

da "Formula"
bimestrale FILCEA CGIL
maggio 1994

La rappresentanza degli interessi come lavoro

Carlo Donolo (*)

Quello della rappresentanza costituisce un vero e proprio lavoro il cui successo - come in tutte le professioni sociali - dipende dal rispetto di regole basilari: trasparenza, presentazione di rendiconti, etica di ruolo, capacità di risposte efficaci non solo a livello collettivo.

La società moderna, ed ancor più quella contemporanea, sono andate strutturandosi sulla base di *interessi*. Da quelli di classe a quelli sportivi. L'assunto dominante di fatto è che i membri della società siano prevalentemente individui egoistici ed autointeressati. Essi hanno chiare preferenze circa bisogni e modi di soddisfarli. Sono competenti nel calcolo del rapporto "mezzo-fine". Detengono capacità organizzative e competenze comunicative adeguate per riuscire a dar peso alle proprie volontà. Di conseguenza affidano gran parte del perseguimento dei propri interessi alla (privata) abilità di affermazione e contrattazione con le diverse controparti con le quali interagiscono sistematicamente (dal datore di lavoro all'idraulico, dai figli al condominio).

La protezione di ciò che riescono a procurarsi e ad acquisire, ed anche la sofisticata strumentazione per riuscirci, sono assicurate, in prevalenza, dalla legge, che assegna diritti, definisce statuti, prevede procedure e offre garanzie. Gli interessi sono perseguiti in un regime di libertà regolate. Tra gli aspetti regolativi più importanti, e che sono il frutto di progressive e spesso ancora instabili acquisizioni storiche, ci sono le garanzie offerte a differenze socialmente rilevanti, ovvero la definizione di statuti differenziati a seconda del grado di protezione normativa che socialmente è ritenuto necessario. Così, sebbene tutti gli interessi siano ugualmente validi e legittimi, alcuni (a tempo e luogo opportuni)

possono contare su qualche marcia in più.

Ciò ovviamente non attenta al principio di uguaglianza fondamentale, dato che si tratta per lo più di regole redistributive miranti a compensare svantaggi o a prestare attenzioni particolari a partners ritenuti più deboli nell'interazione sociale. Tutti i lettori di questa rivista conoscono bene lo Statuto dei lavoratori, e possono quindi collocarlo in questa cornice.

Da questo quadro restano fuori però alcuni elementi cruciali. Alcuni interessi possono essere efficacemente perseguiti solo *in modo collettivo* (tramite l'agire coordinato e cooperativo di una parte significativa di una categoria di portatori di interessi). Altri infine sono soddisfacenti solo se nella società sono disponibili dei beni non producibili direttamente (di regola) nel semplice perseguimento dell'interesse privato. Si tratta di beni pubblici o più in generale di *beni comuni*. Molti di questi sono ormai legati, anche formalmente, alla definizione di diritti (si pensi alla salute, all'informazione, all'istruzione, alla vivibilità). Gli stessi diritti e statuti sopra ricordati del resto sono beni pubblici risultanti da forme altamente specializzate di azione collettiva (la politica, la vita istituzionale, ecc.). Tuttavia è importante sottolineare la distinzione tra i termini messi in rilievo. Il singolo portatore di interessi "egoistici" (a questo aggettivo non deve essere dato qui alcun senso moralmente negativo; esso sottolinea soltanto che l'egoista consuma più beni comuni di quanto contribuisce a riprodurre), considera nel suo agire sia l'azione

collettiva che i beni comuni come delle opportunità, ovvero delle risorse di contesto da utilizzare al meglio. Talora, anzi spesso, veramente esse gli impongono dei vincoli (regole da rispettare, ma anche definizione delle risorse soggettivamente disponibili, quali *skills*, professionalità, virtù ed altro). Ma in tal caso il suo agire strategico si eserciterà proprio nel gioco di "dribblare" i vincoli e di superare gli ostacoli, insomma di usarli ai propri fini. Gran parte del nostro apparato normativo del resto si presta bene sia ad essere rispettato che ad essere usato: Come è noto da secoli, questa situazione (in cui l'attore ha a disposizione beni che può mungere senza doverli necessariamente alimentare) dà luogo al fenomeno chiamato del *free rider*: viaggiare senza pagare.

Per ovviare a questa tentazione, quanto più gli individui moderni, ed ora anche postmoderni, sviluppano capacità di perseguimento egoistico degli interessi, cresce (quasi altrettanto) il ruolo della legge ed insieme della fiscalità generale. Con questi due mezzi universali la collettività cerca, in pratica, di recuperare dai singoli quello che essi nelle situazioni concrete cercano di acquisire possibilmente gratis. Il sindacalismo ovunque ha seguito questa stessa tendenza: con regimi di monopolio o protetti per gli iscritti, con la validità *erga omnes* dei contratti, con l'automaticità della riscossione delle quote di iscrizione e altro ancora.

Analisi degli interessi e loro interpretazione

Quanto detto è sufficiente per en-

trare finalmente nel merito dell'analisi della rappresentanza come lavoro. Gli interessi sono portati da individui concreti che operano in contesti socialmente definiti. Gli interessi del lavoro (degli individui in quanto produttori di ricchezza) - a differenza di altri per i quali il singolo si sente sufficientemente competente a decidere - sono molto problematici. Il perseguimento di aumenti salariali, di miglioramenti normativi, di migliorie nell'ambiente di lavoro, di garanzie previdenziali più efficaci un processo alquanto più complesso della scelta di un modello di auto o di una vacanza.

Curiosamente, in genere, l'individuo-produttore è meno competente dell'individuo-consumatore. Deve fare calcoli complessi tra vantaggi immediati e a medio termine, tra egoismo privato e lealtà di gruppo (una risorsa non facilmente rinunciabile anche ai fini privati), tra defezione e protesta, tra opportunismo e altruismo, tra modi sottilmente alternativi di capire quale è il suo interesse e come lo può efficacemente perseguire. In poche parole si può affermare che *gli interessi del lavoro hanno uno specifico bisogno di essere interpretati*. Per questo c'è il sindacato.

Il lavoro di interpretazione rinvia subito ai beni comuni (per esempio: le conoscenze pertinenti o le culture di organizzazione) e all'azione collettiva (cioè ai modi in cui l'azione di singoli converge deliberatamente con quella di altri singoli per produrre un risultato che altrimenti non potrebbe essere ottenuto). Ma rinvia anche alla divisione del lavoro: tra chi ha gli interessi e

chi lo aiuta ad intenderli in modo appropriato. Del resto ormai anche l'ultimo dei manovali ha confidenza con avvocati, fiscalisti, funzionari di patronato e impiegati dell'Inps. I suoi interessi li deve comunque già in parte affidare a specialisti, a professionisti nella difesa (talora nell'offesa) degli interessi di clienti. In tutti questi casi prevale però una dimensione difensiva e strumentale. So quello che voglio, aiutami tu, specialista, ad ottenerlo. Il lavoro dell'interpretazione richiede invece tempo, parole, organizzazione, differenziazione di livelli, temporalità più lunghe. In primo luogo richiede di riuscire a sapere di più su come stanno le cose (come va l'impresa, come vanno le esportazioni, quali innovazioni tecnologiche stanno arrivando, che quota di auto viene assegnata quest'anno ai giapponesi, cosa fa la concorrenza. E, ancora, si potrà contare sulla Cig, che spazio c'è per le azioni positive, non avrò mica "commesso" *sexual harassment*?, e così via). In secondo luogo, mentre il calcolo degli interessi egoistici è strettamente monologico (si svolge per così dire in modo asociale), se non si parla con gli altri è difficile sapere come collocarsi in un conflitto di lavoro, che pesci prendere in un rinnovo contrattuale, se vale la pena di rinnovare la tessera sindacale. In terzo luogo e a certe condizioni si sa che il perseguimento di interessi egoistici si avvantaggia se è coordinato con quello di altri, nel senso di fare a tempo e luogo insieme certe cose. Ancor di più potrà avvantaggiarsi se addirittura diventa agire collettivo in senso proprio, cioè motivato da una finalità condivisa e

addirittura solidale. Se si arriva fino a questo punto l'individuo egoistico scoprirà che vale la pena di ricorrere al lessico elaborato in una cultura condivisa, nel quale siano state registrate fasi pregresse di successi e sconfitte collettive. L'egoista scopre l'organizzazione sindacale come interprete dell'interesse.

Flatlandia, piramide egizia, piramide capovolta: tre tipi di organizzazione

Già da come l'abbiamo messa, si capisce intanto che il nostro individuo non necessariamente percorre tutti questi passaggi, e che per lui il sindacato - come luogo del lavoro della rappresentanza - può risultare elusivo e lontano. E poi, comunque, ogni passaggio dall'agire autointeressato ed isolato a quello condiviso con altri comporta dei costi. Essi sono attuali, mentre i benefici sono eventuali e futuri. Il tasso di sconto da applicare è di regola molto alto. Di conseguenza la delega a specialisti della rappresentanza generale degli interessi del lavoro (a differenza della delega a specialisti della difesa di interessi specializzati) resta problematica, latente, virtuale o almeno povera di contenuti articolati. In ogni caso il sindacato può essere percepito come associazione di specialisti della rappresentanza, mentre pretende di essere un'associazione di portatori di interesse, al cui servizio si pongono "i sindacalisti" come ceto quasi professionale.

Questo è un compito per organizzazioni di interesse. E in realtà esiste uno spettro assai ampio di tipi di organizzazioni che rappre-

sentano interessi. Questo lavoro può essere da loro svolto secondo tre architetture fondamentali: l'edificio di Flatlandia, la piramide egiziana o la piramide capovolta (i sindacalisti sono in genere seriosi e fumatori, ma ho conosciuto tra loro anche coltivatori di orchidee e archeologi dilettanti; il sindacale poi abbonda di immagini barocche, quindi mi si passeranno queste immagini a fini comunicativi).

Flatlandia

La prima (l'immagine è ripresa dalla nota narrazione di Abbott, edita da Adelphi) è propria della organizzazione d'interesse di categoria con forte connotazione corporativa, specie nell'area del lavoro autonomo. Si pensi alle organizzazioni nel campo del commercio e dell'artigianato. Per ragioni storiche sono molto meno piatte quelle dell'agricoltura che puntavano, fino al recente passato, ad un'integrazione degli associati in un mondo vitale "contadino". A Flatlandia le costruzioni sono piatte, a due dimensioni: c'è il portatore dell'interesse e c'è il suo tecnico delegato a difenderlo. Paga la quota associativa, riceve in cambio servizi, lavoro di pressione sul sistema politico ed amministrativo e, se va bene, immagine pubblica e giornaletti dedicati al suo conforto. Non c'è movimento o quasi, non c'è coinvolgimento e attivismo o quasi. C'è molta delega, molta micropolitica di organizzazione tra burocrati-addetti, molto sussiego di categoria, ma molta ottica a breve.

Lo stile è *businesslike* (qui si parla di soldi e di privilegi). La pubblicità sui processi interni è minima.

L'adesione è spesso dovuta, poco convinta. La cultura di organizzazione è poca cosa, la tradizione modesta, lo spirito di appartenenza minimo. Forse assomigliano o vengono confuse con istituzioni (un pericolo dal quale le piramidi egiziane non si difendono bene, ma per altre ragioni), un pezzo del sistema politico, e non a torto. Domina la logica dello scambio, del calcolo costi/benefici, del "non perdersi troppo tempo". E' come andare dal dentista o dal fiscalista.

Questa è una forma diffusissima di organizzazione di rappresentanza perché si manifesta in ogni microsettore dell'attività economica, riguarda anche ogni minima categoria. Gran parte dell'associazionismo della società civile rientra in misura variabile in questo genere. Ad ogni attività sono legati interessi degni e bisognosi di protezione. Si tratta appunto del mercato della protezione di interessi sezionali. Anche una parte del sindacalismo si sposta su questo terreno, riduce dimensioni ed acquista in azienda, nel senso che vende una merce e che, non necessariamente, offre rappresentanza efficace.

La piramide egizia

La seconda forma architettonica è quella oggi prevalente nel sindacalismo del lavoro dipendente: su una grande base di iscritti (che va progressivamente riducendosi per ragioni strutturali) sorge l'edificio storico, molto rimaneggiato ma fondamentalmente intatto, dell'apparato politico ed amministrativo. Esso, come si conviene ad un lavoro di rappresentanza a molti livelli, sale restringendosi arditamente al

vertice (anche se uno sguardo attento rileva un malsano rigonfiamento proprio nell'ultimissimo livello, quello degli organi rappresentativo-decisionali politici che costituisce un indubbio inestetismo). Ma il dato decisivo è che il sindacato come macchina da combattimento nella guerra della rappresentanza giustamente è stato costruito in modo spigoloso e appuntito. Questo sindacato per la verità è molto organizzazione e poco associazione. Tuttavia è apprezzabile il fatto che disponga di molte facce rivolte a soddisfare aspetti differenziati della domanda di rappresentanza.

Per renderlo più associazione dovrebbero entrare in gioco i primi livelli della rappresentanza (intesa come primo livello di interpretazione degli interessi), le Rsu e le assemblee o comitati degli iscritti o altro ancora. Ciò porrebbe la piramide organizzativa su un basamento più solido ed anche più legittimo. Ma non è chiaro ancora come l'esistenza di questo scalino alla base possa modificare l'intero disegno dell'edificio. Forse qualche luce ci può venire dalla considerazione del terzo modello, che conserva la multidimensionalità ma punta, alla lettera, tutto sull'iscritto e quindi in senso forte sul carattere associativo dell'organizzazione di rappresentanza.

La piramide rovesciata

L'associazione per la rappresentanza di interessi - a molte dimensioni e attraverso molti livelli - costruisce una piramide rovesciata. Il singolo iscritto è tutto, è la base che regge il tutto. L'immagine resta pi-

ramidale nel senso che tutte le risorse dell'organizzazione vanno a concentrarsi sull'iscritto, e d'altra parte egli tiene in piedi il precario equilibrio della struttura con le sue risorse (iscrizione, attivismo, partecipazione, controllo di qualità, ecc.). E soprattutto nel senso di esigere che il lavoro della rappresentanza si svolga a molti livelli di generalizzazione e con piena articolazione delle diverse famiglie di interessi di cui l'iscritto è portatore (a partire dal nesso fondamentale e sempre in tensione tra essere lavoratore ed essere cittadino).

Si tratta certo di una costruzione difficile e precaria che richiede molta partecipazione alla base e molta competenza lungo gli "spigoli". Facilmente si rovescia riducendosi a un ammasso di Flatlandie malcombinare. Eppure questa potrebbe essere la sfida del sindacalismo "generale" orientato da una cultura universalistica per il 2000.

A chi conviene l'una o l'altra delle architetture?

Schematizzando, Flatlandia conviene ad individui egoistici, sufficientemente autonomi nel senso che dispongono di risorse proprie per il perseguimento di interessi autointerpretati, e che si affidano all'organizzazione di rappresentanza solo per ottenere servizi di sostegno, oltre che un moltiplicatore e una proiezione nell'arena delle pressioni politiche. In questo modo essi ricorrono solo in via eccezionale a forme di azione collettiva e viceversa sono grandi consumatori di beni comuni, per la cui riproduzione non intendono impegnarsi più che tanto. I costi li pagheranno gli

altruisti e specie coloro che invece devono o vogliono puntare molto sull'azione collettiva e nello stesso tempo risarcire a sufficienza il loro proprio consumo di beni comuni.

La piramide egizia a molte facce è propria del lavoro dipendente salariato di massa, e rappresenta una forma che comincia ad essere storicamente superata: per la modificazione della struttura occupazionale, per i mutamenti nell'autonomia degli individui, per le interferenze sistematiche ormai tra *status* di lavoratore e *status* di cittadino, per il declino della forma industriale del lavoro nei paesi più sviluppati, per il declino del movimento operaio come tale (Touraine).

Essa è macchina da guerra, movimento, mondo vitale, attivo in ogni dimensione della realtà sociale che risulti rilevante alla copertura degli interessi delle categorie rappresentate.

La piramide rovesciata - l'organizzazione di rappresentanza centrata sull'iscritto - rinuncia ad alcune facce (si tratta in parte di un deperimento, in parte di una diversa specializzazione); prende più sul serio la sua natura associativa, quindi si sottopone a un controllo di rappresentatività più stretto e diretto, non mediato solo dalla politica e dall'appartenza subculturale. Offre servizi specializzati, assumendo alcune funzioni razionalizzate di Flatlandia, riconosce la maggiore autonomia degli individui autointeressati. Si pone come garante però della riproduzione dei beni comuni pertinenti al mondo del lavoro, che sono molti: dai dirit-

ti di cittadinanza alla salute, dall'ambiente alla dignità del lavoro, dalle pari opportunità alla valorizzazione sociale dei saperi.

Le tre architetture corrispondono, dunque, con eroica semplificazione, all'area del lavoro autonomo, a quella del lavoro salariato nell'epoca dell'industrialismo, ed infine alla nuova fenomenologia del lavoro dipendente in società industriali mature e postindustriali. Nella realtà, come già accennato, abbiamo di fronte forme eclettiche, sia perché è in atto una grande transizione storica, sia perché le organizzazioni slittano più o meno in una direzione o l'altra.

Una manutenzione straordinaria

Ora si avvia un grande esperimento di rifondazione o anche di manutenzione straordinaria del carattere rappresentativo del sindacalismo confederale. Ma il discorso investe in modo tutto speciale la Cgil. Riforma organizzativa, democrazia sindacale, recupero di legittimità dal basso si impongono come questioni urgenti. Il cosiddetto apparato politico del sindacato è particolarmente sottoposto alle tensioni di questa trasformazione. La sua strategia, come ceto semiprofessionale, è di dotare la piramide di un più adeguato basamento. Già questa mossa, che potrebbe essere anche solo la prima fase verso un rovesciamento dell'edificio perseguibile come risultato a lungo termine, impone una ridefinizione del ruolo del sindacalista, che sia tale (in senso weberiano) per professione e vocazione: che viva *del e per* il lavoro sindacale.

All'interno di ciascuna forma ar-

chitettonica il lavoro del sindacalista come agente della rappresentanza di interessi assume connotati diversi. A Flatlandia tende a diventare simile a quello di un professionista settoriale, nella piramide egizia si intende come lavoro politico, nella piramide rovesciata con forti connotati associativi, il sindacalista sarebbe un fiduciario, professionista della tutela degli interessi particolari e generali dei lavoratori. La prima esigenza che si manifesta nel corso della trasformazione attuale è che il sindacalista sia un professionista della rappresentanza attendibile. Le sue competenze materiali e di ruolo devono aumentare di molto. Proprio perché risponde a una domanda di democrazia e di rappresentanza molto più esigente. L'iscritto diventa il *principal* (chi delega), il sindacalista è l'*agent* (chi è delegato). La relazione, in un quadro associativo, è molto più contrattuale. I controlli sull'azione del sindacalista più rigorosi. In poche parole: professionalità e democraticità nell'organizzazione devono crescere insieme.

Ecco perché la rappresentanza è un lavoro (come tutti i lavori nel mondo della flessibilità può essere a tempo pieno o parziale, remunerato con denaro o con riconoscimenti simbolici, fatto per una parte della vita...). C'è da sottolineare un aspetto finora trascurato: il lavoro della rappresentanza cambia se la democratizzazione (o lo sviluppo del carattere associativo) del sindacato va avanti. Non si tratta poi di grandi cesure, già le giovani leve sindacali sono diverse dai loro "padri". Ma una politica di organizzazione e del personale attenta ai nessi tra demio-

craticità e professionalità è ancora carente.

Esperienza democratica e lavoro di rappresentanza

Non potendo qui andare oltre, si possono tuttavia riassumere alcune tesi di fondo. Prima, però, ancora un'osservazione di contesto. E' meglio guardare oltre l'orizzonte sindacale, però, per quanto vasto esso sia. La democratizzazione sindacale sta dentro un più generale processo di ristrutturazione della democrazia di massa. Sono entrati in gioco elementi plebiscitari, mediati dalla comunicazione di massa, e presidenzialistici (uninominalistici). Si tratta insieme, almeno per ora, di una presa più diretta degli elettori su eletti e su scelte, e di un rafforzamento degli elementi oligopolistici e corporativi. Si vuole potere e scelte più vicine: decentramento, fai da te civico, federalismo fiscale. Ma si invoca anche l'uomo della provvidenza e il decisionismo demagogico.

Tutte queste cose toccano il processo di democratizzazione sindacale che non avviene in un vuoto: il sindacato si è trovato a rifondare le proprie ragioni democratiche in un momento in cui lo sta facendo anche il sistema politico-istituzionale. Deve tener conto di quei dati politici (non tutti positivi), e non costruire modelli astratti e velleitari, distinti e separati. Caso mai dovrebbe, con le proprie impostazioni di democrazia sindacale e di democrazia nella rappresentanza di interessi, contribuire a contrastare le derive plebiscitarie, gli egoismi fiscali e territoriali, l'erosione dei beni comuni. L'esperienza demo-

cratica è indivisibile, anche se trova regole e procedure diverse caso per caso.

Per ragioni di sintesi ecco alcuni punti da non dimenticare in un ragionamento sul lavoro della rappresentanza:

- non sottovalutare quel che sappiamo sul ruolo dell'individualismo egoistico di massa, e quello che ci insegna la sociologia delle organizzazioni complesse; non credere che il sindacato sia un altro mondo (è solo "differente") o che la politica sindacale sia più importante della democrazia sindacale;
- volere democrazia nel sindacato, sia come democrazia nella rappresentanza di interessi sia come democrazia di organizzazione-associazione, significa volere un processo di democratizzazione di lungo periodo. Ogni soluzione tentata (nuove regole, nuovi codici etici, ridefinizione del ruolo del sindacalista come professionista della rappresentanza) vale solo come un punto di equilibrio momentaneo e sperimentale lungo la via tortuosa del ridisegno della piramide;
- democrazia significa legame stretto e trasparente tra legittimità ed efficacia nella rappresentanza; l'efficacia rinvia a sua volta alla qualità del lavoro del sindacalista, sempre più soggetto alle regole e agli standard propri dell'agire politico democratico e, insieme, di un'attività professionale;
- è dunque in corso una ridefinizione del ruolo di sindacalista: la

rappresentanza è un lavoro; la dignità di questo lavoro oggi può essere garantita da un'etica della responsabilità verso i rappresentati, nel quadro dell'universalismo dei criteri di riferimento. Diventano di importanza cruciale oggi per il lavoro sindacale criteri propri delle attività pubbliche e delle professioni di rilievo sociale e collettivo: trasparenza, capacità di rendicontazione, fedeltà a un'etica di ruolo, responsività (intesa come capacità di rappresentanza responsabile, cioè capace di risposte efficaci).

Anche i sindacalisti sono individui egoistici, nel senso indicato. Di fronte a crisi e conflitti di ruolo, e in un quadro di crisi fiscale dell'organizzazione, è per loro una risposta razionale offrire più democrazia. Pur vedendolo solo in questa ottica ristretta, il processo in atto è necessariamente un boomerang su di loro. Anche se volessero più democrazia solo per restare burocrati, essi non possono più evitare di diventare anche professionisti, bravi operai della rappresentanza. Possono migliorare il loro lavoro, se lo vogliono, perché lo devono.



(*) Docente di sociologia giuridica. Università "La Sapienza", Roma