lance economy>> di lavoratori indipendenti; le analisi sono esposte in T. MALONE, R. LAUBACHER, *The Dawn of the e-lance economy*, Harvard Business Review, 1998, 9, 145-152. Il sindacato internazionale UNI ha avvertito l'importanza della sfida definendola prioritaria negli atti del convegno UNI, *Organising in the newtork economy*, 2000. Questi membri hanno bisogno di servizi personalizzati sugli aspetti fiscali, contrattuali e occupazionali che il sindacato non è ancora in grado di offrirgli. Nuovi servizi, forniti tramite e-mail, social network sindacali, linee telefoniche dedicate, ecc. sono in grado di soddisfare queste esigenze.

Le trasformazioni tecnologiche ed organizzative, si può concludere, non causano automaticamente la scomparsa del sindacato. Al contrario la letteratura mostra come le relazioni industriali si sono adattate continuamente alle trasformazioni economiche del loro tempo. Certamente il sindacato entrerà in competizione con altri network, su base territoriale, professionale o di genere, che daranno rappresentanza agli esclusi. Sicuramente le nuove tecnologie saranno in grado di creare network di lavoratori di diversi paesi, che genereranno forme di mutualità transnazionale. L'agenda negoziale sarà ampliata comprendendo i diritti digitali, il telelavoro, la privacy e il diritto ad organizzarsi sindacalmente per via telematica. Le nuove risposte però devono essere elaborate a partire dalla constatazione che il paradigma di relazioni industriali del '900 non è più adeguato: <<cosa definisce il lavoro, cosa definisce un luogo di lavoro, cosa definisce un lavoratore, sono tutte questioni per cui le vecchie risposte non risultano più adeguate>>.

CAPITOLO II

PROBLEMI E PROSPETTIVE DELL'USO DEI NUOVI MEDIA

2.1. I fattori che determinano l'adozione delle nuove tecnologie.

L'introduzione e l'adozione di nuove tecnologie nella struttura comunicativa di un'organizzazione dipende da molteplici fattori. Fleischer e Tornatzky hanno elaborato un modello di analisi in grado di individuare i fattori maggiormente correlati con le scelte organizzative rivolte alle nuove tecnologie ICT, descritto in L.G. TORNATZKY, M. FLEISCHER, *The Processes of Technological Innovation, Lexington Books*, 1990. Tre le variabili chiave individuate dai due studiosi in grado di spiegare le scelte di adozione delle tecnologie ICT nelle organizzazioni; la prima è la Tecnologia, ovvero la percezione dei rischi e dei benefici apportati dai nuovi strumenti; la seconda è l'Organizzazione, ovvero il supporto della leadership all'adozione e le risorse impiegate per raggiungere l'obiettivo; la terza è l'Ambiente, ovvero la predisposizione dei membri nell'utilizzare e promuovere i nuovi media. Il modello, definito TOE, Technology – Organisation – Environment (Tecnologia – Organizzazione – Ambiente) è utilizzato in letteratura per verificare il grado di acquisizione delle nuove tecnologie nei diversi contesti organizzativi, pubblici e privati.

2.2 La percezione delle opportunità offerte dai nuovi media

La percezione che i sindacati hanno della comunicazione online è stata analizzata in un ampio studio condotto da Panagiotopoulos nel febbraio-marzo 2012. Panagiotopoulos ha somministrato un questionario a 151 sindacati di diversi settori e diverse aree del mondo. La metodologia seguita ed i risultati sono esposti in P. PANAGIOTOPOULOS, *Review study and international survey on online communications. Achieving more inclusive European social dialogue through networking technologies*, in UNI, *Report on the UNI Global survey on online communications*, 2012. La mailing list è ancora lo strumento principe usato dai sindacati; ormai è praticamente universale ed è adottata dal 94% delle organizzazioni, seguita dai feed rss, utilizzati da meno della metà dei sindacati (43%) e dai blog (29,5%). Sui social network hanno proprie pagine Facebook il 69,8% degli intervistati, cui seguono Youtube (45%), Twitter (42,3%) e Flickr (30,2%). Lo staff di comunicazione focalizza il proprio impegno per raggiungere principalmente coloro che sono già iscritti (91,3% dei casi), anche se i membri potenziali sono il secondo target di riferimento (54,4%); seguono personale sindacale (51%) e mass media (44,3%). I benefici percepiti della presenza online riguardano la possibilità di attrarre nuovi membri (81%), di riuscire finalmente a comunicare con i lavoratori giovani (85,4%) e di mostrare una leadership più aperta al dialogo ed innovativa (75%). I sindacati sono ottimisti sulle loro capacità di utilizzo dei social media e ritengono adeguate le risorse economiche stanziate. Vi è però una profonda differenza in queste valutazioni tra i leader sindacali, meno entusiasti e disposti ad investire, e gli staff di comunicazione, che si impegnano quotidianamente nella sfida. Mentre l'83,4% dei dipartimenti comunicazione ritiene prioritaria la presenza in rete, solo il 62,4% ha stabilito un preciso piano di azione con compiti ed obiettivi definiti. Le aspettative dei lavoratori sulla modernizzazione dei sindacati sono molto elevate, l'84,6% di loro

ritiene che un impegno su internet costituisca una valida risposta a questa esigenza. Le paure dei sindacati riguardano principalmente le risorse da impiegare perché sul web le persone si aspettano che un sindacato risponda tutti i giorni, 24 ore al giorno, con costi ed oneri notevoli. Forse anche per questo i sindacati vedono ancora nel loro sito web ufficiale e nelle mailing list le principali forme di comunicazione sul web. Si tratta di forme di comunicazione unidirezionali, da uno a molti, che non minano l'autorità della leadership e mettono al riparo dal quel "discorso distribuito" analizzato, come si è visto, in letteratura: <<la prevalenza della mailing list deriva dall'abitudine dei sindacati a diffondere il messaggio al proprio pubblico più che coinvolgerlo ed interagirci costruendo relazioni professionali>>. Due sono le conclusioni che è possibile trarre dallo studio: La prima è che gli esperti di comunicazione e gli staff di pubbliche relazioni hanno una consapevolezza molto più matura della necessità di utilizzare internet rispetto ai gruppi dirigenti, che anche quando decidono di avviare la propria presenza online non la ritengono un priorità su cui investire tempo, risorse e acquisire competenze specifiche assumendo nuovi esperti. Gli staff di comunicazione lamentano le difficoltà operative causate da tali carenze. I gruppi dirigenti non hanno ancora chiaro che essere protagonisti della discussione online è essenziale per la sopravvivenza del sindacato, che altrimenti rischia di essere sostituito come interlocutore dei propri bisogni di tutela professionale: <<se non si trasferiscono parte delle attività in strutture adeguate su internet, è probabile che i contatti e le discussioni importanti a livello professionale avranno luogo in contesti fuori dalla visibilità e dal controllo dei sindacati>>. La seconda conclusione è che i sindacati maggiori sono indietro rispetto ai sindacati più piccoli. Potrebbe apparire una contraddizione con quanto detto, dal momento che più grande è un sindacato, maggiori sono le risorse, economiche e umane, di cui dispone. Invece i sindacati maggiori incontrano regolarmente dal vivo i loro iscritti, hanno una estesa struttura territoriale, accedono a televisione, radio, mass media; sono in grado di investire

somme elevate in campagne di comunicazione che coprono l'intero territorio nazionale; i sindacati minori non hanno queste possibilità e vedono nel ridotto costo delle comunicazioni l'opportunità di raggiungere anche loro un audience di massa, impegnandosi ad offrire contenuti e servizi sulla rete.

2.3 L'uso dei nuovi media da parte dei lavoratori

L'utilizzo delle nuove tecnologie dell'ICT si sta rapidamente diffondendo tra i lavoratori e le imprese. Tre americani su quattro accedono ad internet da casa e rappresentano l'audience di riferimento, come dimostrato in PEW RESEARCH CENTER, *Home broadband, Internet and life american project*, 2013. La crescita nell'utilizzo di internet coinvolge anche gli aderenti al sindacato, nonostante un 30% dei membri non utilizzi la rete o non vi acceda; dunque è già su internet la maggioranza dei membri, effettivi e potenziali, che il sindacato intende intercettare e rappresentare. L'utilizzo di internet intensivo non è ancora maggioritario, solo il 40% degli iscritti accede al web tutti i giorni e lo usa come principale canale informativo, come dimostrano le analisi su base campionaria di F. M. MASTERS, R. GIBNEY, T. J. ZAGENCZYK, I. SHEVCHUK, *Union Members' Usage of IT, Industrial Relations*, 2010, 49, 1, 83-90. Solo un terzo lo utilizza intensivamente sia a casa che sul luogo di lavoro, sono questi i lavoratori più interessati ad attivarsi in rete. Il sindacato deve quindi elaborare una strategia adeguata per la propria presenza online che preveda una progressiva implementazione dell'uso delle tecnologie ICT; il sindacato deve impegnarsi in una imponente campagna di formazione sull'uso dei nuovi strumenti e promuoverne l'immagine agli occhi dei lavoratori. La formazione deve essere svolta in gruppo, per consentire ai più esperti di aiutare i neofiti, poiché è dimostrato che le norme sociali e le scelte collettive sono decisive nell'influenzare l'adozione delle nuove tecnologie, come

argomentano V. VISWARATH, M. G. MORRIS, B. G. DAVIS, F. DAVIS, *User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View, MIS Quarterly*, 27, 2003. Oltre a questo i sindacati possono richiedere nei contratti collettivi il diritto a ricevere la formazione informatica. Anche l'accesso alla rete a banda larga a costi socialmente sostenibili è ormai indispensabile; può rientrare anch'esso nell'ambito della contrattazione, come avvenuto negli USA con il programma "Union Privilege" organizzato dal sindacato American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations (AFL–CIO), che prevede un accesso internet a basso costo per gli aderenti. La massima attenzione deve essere dedicata alla mobilitazione degli utenti già attivi su internet e i social media. È una base ampia che può promuovere online l'immagine del sindacato, migliorare la circolazione delle informazioni al suo interno, costruire rapporti di cooperazione in rete con altre organizzazioni e reclutare nuovi membri. Questo non deve però far dimenticare che ancora per lungo tempo molti lavoratori non saranno raggiungibili con le nuove tecnologie. Non si possono semplicisticamente archiviare i tradizionali mezzi di comunicazione, così come il contatto diretto tra gli associati. Sullo stesso tema è utile anche visionare il lavoro di R. S. PINNOCK, *Organizing Virtual Environments: National Union Deployment of the Blog and New Cyberstrategies, WorkingUSA*, 2005, 8.

CAPITOLO III

I SINDACATI ALLA PROVA. CASI DI STUDIO

3.1 Le campagne aziendali

Internet e le tecnologie digitali modificano radicalmente il terreno delle pubbliche relazioni perché in essi il dibattito si sviluppa in maniera paritaria tra chi detiene i mezzi di comunicazione e gli utenti che analizzano, discutono e commentano i contenuti informativi proposti. In tale scenario i mass media giocano ancora un ruolo fondamentale, ma non possono più veicolare unilateralmente le informazioni senza evitare di discutere con i propri utenti ed anche con la platea più ampia che frequenta i nuovi strumenti digitali. Si viene a creare così una nuova sfera pubblica la cui caratteristica principale è di non prevedere più una comunicazione da uno a molti, generando così un pubblico di pubblici che interagisce in modo complesso attraverso siti web, forum e social network disseminando il contenuto informativo e talvolta creandolo egli stesso; tali osservazioni sono svolte da Bohman in J. BOHMAN, *Expanding Dialogue: The Internet, Public Sphere, and Transnational Democracy*, in P. M. SHANE, *Democracy online. The Prospects for Political Renewal Through the Internet*, Londra Routledge, 2004. In tale contesto assume cruciale rilevanza il capitale reputazionale delle imprese, che promuovono raffinate strategie di marketing per migliorare la propria immagine pubblica, decisiva per il successo sul mercato. Al contempo però si sviluppano nella società nuove forme di attivismo politico e sociale che intendono attaccare il capitale reputazionale dell'impresa nell'opinione pubblica promuovendo azioni di "consumerismo politico" come i boicottaggi. Se tali iniziative hanno successo nel dibattito pubblico possono esercitare una forte pressione sulla proprietà e sul management dell'impresa,

convincendola a modificare i comportamenti oggetto di critica; l'importanza delle nuove forme di "consumerismo politico" e le possibili alleanze fra tali movimenti e le organizzazioni sindacali sono analizzate da Baringhorstsolle, Hooghe e Micheletti in D. BARINGHORSTSTOLLE, M. HOOGHE, M. MICHELETTI, *Politics in the supermarket: Political consumerism as a form of political participation*, International political science review, 2005, n. 26. Da tale assunto inizia l'esperienza del sindacato statunitense di organizzare vere e proprie campagne di comunicazione pubblica focalizzate su singole imprese con l'obiettivo di migliorare le condizioni di vita e di lavoro dei dipendenti. La prima esperienza in tal senso ha organizzato i lavoratori afroamericani della Kodak ed è descritta da Wadhwani in R. D. G. WADHWANI, *Kodak, Fight and the Definition of Civil Rights in Rochester*, New York 1966–1967. Historian, 1997, n. 60. Saul Alinsky fu l'organizzatore della campagna e da allora ne ha fatto il suo principale strumento di azione, sebbene abbia abbandonato l'ambito sindacale per impegnarsi in ambito politico. Salinsky dimostra, attraverso la sua pluriennale esperienza, l'importanza di una intensa attività di studio e preparazione della campagna che conduca ad una strategia comunicativa di lungo periodo necessariamente elaborata sulla specifica situazione dell'impresa; il suo lavoro è pubblicato in S. ALINSKY, *Rules for Radicals: A Pragmatic Primer for Realistic Radicals,* New York, Vintage Books, 1989. La campagna deve essere preceduta da una fase di analisi delle condizioni dei lavoratori e della condizione dell'impresa; si devono individuare le possibili alleanze nella società civile e gli elementi utili ad esercitare una significativa pressione nei confronti del management aziendale e a mobilitare i lavoratori e la comunità locale; tale fase può durare mesi e include diverse fasi di studio, esposte in D. SADLER, *Anti-corporate Campaigning and Corporate "Social" Responsibility: Towards Alternative Spaces of Citizenship?,* Antipode, 2004, n. 36. Al termine della fase di analisi si devono scegliere gli obiettivi della campagna, il target cui destinare il messaggio, ma soprattutto si deve trovare la modalità più efficace per veicolarlo, costruendo una narrazione

capace di mettere in risalto le argomentazioni e le ragioni della mobilitazione sia verso l'opinione pubblica sia verso la propria base affinché la campagna abbia successo; sull'importanza di tale processo è utile consultare R. FROELICH, B. RÜDIGER, *Framing political public relations: Measuring success of political communication strategies in Germany*, Public Relations Review, 2006, n. 32. L'elaborazione di una campagna non è quindi un compito agevole e sempre più spesso nell'esperienza del sindacato Usa tale responsabilità è affidata a professionalità specifiche. La professionalizzazione migliora le chance di successo e l'impatto comunicativo, ma rischia di escludere i lavoratori, costretti a sostenere la campagna una volta definito il messaggio ed ad attenersi alle linee guida indicate dallo staff; vi è una dunque una tensione intraorganizzativa tra professionalizzazione delle strategie comunicative e democrazia interna su cui sono utili le riflessioni di Simms, esposte in M. SIMMS, *Interest Formation in Greenfield Union Organising Campaigns*, Industrial Relations Journal, 2007, n. 38. In tale contesto un ruolo preminente hanno assunto internet, i social media e i social network perché consentono di diffondere il messaggio in modalità differenti per ogni specifico target e di dare spazio ai lavoratori nella discussione e nell'elaborazione dei contenuti. Non di rado infatti i materiali prodotti dagli utenti ottengono una diffusione maggiore persino dei materiali ufficiali della campagna, mobilitano il loro network di contatti personali e risultano decisivi nel successo finale dell'iniziativa; gli effetti di internet sulle campagne sono analizzati da Niesyto in J. NIESYTO, *Comparative study of transnational anti-corporate campaigns-research design and preliminary results*,Working paper, Università di Siegen, 2007.

Tali modalità di azione sono frequenti nel movimento sindacale statunitense, ma ancora poco praticate in Europa, dove non hanno ottenuto particolare attenzione. Nell'ambito del dibattito sulle strategie di rinnovamento sindacale si sono però imposte al centro dell'attenzione quali strategie utili per riaprire un dialogo con la parte non sindacalizzata del mondo del lavoro e per riaffermare la

centralità del sindacato in una fase storica in cui appare marginalizzato nell'agenda pubblica. Di particolare rilevanza è l'attenzione che stanno conquistando nel movimento sindacale tedesco caratterizzato da relazioni industriali cooperative e quindi meno disposto a costruire uno scontro non conciliabile con la controparte, come nota Turner in L. TURNER, *Institutions and activism: crisis and opportunity for a German labor movement in decline,* Industrial and Labor Relations Review, 2009. In particolare è importante la campagna aziendale promossa dal sindacato Ver.di nelle filiali della multinazionale Lidl, una vera e propria scommessa cui ha lavorato a Berlino a tempo pieno uno staff di cinque persone con l'ausilio dei consigli di fabbrica e della dirigenza sindacale. Il contesto lavorativo esponeva i dipendenti a forti ritorsioni e li sottoponeva a condizioni professionali particolarmente stressanti, come riportato in A. HAMANN, *The black Book on Lidl in Europe*, Ver.di, 2006. Ci è voluto tempo per costruire attraverso la campagna un clima di fiducia riuscendo a coinvolgerli, anche se sul piano contrattuale non si è riusciti ad ottenere gli obiettivi prefissati. Il sindacato ha però ripreso protagonismo e costretto l'azienda a misurarsi con le condizioni di lavoro sul piano delle pubbliche relazioni, assumendo personale specifico ed offrendo servizi aggiuntivi ai lavoratori, come esposto in K. GAJEWSKA, J. NIESYTO, *Organising campaigns as revitaliser for trade unions? The example of the Lidl campaign*, Industrial Relations Journal, 2009, n. 40. Un altro esempio di campagna particolarmente innovativa è la mobilitazione in Ibm promossa dalla Rsu di Varese sulla piattaforma "Second Life", un ambiente virtuale dove l'interazione degli utenti è mediata da alter-ego informatici; le sue caratteristiche sono analizzate da Gordon e Koo in E. GORDON, G. KOO, *Placeworlds: Using virtual worlds to foster civic engagement. Space and Culture*, 2008, n. 11. Tale piattaforma ha numerosi utenti attivi ed era importante nella strategia di relazioni esterne di Ibm, che vi organizzava show room, convegni e riunioni in teleconferenza. La Rsu ha organizzato una manifestazione proprio in questi ambienti costringendo

l'azienda a chiuderli con grande impatto sull'immagine della stessa; ha ricevuto ampia copertura sui principali mass media quale primo caso di manifestazione dei lavoratori organizzata in un ambiente virtuale dando risalto alla vertenza in corso. Viste le caratteristiche tecniche della piattaforma non si può calcolare la reale partecipazione alla manifestazione, né se questa abbia ottenuto rilievo esclusivamente per la sua innovatività e non sia quindi replicabile frequentemente come analizzano Blodgett e Tapia in B. BLODGETT, A. TAPIA, *Do avatars dream of electronic picket lines?: The blurring of work and play in virtual environments*, Information Technology & People 24, 2011, n. 1. L'esperienza è comunque utile a verificare le ipotesi di Shostack sul nuovo repertorio di azioni che le tecnologie digitali, attuali e future, offrono ai lavoratori, di cui aveva scritto in A. SHOSTACK, *Cyberunion: Empowering Labor through Computer Technology*, Armonk, New York, 1999. Dall'esperienza è nato infatti un documento della Rsu volto a sensibilizzare la propria dirigenza sull'importanza di essere presenti nei nuovi spazi digitali, tesi esposta in RSU IBM, *Progetto sindacato 2.0*, 2008.

3.2 Gli strumenti digitali nella comunicazione interna durante un negoziato: il caso ACADEMIA

Le nuove tecnologie non assumono un ruolo importante solo nelle campagne aziendali, ma anche nel rapporto che si instaura tra la base e la propria delegazione durante una trattativa. Ne è un esempio rilevante uno sciopero degli universitari israeliani durato oltre due mesi, che ha comportato la sospensione delle lezioni ed il rischio di annullamento del semestre accademico. Le condizioni retributive di docenti e ricercatori erano particolarmente critiche tanto che la stessa commissione di studio incaricata dall'esecutivo di approfondire la questione aveva proposto maggiori investimenti ed un netto aumento dei salari. L'intero sistema educativo universitario si basava sul lavoro poco retribuito di

centinaia di professori, ricercatori ed amministrativi, che avevano già promosso, senza esito, precedenti agitazioni. La situazione era molto tesa e gli effetti non erano subiti unicamente dai lavoratori, ma le insufficienti risorse dedicate al sistema di alta formazione incidevano negativamente sulla sua qualità, come dimostra Menahem in G. MENAHEM, *The Transformation of higher education in Israel since the 1990s: The Role of ideas and policy paradigms*, Governance, 2008, n. 21. Si è così costituito un coordinamento fra i lavoratori di tutte le università con il compito di organizzare la mobilitazione e trattare con il governo, che però minacciava di sospendere ogni trasferimento economico a loro dedicato e di chiudere le università. In tale contesto si è creata una mailing list per tenere costantemente informati i lavoratori sugli sviluppi della trattativa e per diffondere informazioni alternative a quelle pubblicate sulla stampa, giudicate parziali e infondate. La comunicazione in tempo reale dei lavoratori durante uno sciopero permette infatti di coordinarne le attività e di mantenere uniti gli attivisti, compito non facile in un clima così teso; l'utilità dello strumento è dimostrata dal lavoro di Carter, Clegg, Hogan e Kornberger sullo sciopero dei lavoratori portuali di Liverpool pubblicato in C. CARTER, S. CLEGG, J. HOGAN, M. KORNBERGER, *The polyphonic spree: the case of the Liverpool dockers*, Industrial Relations Journal, 2003, n. 34. La mailing list è divenuta centrale nell'organizzare la mobilitazione e da questa sono scaturite molte proposte poi adottate dall'intero coordinamento. La delegazione trattante vi pubblicava un resoconto dettagliato di ogni incontro negoziale che veniva commentato dai partecipanti ed alimentava il dibattito sui successivi passi da compiere. Tramite le discussioni si è potuta criticare, anche aspramente, la delegazione trattante, ma la possibilità di partecipare ha garantito la costruzione di una rete di solidarietà tra tutti gli accademici impegnati ed il mantenimento dell'unità anche nei momenti più difficili, come dimostrano Pliskin, Romm e Marhey in N. PLISKIN, C. ROMM, T. MARHEY, *E-mail as a Weapon in an Industrial Dispute*, New Technology, Work and Employment, 1997, n. 12.

3.3 La campagna "Your rights at work"

La riduzione degli spazi di concertazione rende sempre più marginale il sindacato nell'elaborazione delle riforme sul lavoro e della disciplina delle relazioni industriali. La coalizione di governo guidata da John Howard ha approvato nel 2005 una radicale riforma del lavoro denominata "Workplace Relations Amendment Act" e nota nel dibattito pubblico con il nome di "Workchoices". La riforma riduceva drasticamente gli spazi di azione del sindacato grazie alla possibilità per le aziende di siglare contratti individuali e di non assumere chi non fosse disposto a firmarli. La riforma inoltre incideva pesantemente sulle possibilità di conciliazione vita-lavoro perché aumentava esponenzialmente la possibilità di ricorrere agli straordinari e riduceva permessi e tutele sul luogo di lavoro, come dimostra l'analisi di R. COOPER,B. ELLEM, *The neo-liberal state, trade unions and collective bargaining in Australia*, British Journal of Industrial Relations, 2008, n.46. Il sindacato australiano ACTU ha deciso di organizzare una campagna per ridefinire la regolazione delle relazioni industriali. Il lavoro preparatorio è stato molto lungo ed elaborato e si è basato prevalentemente sul lavoro dei "focus group", gruppi di lavoratori e cittadini intervistati al fine di comprenderne l'atteggiamento verso la riforma ed elaborare le argomentazioni più efficaci contro di essa. Da tale lavoro è emersa la centralità del legame tra condizioni di lavoro ed impatto sulla vita familiare e locale, rendendo necessario pertanto coinvolgere non solo i lavoratori, ma tutte le realtà del territorio; la ricostruzione delle fasi preparatorie è esposta in K. MUIR, *Worth Fighting For: Inside the Your Rights at Work Campaign*, Sydney, University of NSW Press, 2008. La strategia doveva quindi andare oltre le tradizionali pratiche sindacali e costruire il consenso di tutta la cittadinanza, pertanto si è deciso di non promuovere manifestazioni e scioperi che rischiavano di degenerare in scontri e di mobilitare solo gli attivisti storici e di impegnarsi in una campagna mediatica di pubbliche relazioni che coinvolgesse le comunità locali, ma di utilizzare strategie innovative; il dibattito è esposto in B. ELLEM, *Peak union campaigning: Fighting*

for rights at work in Australia, British Journal of Industrial Relations, 2013, n. 51. La campagna rappresenta ancora oggi uno dei maggiori successi a livello internazionale, che ha richiesto però il più imponente sforzo finanziario del sindacato australiano e ben tre anni di attività. La campagna ha imposto il tema delle relazioni industriali al centro del dibattito nelle successive elezioni ed ha portato infine alla modifica delle norme del "WorkChoices" grazie alla sua capacità di veicolare il messaggio, di imporre i propri temi e di usare al meglio i nuovi strumenti tecnologici, come evidenzia lo studio di Ellem, Oxenbridge e Gahan pubblicato in B. ELLEM,S. OXENBRIDGE, B. GAHAN, *The Fight of Our Lives: An Evaluation of Unions NSW and the Your Rights at Work Campaign*, 2004–2007, Working Paper, Union Strategy Research Group, University of Sydney, 2008.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV., *In search of inclusive unionism*, Bulletin of comparative labour relations, 1990, n. 18.

ABS (1997–2008), *Employee Earnings, Benefits and Trade Union Membership*, ABS 6310.0, Canberra, Australian Bureau of Statistics.

Ad Hoc Committee on Labor and the Web, *Why the internet matters to organized labor*, 1999.

AFL-CIO, Organizing Institute, http://www.aflcio.org/Get-Involved/Become-a-Union-Organizer/Organizing-Institute

Alinsky S., *Rules for Radicals: A Pragmatic Primer for Realistic Radicals*, New York, Vintage Books, 1989.

Bailey, J., K. Iveson, *The Parliaments Call Them Thugs: Public Space, Identity and Union Protest*, Journal of Industrial Relations 2000, n.42.

Bain G. S., Elsheikh F., *Union growth and the business cycle: An econometric analysis*, Oxford, Blackwell, 1976.

Bain, G. S., R. Price, *Profiles of Union Growth: a comparative statistical portrait of eight countries*, Oxford, Blackwell, 1980.

Baird, M., Cooper, R., Ellem, B., *Low-paid women: the impact of regulatory change in Australia,* Industrial Relations Journal, 2009 n. 40.

Ball S. K., Kirstie S., S. Margulis, T. Stephen, *Electronic monitoring and surveillance in call centres: a framework for investigation*, New Technology, Work and Employment, 2011, n. 26.

Barbrook R., A. Cameron, *The Californian Ideology*, Science as Culture, Routledge, 1996, n. 26.

Barbrook R., *Cyber-Communism: How the Americans are Superseding Capitalism in Cyberspace*, Science as Culture, Routledge, 2000, n. 9.

Baringhorst, S., *Political protest on the net*, German Policy Studies, 2008, n. 4.

Baringhorststolle D., M. Hooghe, M. Micheletti, *Politics in the supermarket: Political consumerism as a form of political participation*, International political science review, 2005, n. 26.

Beck, U., Bonss, W., Lau C., *The theory of reflexive modernization problematic, hypotheses and research programme*, Theory, culture & society, 2003, n. 20.

Belzer, M., Hurd. R., *Government oversight, union democracy, and labor racketeering: Lessons from the teamsters experience*, Journal of Labor Research, 1999, n. 3.

Bennet J. T, Taras D. G., *E-Voice: Information technology and Unions*, Journal of Labor Research, 2002, n. 2.

Bibby A., *International trade union activity and work of works councils on the Internet,* Report, Int.unity, 2004.

Bibby A., *Negotiating the new economy: The effet of ICT on industrial relations*, ILO World Employment Report, 2001.

Bibby A., *You're being followed. Electronic Monitoring and surveillance in the workplace*, UNI Global Union report, 2006.

Blakemore M., *Surveillance in the Workplace – an overview of issues of privacy, monitoring and ethics*, I-DRA Ltd/GMB, 2005.

Blodgett B., Tapia A., *Do avatars dream of electronic picket lines?: The blurring of work and play in virtual environments*, Information Technology & People 24, 2011, n. 1.

Bohman, J., *Expanding Dialogue: The Internet, Public Sphere, and Transnational Democracy*, in P. M. Shane, *Democracy online. The Prospects for Political Renewal Through the Internet*, Routledge, Londra, 2004.

Booth, A., *A reconsideration of trade union growth in the United Kingdom*, British Journal of Industrial Relations, 1983, n. 21.

Borge R., A. S. Cardenal, *Surfing The Net: A Pathway To Participation For The Politically Uninterested?*, Policy & Internet, 2011, n. 3.

Bramble, T., *Trade Unionism in Australia: A History from Flood to Ebb Tide*, Cambridge University Press, Port Melbourne, 2008.

Briggs, C., *Different roads to power: a comparative study of national union federations*, in B. Ellem, R. Markey, J. Shields, *Peak Unions in Australia: Origins, Purpose, Power, Agency*, The Federation Press, Leichhardt, 2004.

Bryson A., Ebbinghaus B., Visser J., *Introduction: Causes, consequences and cures of union decline*, European Journal of Industrial Relations, 2011, n. 17.

Bryson A., Gomez R., P. Wilmann, *Online social networking and trade union membership: what the Facebook phenomenon truly means for labor organizers*, Labor History, 2010, n. 51.

Bryson A., Gomez R., *Why Have Workers Stopped Joining Unions? The Rise in Never Membership in Britain*, British Journal of Industrial Relations, 2005, 43.1.

Carter, C. Clegg, S. Hogan, J. Kornberger, M., *The polyphonic spree: the case of the Liverpool dockers*, Industrial Relations Journal, 2003, n. 34.

Castells M., *High technology and the new international division of labour*, Labour and society, 1989, n. 14.

Cooper, R., Ellem B., *The neo-liberal state, trade unions and collective bargaining in Australia*, British Journal of Industrial Relations, 2008, n.46.

Chong, D., Druckman, J. N., *A theory of framing and opinion formation in competitive elite environments*, Journal of Communication, 2007, n. 57.

Cockfield, S. et al., *Union recruitment and organising on the world wide web*, Monash University–Faculty of Business and Economics, Working Paper Series, 2003, n. 23.

Consiglio d'Europa, *Raccomandazione sulla Protezione dei dati personali per scopi di lavoro*, R(89)2, adottata il 18 gennaio 1989.

Creanor, L. and Walker, S. (2005), Trade Union Use of ICT to Support Learning in Europe, TUC, London.

D'art D., Turner T., *Workers and the demand for trade unions in Europe: Still a relevant social force?*, Economic and Industrial Democracy, 2008, n. 29.

Davies S., *Workers of the World Online*, People Management, 1998, n. 10.

Di Nicola, P., Rosati, S., *Trade Unions On The Web: The Italian Case*, Università La Sapienza, 2006.

Diamond W., Freeman R., *Will unionism prosper in cyberspace? The promise of the internet for employee organisation*, British Journal of Industrial Relations, 2002, n. 40.

Di Maggio, P. J., Powell, W. W., *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, American Sociological Review, 1983, n. 48.

Dunlop, J. T., *The development of labor organization: A theoretical framework*, 1949, in R. Lester, J. Shister, *Insights into Labor Issues*, Macmillan, New York, 1949.

Ebbingaus B., J. Visser, *When institutions matter: Union growth and decline in Western Europe, 1950–1995,* European Sociological Review, 1999, n. 15.

Ellem B., *Peak union campaigning: Fighting for rights at work in Australia*, British Journal of Industrial Relations, 2013, n. 51.

Ellem B., S. Oxenbridge, B. Gahan, *The Fight of Our Lives: An Evaluation of Unions NSW and the Your Rights at Work Campaign, 2004–2007*, Working Paper, Union Strategy Research Group, University of Sydney, 2008.

Esping-Andersen G., *Three Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 1990.

Fairbrother P. et al., *Unions facing the future: Questions and possibilities,* Labor Studies Journal, 2007, n. 31.

Fairbrother P., D. Snell, *Unions as environmental actors,* Transfer: European Review of Labour and Research, 2010, n. 16.

Fairbrother P., *Union Democracy: Processes, Difficulties and Prospects*, Conferenza "Union Democracy Reexamined", University of Washington, 24-25 febbraio 2006.

Ferner, A., Hyman, R., *Changing industrial relations in Europe*, Blackwell Publishing, 1998.

Fiorito J., *Unions and information technology: From luddites to cyberunions?*, Labor Studies Journal, 2000, n. 24.

Fiorito, J, Bass W., *The use of information technology by national unions: an exploratory analysis*, Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 2002, n. 1.

Fiorito, J., Jarley, P., Delaney, J. T., *Information technology, US union organizing and union effectiveness*, British Journal of Industrial Relations, 2002, n. 40.

Fiorito, J., Jarley, P., Delaney, J. T., *The adoption of information technology by US national unions*, Relations Industrielles/Industrial Relations, 2000, n. 3.

Fletcher B. J., Hurd R., *Overcoming Obstacles to Transformation: Challenges on the Way to a New Unionism*, in Turner L., Katz H. C., Hurd R. W., *Rekindling the Movement: Labor's Question for Relevance in the 21st Century*, ILR Press, Ithaca, Londra, 2001.

Fombrun, C., J., Gardberg N. A., Barnett, M. L., *Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk*, Business and society review, 2000, n. 105.

Freeman, R., Pelletier, J., *The impact of industrial relations legislation on British union density*, British Journal of Industrial Relations, 1990, n. 28

Freeman, R., *On the divergence in unionism among developed countries*, NBER Working Paper, 1991, n. 2817.

Freeman, R., B., *From the Webbs to the Web: The contribution of the Internet to reviving union fortunes*, National Bureau of Economic Research, 2005, n. 11298.

Frege, C., M., Kelly J., *Union revitalization strategies in comparative perspective. European Journal of Industrial Relations*, 2003, n. 9.

Frey C. B., Osborne M. A., *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?*, Oxford Martin School, 2013, n. 17.

Froelich R., B. Rüdiger, *Framing political public relations: Measuring success of political communication strategies in Germany*, Public Relations Review, 2006, n. 32.

Frosecchi, G., *Internet: nuove opportunità per il sindacato*, Ires Cgil, Filcams Cgil Toscana.

Frost A. C., *Explaining Variation in Workplace Restructuring: The Role of Local Union Capabilities*, Industrial and Labor Relations Review, 2000, n. 53.

Gajewska K., Niesyto J., *Organising campaigns as 'revitaliser'for trade unions? The example of the Lidl campaign*, Industrial Relations Journal, 2009, n. 40.

Galloway A, *Intimations of everyday life: ubiquitous computing and the city*, Cultural studies, 2004, n. 18

Gasser U., *Internet Monitor 2014: Reflections on the Digital World: Platforms, Policy, Privacy, and Public Discourse*, Berkman Center Research Publication, 2014, n. 17.

Gordon E., G. Koo, *Placeworlds: Using virtual worlds to foster civic engagement*. Space and Culture, 2008, n. 11.

Greene A. M., Hogan J., *Editorial of Special Edition on Unions and the internet*, Industrial Relations Journal, 2003, 34

Greene A. M., Hogan J., Grieco M., *E-collectivism and Distributed Discourse: New Opportunities for Trade Union Democracy*, Conferenza "Unions and the Internet", TUC – London School of economics, 11 maggio 2001.

Greene A., G. Kirton, *Possibilities for remote participation in trade unions: mobilising women activists*, Industrial Relations Journal, 2003, n. 34.

Greene A., J. Hogan, M. Grieco, *Commentary: E-collectivism and distributed discourse: new opportunities for trade union democracy*, Industrial Relations Journal, 2003, n. 34.

Greene A., Kirton G., *Possibilities for remote participation in trade unions: mobilising women activists*, Industrial Relations Journal, 2003, n. 34.

Greer, Charles R., *E-voice: How information technology is shaping life within unions*, Journal of Labor Research, 2002, n. 23.

Haiven L., *Expanding the Union Zone: Union Renewal Through Alternative Forms of Worker Organization*, Labor Studies Journal, 2006, n. 31.

Hamann A., *The black Book on Lidl in Europe*, Ver.di, 2006.

Hertenstein, E. J., Chaplan, M. A., *The effect of training for internet use among local trade union leaders*, New Technology, Work and Employment, 2005, n. 20.

Hester N., *Danger Lurks for the Passive*, Workers Online: Official Organ of LaborNet, 2002, n. 11.

Hicks, A. *Social democratic corporatism and economic growth*, The Journal of Politics, 1988, n. 50.

Hine, C., *Web Pages, Authors and Audiences: The meaning of a mouse click, Information*, Communications and Society, 2001, n. 4.

Hirschman, A. O., *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Harvard University Press, 1970.

Hogan, J., *The internet and the politics and processes of trade unionism*, University of Leeds, Leeds, 2005.

Hogan, J., Nolan, P., Grieco, M., *Unions, technologies of coordination, and the changing contours of globally distributed power*, Labor History, 2010, n. 51.

Hurd, R., Milkman, R., Turner, L., *Reviving the American labour movement*, European Journal of Industrial Relations, 2003, n. 9.

Hyman R., *Understanding European Trade Unionism: Between Market, Class and Society*, Sage, Londra, 2001.

Hyman R., *How can trade unions act strategically?*, Transfer: European Review of Labour and Research, 2007, n. 13.

Hyman R., *The future of unions*, Just Labour, 2002, n. 1.

Hyman R., *The Political Economy of Industrial Relations: Theory and Practice in a Cold Climate*, Macmillan, Londra, 1989.

Hyman R., *The politics of workplace trade unionism: recent tendencies and some problems for theory*, Capital & Class, 1979, n. 3.

Ilo, *Conditions of work digest volume 12: Workers' privacy: Part II, monitoring and surveillance in the workplace*, 1993.

Ilo, *Protection of workers' personal data. ILO code of practice*, 1997.

Jodar P., Alos R., Vidal S., *Why Do Workers Leave Unions? – Group Differences in a Spanish Union Federation*, DemoSoc Working Paper, 2010, n. 38.

Kaufman B. E., *What do unions do?—Evaluation and commentary*, Journal of Labor Research, 2005, n. 26.

Kelly J., *Rethinking Industrial Relations: Mobilization, Collectivism and Long Waves*, Routledge, Londra, 1998.

Kelly, D., *Retaking the Information Commons?, Labour, New Media & the 2007 election*, University of Wollongong, International Labour and Employment Relations Association.

Kerr, A., Waddington, J., *E-Communications: An Aspect of Union Renewal or Merely Doing Things Electronically?*, British Journal of Industrial Relations, 2014, n. 52.

Kevätsalo K., *Internet as a trade union tool, WageIndicator and Finnish nurses as an example*, Tehy Publication Series, Helsinki, 2008.

Kidd J., *Enacting engagement online: framing social media use for the museum*, Information Technology & People, 2011, n. 24.

Kim J. D Et Al., *Global diffusion of the internet XV: Web 2.0 technologies, principles, and applications: A conceptual framework from technology push and demand pull perspective*, Communications of the Association for Information Systems, 2009, n. 24.

Kjellberg A, *The Swedish unemployment insurance- will the Ghent system survive?*, Transfer: Quarterly of the European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety, 2006, n. 12.

Lee E., *The Labour movement and the Internet: the new internationalism*, Pluto Press, Londra, 1997.

Lee E., (1999), *Union Busters To Go Cyber*, Workers Online, 1999, n. 10.

Lévesque, C., Murray G., *Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity*, Transfer: European Review of Labour and Research, 2010, n. 16.

Levi, M., Olson, D., Agnone, J., Kelly, D., *Union democracy reexamined*, Politics and Society, 2009, n. 37.

Lewis, P., *How unions brought the workers back to labor*, Labour History, 2009, n. 96.

Lommerud K. E., Straume O. R., *Technology resistance and globalisation with trade unions: the choice between employment protection and flexicurity*, Universidade do Minho, Núcleo de Investigação em Políticas Económicas, NIPE Working Paper series; 2007, n. 25.

Malone T., Laubacher R., *The Dawn of the e-lance economy*, Harvard Business Review, 1998, n. 9.

Martinez Lucio M., *New communication systems and trade union politics: a case study of Spanish trade unions and the role of the Internet*, Industrial Relations Journal, 2003, n. 34.

Martinez Lucio, M; Walker, S., *The networked union? The internet as a challenge to trade union identity and roles*, Critical perspectives on international business, 2005, n. 1.

Marx G., *Measuring Everything that Moves: the new surveillance at work*, in Simpson, I., *Research in the sociology of work: a research annual. 8. Deviance in the workplace,* Emerald, 1999.

Simpson, I., *Research in the sociology of work: a research annual. 8. Deviance in the workplace,* Emerald, 1999.

Masters F. M., Gibney R., Zagenczyk T. J., Shevchuk I., *Union Members' Usage of IT*, Industrial Relations, 2010, n. 49.

Mcconville, C., *The Australian waterfront dispute 1998*, Politics & Society, 2000, n. 28.

Meagher, G., Wilson, S., *Are unions regaining popular legitimacy in Australia?*, in D. Denemark, G. Meagher, G. S. Wilson, M. Western, T. Phillips, *Australian Social Attitudes 2: Citizenship, Work and Aspirations,* UNSW Press, Sidney, 2007.

Menahem G., *The Transformation of higher education in Israel since the 1990s: The Role of ideas and policy paradigms*, Governance, 2008, n. 21.

Metochi M., *The influence of leadership and member attitudes in understanding the nature of union participation*, British Journal of Industrial Relations, 2002, n. 40.

Muir K., *Worth Fighting For: Inside the Your Rights at Work Campaign*, University of NSW Press, Sidney, 2008.

Muir K., *Your Rights at Work'campaign: Australia's 'most sophisticated political campaign*, Labor History, 2010, n. 51.

National Workrights Institute, *On Your Tracks: GPS Tracking in the Workplace*, Working paper.

Ngwenyama, O. K., Allen S., *Communication richness in electronic mail: Critical social theory and the contextuality of meaning*, MIS quarterly, 1997.

Niesyto J., *Comparative study of transnational anti-corporate campaigns-research design and preliminary results*,Working paper, Università di Siegen, 2007.

Oliver, D., *Australian unions in 2007*, Journal of Industrial Relations, 2008, n. 50.

Orr, G., *Government Advertising: Informational or Self-promotional?*, Democratic Audit of Australia, Political Finance & Government Advertising workshop, marzo 2006.

Panagiotopoulos P., Barnett J., *Social Media in Union Communications: An International Study with UNI Global Union Affiliates*, British Journal of Industrial Relations, 2014.

Panagiotopoulos P., *Review study and international survey on online communications. Achieving more inclusive European social dialogue through networking technologies,* in UNI, Report on the UNI Global survey on online communications, 2012.

Panagiotopoulos P., *Towards unions 2.0: rethinking the audience of social media engagement*, New Technology, Work and Employment, 2012, n. 27.

Peetz, D., *Assessing the Impact of 'Work Choices'—One Year On*, Report to the Department of Innovation, Industry and Regional Development, Victoria, 19 marzo 2007.

Pew Research Center, *Home broadband, Internet and life american project*, 2013.

Pinnock R. S., *Organizing Virtual Environments: National Union Deployment of the Blog and New Cyberstrategies*, WorkingUSA, 2005, n. 8.

Pizzigatti S., Yentzer., B., Henderson R. D., *The school of hard cyber knocks: NEA's experience*, Journal of Labor Research, 2002, n. 23.

Pliskin, N. Romm, C. Markey, R., *E-mail as a weapon in an industrial dispute*, New Technology, Work and Employment, 1997, n. 12.

Wilson, S., *Any attention is bad attention: public opinion towards the Howard government's industrial relations reforms in 2005*, in AA.VV., *Whose Choices? Analysis of the Current Industrial Relations' Reforms*, Journal of Australian Political Economy, 2005, n. 56.

Rego, R., et al, *A typology of trade union websites with evidence from Portugal and Britain*, European Journal of Industrial Relations, 2013.

Richards A., De Polavieja J. C., *Trade Unions, Unemployment, and Working Class Fragmentation in Spain*, Working Papers, Centro de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales, 1997.

Richardson, R., *Trade union growth*, British Journal of Industrial Relations, 1977, n. 15.

Rovai A. P., *Building sense of community at a distance*, The International Review of Research in Open and Distance Learning, 2002, n. 3.

Rsu Ibm, *Progetto sindacato 2.0*, 2008 disponibile sul sito http://rsuibmsegrate.altervista.org/2008513ps20.pdf

Ryan, C., *It Takes a Movement to Raise an Issue: Media Lessons from the 1997 UPS Strike*, Critical Sociology 30, 2004, n. 2.

Sadler D., Anti-corporate Campaigning and Corporate "Social" Responsibility: Towards Alternative Spaces of Citizenship?, Antipode, 2004, n. 36.

Schnabel C., Wagner J., *Determinants of Union Membership in 18 EU Countries : Evidence from Micro Data, 2002/03*, draft version, Diskussionspapiere; Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Arbeitsmarkt- und Regionalpolitik, 2005, n. 31.

Schnabel C., Wagner J., *Union density and determinants of union membership in 18 EU countries: evidence from micro data, 2002/03,* Industrial Relations Journal, 2007, n. 38.

Scruggs L., *The Ghent system and union membership in Europe, 1970-1996*, Political Research Quarterly, 2002, n. 55.

Shostak A.B., *CyberUnion: Empowering labor through computer technology*, ME Sharpe, 1999.

Shostak, A. B., *Today's unions as tomorrow's cyberunions: Labor's newest hope*, Journal of Labor Research, 2002, n. 23.

Simms M., *Interest Formation in Greenfield Union Organising Campaigns*, Industrial Relations Journal, 2007, n. 38.

Stevens, C. D., Greer C. R., *E-Voice, The Internet, And Life Within Unions: Riding The Learning Curve*, WorkingUSA 8, 2005, n. 4.

Stuart M., *Reflections on work and employment into the 21st century: between equal rights, force decides*, Work, Employment & Society, 2013, n. 27.

Talbot D., *How Obama Really Did It*, Technology Review, 2008, n. 111.

Taylor, V., Van Dyke N., *''Get up, Stand up'': Tactical Repertoires of Social Movements*, in D. Snow, S. Soule, H. Kriesi, *The Blackwell Companion to Social Movements*, Blackwell, Malden, MA, 2004.

Tornatzky L. G., Fleischer M., Chakrabarti A.K., *Processes of technological innovation*, Lexington Books, 1990.

Turner H. A., *Trade Union Growth, Structure and Policy*, Allen and Unwin, Londra, 1962.

Turner J.Et Al., *Looking to initiatives in communications technology to overcome social exclusion and gender inequalities*, Local Economy, 2000, n. 15.

Turner L., *Institutions and activism: crisis and opportunity for a German labor movement in decline*, Industrial and Labor Relations Review, 2009.

UNI Commerce, *Technology and RFID must be negotiated*, Union Network, 2005.

UNI Global Union, *Online rights@work, A UNI P&MS code of practice*.

Unionbook - The social network for trade unionists, disponibile all'indirizzo http://www.unionbook.org

Upchurch M., *The internet, social media and the workplace, International Journal of Socialism*, 2014, n. 141.

Vandaele K., *Union responses to young workers since the Great Recession in Ireland, the Netherlands and Sweden: are youth structures reorienting the union agenda?*, Transfer: European Review of Labour and Research, 2013, n. 19.

Visser J., *Unions and unionism around the world*, in J.T. Addison, C. Schnabel, International Handbook of trade union, Cheltenham, 2003.

Visser, J., *Union membership statistics in 24 countries*, Monthly Labour Review, 2006, n. 38.

Viswarath V., Morris M. G., Davis B. G., Davis F., *User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View*, MIS Quarterly, 2003, n. 27.

Vogel D., *Lobbying the Corporation*, Basic Books, New York, 1978.

Waddington J., *Trade union membership retention in Europe: The challenge of difficult times*, European Journal of Industrial Relations, 2014.

Waddington J., *Why do members leave? The importance of retention to trade union growth*, Labor Studies Journal, 2006, n. 31.

Wadhwani R. D. G., *Kodak, Fight and the Definition of Civil Rights in Rochester, New York 1966–1967*, Historian, 1997, n. 60.

Wallerstein M., Western B., *Unions in decline? What has changed and why*, Annual Review of Political Science, 2000, n. 1

Ward S., *Developing the e-union, Online Communications in Transnational Trade Union Projects*, Uni global Union, 2003.

Ward S., Lusoli W., *Dinosaurs in cyberspace: British trade unions and the internet*, European Journal of Communication, 2003, n. 18.

Ward, I., *Politics of the Media*, Macmillan, South Melbourne, 1995.

Warner, M., *Unions, integration and society*, Industrial Relations Journal, 1970, n. 1.

Washbourne N., *Information Technology and New Forms of Organising? Translocalism and Networking in Friends of the Earth*, in F. Webster (a cura di), *Culture and politics in the information age: A new politics?*, Routledge, Londra, 2001.

Waterman P., *Labour Internationalism in the Transition from a National/Industrial/Colonial Capitalism to an Informatised/Globalised One... and Beyond*, conferenza "The Past and Future of International Trade Unionism, International Conference", Ghent, Belgio, 2000.

Wayne J. D., R. B. Freeman, *Will unionism prosper in cyberspace? The promise of the Internet for employee organization*, British Journal of Industrial Relations, 2002, n. 40.

Webb S., Webb B., *Industrial Democracy*, Longman, 1920,

Wenger E., *Communities of practice: A brief introduction*, University Of Oregon, 2011.

White A., Social Media for Unions, Aleithia Media and Communications, 2010.

Whittall M., H. Knudsen, F. Huijgen, *European works councils: identity and the role of information and communication technology*, European Journal of Industrial Relations, 2009, n. 15.