

SOPRAVVIVERA' IL SINDACATO FINO AL 1984?

Giovanni Costa

1. Le riedizioni, con alcuni significativi aggiornamenti e aggiustamenti di giudizio, dei due fortunati libri di Turone e Romagnoli-Treu (1) sul sindacato italiano consentono e impongono una riflessione su una inquietante domanda: che cosa sta accadendo nel sindacato?

Dopo aver toccato per buona parte degli anni Settanta il massimo di coesione organizzativa, di capacità propositiva e di iniziativa, di influenza culturale e politica mai raggiunto nella sua storia e forse mai raggiunto dalle organizzazioni sindacali in Paesi industrializzati occidentali, il movimento sindacale italiano si trova ad affrontare gli anni Ottanta con una serie di lacerazioni interne, di difficoltà organizzative e, per restare nell'ambito aziendale, con una serie di strumentazioni contrattuali la cui efficacia è messa seriamente in discussione dagli esiti incontrollabili della loro applicazione.

Chi cercasse spiegazioni tra le molte analisi interne ed esterne al sindacato non troverebbe che risposte parziali e tutto sommato insoddisfacenti. La questione non è semplice e dovrà impegnare in uno sforzo teorico e interpretativo molte di quelle intelligenze che per anni si sono esercitate in analisi descrittive e celebrative che, col senno di poi, potrebbero rivelarsi il peggiore servizio reso al movimento sindacale e alla comprensione del nostro sistema di relazioni industriali. La distinzione manichea (e, se la parola non avesse una connotazione un po' lugubre, terroristica) tra amici e nemici del sindacato ha impedito, soprattutto riguardo ai primi, la crescita e lo sviluppo di una coscienza critica. Dagli amici mi guardi Iddio... con quel che segue.

1. S. Turone, *Storia del sindacato in Italia 1943/1980*, Laterza, Bari, 1981; U. Romagnoli, T. Treu *I sindacati in Italia dal 1945 ad oggi - Storia di una strategia*, Il Mulino, Bologna, 1981.

2. Leggendo attentamente soprattutto le parti riscritte o aggiunte dopo le prime edizioni dei testi in esame si può concludere che non c'è nessuno dei grandi disegni che hanno caratterizzato la strategia del sindacato italiano negli anni Settanta che non sia oggi arrivato ad un punto di crisi. Le cause possono essere diverse e le spiegazioni molte e nemmeno tutte riconducibili ad errori di valutazione del sindacato.

E' in crisi anzitutto il disegno di unità sindacale che significa crisi di ruolo del sindacato nel sistema di relazioni industriali e nella società. Questa crisi di unità non assume tanto la forma di concorrenza *tra* sindacati, ben nota agli studiosi di relazioni industriali, bensì quella di concorrenza *sui e nei* sindacati nel corso della quale il *dato politico* non è il punto di arrivo di un processo di organizzazione e di mediazione di interessi ma è il punto di partenza di divisioni aprioristiche, anche legittime, ma che di fatto incrinano la capacità di capire e rappresentare gli interessi che si aggregano e mutano nel sistema di relazioni industriali. Se il sindacato si è trovato scoperto di fronte allo "squadrismo" dei terroristi e al "quadrismo" dei capi intermedi è anche perché riconorrendo spazi "politici" ha lasciato vuoti i suoi spazi specifici, inibendosi per davvero un ruolo politico da *sindacato* e coprendo maldestramente un ruolo politico da *partito*.

Non credo che sia di qualche utilità andare alla ricerca della forza politica che più ha peccato in questa direzione (anche se qualcuno ha peccato più di altri), mentre sarebbe utile affrontare in modo non strumentale la grossa questione dell'autonomia del sindacato, che passa non certo per una sua impossibile *apoliticità* ma per una *politicità* collocata nel suo spazio specifico.

Se si considerano più specifiche politiche contrattuali, è in crisi la strategia dell'inquadramento unico, non tanto nel suo profondo significato ideale e pratico (la rivalutazione economica e normativa del lavoro manuale resta tra l'altro un'esigenza oggettiva di confronto con il mercato del lavoro) quanto negli esiti concreti prodotti, che ben lungi dal garantire un controllo sindacale del mercato del lavoro si sono scontrati con ulteriore segmentazione e impermeabilità dei mercati del lavoro, cui la gestione concreta dell'inquadramento unico ha offerto ulteriori elementi di "balcanizzazione". A ciò si sono aggiunti gli effetti dei vari automatismi, per cui i *differenziali retributivi contrattuali* non corrispondono più ad alcuna realtà professionale, mentre i *differenziali retributivi di fatto* sono sfuggiti a qualsiasi controllo sindacale assieme alla parte più consistente del monte salari.

E' in crisi la strategia di cambiamento dell'organizzazione del lavoro che, a parte pochi e citatissimi casi per l'appunto *esemplari*, viene

stancamente e ritualmente (2) riproposta in termini contrattuali senza che né il sindacato né le aziende definiscano i termini gestionali di una politica di cambiamento reale.

E' in crisi la strategia di controllo degli investimenti concretatasi nell'istituto dell'esame congiunto degli investimenti (che doveva costituire la via italiana alla partecipazione), molto spesso per la latitanza delle direzioni aziendali ma altrettanto spesso anche per l'inadeguata utilizzazione da parte sindacale delle informazioni messe a disposizione.

3. Questi dati di crisi innegabili, riconosciuti da diversi protagonisti e osservatori trovano soprattutto nel libro di Romagnoli-Treu i termini per una valutazione articolata. E' vero che sono intervenuti elementi esogeni: dalla crisi energetica allo sconvolgimento del sistema monetario internazionale. E' vero che gli altri soggetti di relazioni industriali — Stato e imprenditori — non hanno giocato i loro ruoli e non sempre hanno rispettato i patti. Ma è anche vero che la bontà di una strategia non si misura astrattamente in base alla sua coerenza interna, ma si misura invece pragmaticamente in base alla sua capacità di anticipare e di influenzare i comportamenti dei soggetti antagonisti o mediatori (difficile dire quali dei due siano più pericolosi per il sindacato).

E pure il sindacato era riuscito a conquistarsi, con strumenti di potere ma anche di convinzione culturale, nel trascorso decennio un clima estremamente favorevole, un'attenzione e una credibilità senza precedenti nella nostra storia.

Ma non sarà forse questo clima, questa adesione acritica alle sue iniziative che hanno nuociuto al suo senso di realtà? Una pericolosa assenza di esercizio critico, altrettanto pericolosa di quello che sta ora diventando uno sport nazionale di tiro al sindacato, una incapacità di cogliere il dramma pure denunciato (3) del "declinare crescendo". Circolano alcune risposte che non convincono, che è augurabile non convincano nemmeno il sindacato.

E' vero come abbiamo appena osservato che alcuni tra i più significativi e innovatori istituti contrattuali lanciati in questo decennio appena concluso sono in profonda crisi. E' anche vero che alcuni rispondono a problemi reali e ad una reale tensione ideale: questi vanno salvati e riproposti con una mentalità nuova e ove occorra con strumenti nuovi, senza remore e senza tabù. Questa considerazione vale soprattutto

2. F. Butera "La questione dell'organizzazione del lavoro in Italia", *Quaderni di Rassegna Sindacale* n. 83/1980.

3. B. Manghi, *Declinare crescendo*, Il Mulino, Bologna, 1977.

to per la tematica dell'organizzazione del lavoro, per la tematica dell'informazione o, se non si teme la parola, della partecipazione.

Possibile che il movimento di ristrutturazione del lavoro con l'appoggio del movimento sindacale più forte tra i Paesi industrializzati abbia lasciato spazio ad una riproposizione di un ruolo del capo intermedio arretrato perfino rispetto ad un tradizionale manuale di management americano? Non è stato sbagliato qualcosa? Dove? Perché? Non è possibile fare storia delle relazioni industriali senza rispondere a queste imbarazzanti domande. Non basta constatare l'errore.

Possibile che il disegno di controllo sociale, che ha rifiutato come minimali e integratori strumenti di contrattazione e partecipazione che pure hanno dato in altri contesti alcuni frutti, si trovi a fronteggiare il mercato del lavoro meno controllabile del mondo industrializzato. Non è stato sbagliato qualcosa? Dove? Perché? Non è possibile ricostruire una strategia senza andare alla radice di queste questioni.

4. Per iniziare questo processo di revisione credo sia necessario una volta per tutte evitare una ricorrente paranoia per cui se il sindacato è in crisi è colpa del sistema imprenditoriale, se il sistema imprenditoriale è in crisi è colpa del sindacato e del sistema politico, se il sistema politico è in crisi è colpa del sistema burocratico e così via scaricando. Non che le colpe non ci siano e non vadano puntigliosamente ricercate e denunciate (4) è necessario tuttavia che tutti comincino ad assumersi la responsabilità delle proprie strategie e delle proprie azioni anche per quanto riguarda gli effetti "perversi", o, se si preferisce, "non voluti" indotti dai comportamenti di altri soggetti che non possono non essere scontati anticipatamente da parte di chi voglia formulare una strategia realistica, non fosse altro che per avere una qualche probabilità di neutralizzare piuttosto che subire quei comportamenti.

Credo abbia fondamento la critica che Treu rivolge alla parte imprenditoriale la cui "preoccupazione prevalente è stata quella di svolgere azione di lobby politica su punti di interesse specifico piuttosto che sollecitare le riforme e le iniziative pubbliche necessarie a uno sviluppo economico e a relazioni industriali più equilibrate" (5). Ma credo che osservazioni analoghe possano essere fatte, al di là delle enunciazioni di principio, per talune politiche sindacali in tema per esempio di mobi-

4. Come fa ad esempio Treu accentuando i "fattori esterni" della crisi del sistema di relazioni industriali T. Treu "La via della sperimentazione", *Industria e sindacato* n. 20/1981.

5. *Ibidem* p. 5.

lità e occupazione dando luogo a collusioni (più che a triangolazioni) management-governo-sindacato.

C'è però da chiedersi: sono pertinenti critiche di questo genere? In altre parole, in un sistema che ammette, tutela e promuove l'organizzazione di interessi particolari è possibile richiedere a soggetti caratterizzati socialmente ed economicamente di rappresentare qualcosa di diverso da questi interessi, con il rischio che fattisi "governo" non siano più in grado di rappresentare né interessi parziali, né interessi generali? E' quando gli interessi parziali vengono assunti ad interessi generali, e quindi indistintamente *sommati* invece che selezionati e gerarchizzati, che nasce il corporativismo.

E' vero che nelle società complesse affidare questo processo di selezione e gerarchizzazione a semplici meccanismi di competizione sociale ed economica potrebbe avere effetti distruttivi e comunque intollerabili (6): ciò spiega, al di là degli anatemi e degli sforzi di esorcizzarlo, il successo del corporativismo nel suo significato proprio che non è quello, erroneo e corrente, di rappresentanza di interessi particolari ma quello di dare valore e tutela generale a interessi particolari. E questo va messo tra i rischi, per altro verso accettabili, delle legislazioni di sostegno.

5. Quanto ha giocato nella produzione di effetti "perversi" la cultura del primato politico e quindi, ma non ineluttabilmente, la mancanza di una cultura e di una professionalità specifica del quadro sindacale e anche del consulente sindacale — sociologo o giuslavorista o economista che fosse? Perché la stessa attenzione che è stata giustamente dedicata a decifrare il significato politico delle piattaforme, delle strategie, degli accordi non è stata dedicata agli strumenti tecnici e contrattuali che avrebbero dovuto implementare il tutto? Per quanto tempo sono stati tollerati gli insopportabili residui della peggiore cultura idealistica, che sottovalutano sistematicamente i dati tecnici e materiali, le specificità dei linguaggi professionali, la verifica empirica per assegnare al ritualismo della parola significati magici da cultura tribale? Non si tratta certo di sottovalutare i meccanismi di formazione del consenso o del dissenso nella società dello spettacolo e delle comunicazioni di massa, la funzione dell'orientamento ideologico nel superare i dati angusti del "reale" per creare situazioni nuove non subordinate all'esistente. Si tratta però di sottoporre ad analisi critica quanto è

6. Almeno nel nostro Paese. Se poi in altri riescono per ora a farli tollerare non dimostra nulla.

stato prodotto, confrontarlo continuamente con il dato empirico. Se mi si perdona un parallelo aziendale, senza bollarlo aprioristicamente di tecnicismo, si tratta di introdurre nell'attività e nella cultura del sindacato il *controllo di gestione*, senza per questo perdere lo specifico sindacale e quindi controllando *anche* lo scambio politico e ideologico.

Chiederemmo allora agli storici del sindacato di impiantare le coordinate di un'analisi costi/benefici sull'azione passata, ma soprattutto proiettata sull'azione futura. Chiederemmo un'analisi sulla cultura e sulla provenienza dei quadri sindacali, sul contesto organizzativo in cui sono inseriti, sulla loro selezione o cooptazione, sulla loro capacità di "rappresentare" (7) e non certo per delegittimare l'attività sindacale — obiettivo che non potrebbe essere perseguito da nessuna persona sensata — ma per porre le basi di una legittimazione sia sostanziale che formale.

Per uscire dal ritualismo nelle relazioni industriali è necessario che le menti migliori si dedichino alla "falsificazione" dell'attività sindacale, popperianamente intesa come la definizione sistematica delle condizioni in presenza delle quali una specifica strategia sindacale produce un esito contrattuale di cui si dichiarano e si controllano gli obiettivi oppure viene revocata. Senza questo sforzo di "scientificazione" (non si temano le accuse di razionalismo e di tecnocrazia, che sono oggi il pericolo più remoto!) non può esistere rappresentatività e democrazia sindacale né controllo sui vertici; può esistere solo un indefinito processo di delega che non ha mai momenti reali di verifica e che costituisce il più rilevante pericolo di delegittimazione sostanziale, delegittimazione che non sarebbe pagata solo dal sindacato ma da tutto il sistema sociale ed economico. Per essere chiari fino in fondo, va detto che espressioni come "nuove strategie di sviluppo", "nuova organizzazione del lavoro", "salvaguardia dei livelli occupazionali" etc. etc., anche se chiarissime nei loro termini ideali (meno chiare quando infarciscono e ritualizzano quegli strumenti operativi che dovrebbero essere i contratti nazionali e aziendali) non sono espressioni "falsificabili" ed hanno quindi un'efficacia normativa e applicativa — come dimostrano le centinaia di contratti disattesi — praticamente nulla. Non si tratta di rinunciarvi, ma di renderle operative e quindi suscettibili di controllo

7. Qualche studio, finalmente empirico, comincia ad arrivare; si veda per esempio E. Biagioni et al., *Indagine sul sindacato. Profilo organizzativo della Cgil*, Esi Roma, 1980, accolto purtroppo, a prescindere da alcune reali ma comprensibili manchevolezze, con un insospettabile purismo epistemologico. Per un altro studio che non ha ricevuto l'attenzione che meritava si veda: G. Gasparini (a cura di) *Sindacato e organizzazione*, Angeli, Milano, 1978.

empirico. Ogni norma contrattuale che non espliciti i termini per la sua denuncia (per la sua falsificazione) è inutile e dannosa. E questo vale a maggior ragione per quegli esercizi retorici, che non hanno molti precedenti in altri sistemi di relazioni industriali, che sono stati finora – e le responsabilità sono un po' di tutti – gli accordi con il governo, per i quali il sindacato ha compromesso le residue riserve di unità e di capacità di mobilitazione.

Qualcosa si sta muovendo in questo senso, come dimostrano i recenti accordi Alfa Romeo, Pirelli, Zanussi e altri. Bisogna scavare in questa direzione. Si scoprirebbe che il sistema di relazioni industriali deve effettivamente decentrarsi, il che non significa né polverizzazione né perdita di controllo, significa semmai l'assunzione di un concetto di controllo adeguato alle organizzazioni complesse, controllo simonianamente inteso in termini di premesse decisionali e di criteri di soddisfazione che non hanno nulla a che vedere con l'egemonia di burocrazie appesantite da decisioni minute per le quali non hanno nemmeno le informazioni basilari, salvo poi dover passare molto del loro tempo in lodevoli quanto inutili autocritiche.

Si scoprirebbe che il management aziendale potrebbe essere costretto ad uscire allo scoperto senza nascondersi dietro l'alibi di un sindacato, consciamente o inconsciamente disposto ad offrirgli tutte le coperture in cambio di alcune formulette rituali. Quante volte dietro la difesa, per altri versi legittima, di certe rigidità si è celata la difesa di un management inetto e di un sistema amministrativo corrotto e (neanche tanto) assistenziale?

6. Lo sforzo di far entrare la contrattazione entro i temi delle scelte produttive, di investimento e di organizzazione del lavoro costituisce, come è noto, il tratto caratteristico dell'esperienza sindacale dell'ultimo decennio, in contrapposizione all'esperienza di altri Paesi che hanno scelto strumenti diversi dalla contrattazione oppure non si sono posti prioritariamente questo problema.

Se "è facile verificare che la contrattazione non ha retto adeguatamente a questo sforzo" (8) né nel settore privato né in quello pubblico, non è altrettanto facile trarre tutte le conseguenze diagnostiche da questa constatazione. Forse bisognerebbe cominciare a chiedersi se la contrattazione e i meccanismi con cui vi si arriva, nati per affrontare tematiche relativamente più chiare e definite (più falsificabili) siano

8. T. Treu, "La contrattazione collettiva e riforma della pubblica amministrazione" in Aa.Vv., *Il sindacato nella pubblica amministrazione*, Edizioni Lavoro, Roma 1981, p. 23.

ancora lo strumento idoneo per affrontare questa materia complessa e variabile. Se il sindacato ritiene di non potersi esprimere che attraverso la contrattazione, allora è costretto a scegliersi terreni di azione compatibili con lo strumento che ha deciso di usare. Se ne sceglie altri lo strumento sarà inadeguato e potrebbe essere insufficiente, anche se utile, la compilazione da parte dello storico di minuziosi elenchi delle cose che non hanno funzionato.

In questo senso l'analisi di Romagnoli-Treu individua con grande lucidità i limiti della strategia sindacale soprattutto nei punti in cui gli esiti sono vistosamente difformi dai propositi. Ma forse oggi è necessario uno sforzo ulteriore e quindi è necessario interrogarsi sulle matrici culturali, filosofiche, politiche e, perché no? , tecniche che in definitiva hanno prodotto questa strategia e questi esiti. Con strumenti diversi ma convergenti, il declino degli anni Settanta, viene da Turone arricchito di altri elementi descrittivi e esplicativi (10), anche se potrebbero essere ulteriormente discussi i tentativi di spiegazione solo in termini di "intervento brutale della reazione" o in termini di "realtà sociale del Paese immatura rispetto alla volontà di rinnovamento coagualtasi nel 1969 attorno al sindacato" (11).

La vitalità dell'organizzazione sindacale entro il sistema di relazioni industriali si misura in termini di capacità di organizzare e, se necessario, di selezionare interessi reali, di rappresentarli e di consentirne l'espressione. Se i processi di distribuzione del reddito e di potere, i meccanismi di regolazione si spostano, come è accaduto e sta accadendo, al di fuori del sistema di relazioni industriali, gli attori di tale sistema possono pur sempre consolarsi evocando complotti e disegni perversi (peraltro verosimili) ma potrebbero pure chiedersi se non sia anche la (cattiva) qualità della loro strategia a provocare questa perdita di controllo. Non si tratta certo di accettare l'impotenza delle visioni struttural-funzionalistiche (movimenti impercettibili e sinusoidali attorno all'asse di equilibrio) ma nemmeno di cavalcare il velleitarismo dell'autonomia (e della fantasia) del piano politico, alla ricerca di improbabili centralità ora operaie ora statuali, sempre scentrate in un mondo divenuto irreversibilmente policentrico (12). Si tratta di dominare e, ove occorra, ridurre la complessità senza cadere in scolastiche semplificazioni, né in indifferenziati pluralismi e relativismi (13).

10. S. Turone, *op. cit.*, p. 403 sgg.

11. *Ibidem* p. 404.

12. In questo senso va ripreso e approfondito il ripensamento critico e autocritico proposto in A. Accornero, *Il lavoro come ideologia*, Il Mulino, Bologna, 1980.

13. Si veda E. Zaninotto, "La parabola del pluralismo" in *Economia e Politica industriale* n. 29/1981.

7. In conclusione, i libri di Turone e Romagnoli-Treu offrono molti spunti ed una fondamentale documentazione per la comprensione della storia del sindacato italiano, ma già i ritocchi e gli aggiornamenti di giudizio riscontrabili rispetto alle prime edizioni dei due testi ci dicono – e mi auguro che gli Autori ne convengano – che almeno per quanto riguarda l'ultimo tormentato decennio è una storia che potrebbe dover essere riscritta alla luce degli avvenimenti dei prossimi anni.

Venezia, Università degli Studi