

# IL SINDACATO AL TEMPO DELLA RIVOLUZIONE DIGITALE

## INTRODUZIONE AL TEMA

di *Vladimiro Soli*

Il numero monografico di *economia e società regionale* dedicato al rapporto tra rivoluzione digitale e ruolo del sindacato guarda a processi di cui si fatica ancora a cogliere l'effettiva misura. I temi della digitalizzazione sono usciti ormai da tempo dall'ambito degli argomenti specialistici e riempiono di suggestioni futuriste le pagine dei *media* ma, soprattutto, attraversano molte delle nostre esperienze quotidiane. Tuttavia, non è chiaro come questa miscela di esperienze e informazioni sia vissuta a livello sociale, ed ancor meno cosa essa stia producendo in termini di leggibilità, comprensione, capacità di adattamento. Non è inusuale che lo stupore per mutamenti radicali produca uno stato di inerzia nelle risposte, ma, se lo spiazzamento del singolo appare comprensibile, ad un'organizzazione è richiesta una ben maggiore velocità adattiva. In buona sostanza, quando le spinte alle innovazioni sono così profonde da mutare il quadro entro cui ci si muove, si presume che un soggetto collettivo si preoccupi di riposizionarsi efficacemente dovendo preservare, sia la propria identità, che il ruolo pubblico riconosciuto. Il fatto che ci si trovi dinnanzi a percorsi ancora largamente imprevedibili, con una sostanziale incertezza sugli sbocchi, non rende meno urgente la disposizione a misurarsi con le trasformazioni in corso, giacché solo stando a ridosso dei movimenti si può essere in grado di leggere le traiettorie innovative.

È questa la specifica postura che viene richiesta al sindacato. Le trasformazioni che esso incrocia quotidianamente, e che spesso fatica a valutare in termini di peso e di implicazioni, devono essere comprese soprattutto per la loro capacità di stravolgere schemi cognitivi e pratiche organizzative, giacché all'interno del mondo del lavoro non vi è ambiente che non registri torsioni che investono assetti e dispositivi funzionali. Si tratta, quindi, di guardare a questi fenomeni lucidamente, senza oscillare tra l'accettazione acritica e la demonizzazione, perché solo misurandosi fino in fondo con le innovazioni ci si può attrezzare per trarne risultati positivi.

Ad evitare incomprensioni, è utile tener presente che non è lo specifico dispositivo tecnologico ad essere cruciale ai fini dell'innovazione. Piutto-

sto, è il raggiungimento di una massa critica nell'integrazione delle principali applicazioni tecnologiche che produce un effetto sistema dal quale derivano esiti di radicale discontinuità. Quando i mutamenti sono di tale profondità, si apre la strada all'affermarsi di nuovi ordini regolativi (sia tecnico-produttivi, che sociali e normativi) e si manifestano eventi cui nessun soggetto può sottrarsi. Per tornare al sindacato, si può dire che il contributo migliore che in tali frangenti l'organizzazione può dare, a sé stessa come alla società, consiste nel dare senso compiuto al proprio ruolo partecipando con determinazione a questi processi. È del tutto comprensibile che si tema la destabilizzazione prodotta dalle innovazioni tecnologiche, come il rischio che l'indebolimento che ne deriva metta in gioco la natura stessa del sindacato, ma solo nella lotta dentro questo perimetro può prendere forma una risposta in grado di usare il cambiamento come leva per una migliore tutela dei lavoratori.

L'impatto della digitalizzazione sul mondo del lavoro sollecita le organizzazioni sindacali a ripensare le proprie articolazioni valoriali, la propria visione processuale dei movimenti, il proprio ruolo di rappresentanza. Le forze che stanno dominando la scena mettono in discussione questi riferimenti, obbligando il sindacato a spingersi verso territori sconosciuti. D'altronde, la destabilizzazione portata dai nuovi dispositivi tecnologici non prevede spettatori passivi, piuttosto, sollecita una rinnovata capacità di prendere posizione rispetto all'indebolimento delle tradizionali forme di organizzazione sociale. In questo quadro, le scelte cui il sindacato è chiamato sono tutt'altro che semplici e riguardano, sia la capacità/possibilità di partecipare concretamente a questi percorsi di trasformazione, sia la disposizione a delineare politiche dotate di potere performativo. A tutt'oggi si tratta di terreni in buona parte inesplorati, eccezion fatta per alcune esperienze circoscritte che non riescono ancora a trasformarsi in pratiche condivise. Viste le difficoltà incontrate nelle risposte sembrano di scarsa utilità le discussioni astratte sui processi, mentre più efficace risulta un protagonismo che non si limita ad evocare nuovi scenari ma tramite una concreta azione contrattuale sa elaborare una strategia all'altezza delle sfide.

Questo numero di *economia e società regionale* propone una riflessione che guarda alle risposte sindacali sui temi della digitalizzazione dell'economia e della società. Per stare al cuore dei processi di digitalizzazione, risulta chiaro che nella loro pervasività essi sono veicolati dallo sviluppo delle piattaforme e dei loro algoritmi organizzativi. Occorre tener ben saldo questo riferimento ma, nello stesso tempo, la lettura deve evitare le trappole che dipendono da analisi troppo semplificate. Questo rischio è sottolineato da un dibattito pubblico che è in larga parte catturato da fenomeni di forte risalto mediatico, come dimostra la moltiplicazione dei titoli

riguardo alla crescita delle situazioni prodotte dalle vicende dei *rider*, Uber, Amazon, ecc. Ovviamente, è un clamore che ha numerose giustificazioni: si tratta di fenomeni invasivi della vita comune, che sono sperimentati diffusamente da tutti noi e che prospettano mutamenti dei comportamenti sociali rilevanti. Peraltro, si tratta di configurazioni che evocano prospettive controverse e che portano l'attenzione su specifici dispositivi organizzativi, finendo per mettere in secondo piano l'aspetto chiave che è costituito dallo sviluppo del cosiddetto "capitalismo delle piattaforme". Si tratta di un nuovo assetto produttivo che va visto come l'espressione di una configurazione dell'economia, l'economia dell'offerta o *share economics*, che sovverte tante delle gerarchie tradizionali. Ed è a questa nuova dimensione regolativa che si deve lo sviluppo di modelli di produzione e consumo che ri-orientano molti dei nostri comportamenti quotidiani.

In casa sindacale appare chiaro che la narrazione centrata sulle strategie dell'offerta nasconde un'insidia ancor più pericolosa, giacché tende a sovvertire l'ordine conosciuto delle cose: al cuore dei processi, come dimensione universalizzante, vengono messe le esperienze che riguardano la vita quotidiana di ognuno di noi, mentre slitta in secondo piano, quando non viene nascosto e mistificato, il vissuto lavorativo ridotto a vicenda privata del soggetto. Effetti simili si registrano anche sul piano dei processi produttivi. Mentre l'attenzione è rivolta alla situazione di alcune decine di migliaia di persone direttamente impiegate nelle più note piattaforme, un risalto episodico è dedicato alle vicende di milioni di lavoratori che sperimentano lo stravolgimento organizzativo determinato dall'impatto *hard* del capitalismo delle piattaforme: più che distribuzione di cibo e beni di consumo, organizzazione delle prestazioni produttive, gestione dei rapporti di fornitura, coordinamento attività, forme di lavoro a distanza, subordinazione funzionale, controlli professionali, regolazione vita/lavoro, ecc. Se da una parte, quindi, vi è la necessità di iniziative categoriali a supporto di figure professionali particolarmente esposte, dall'altra, si pone il problema di affrontare un ben più complesso nodo strategico, che riguarda il ruolo del lavoro negli ambienti produttivi, vecchi e nuovi che siano.

Dentro i processi di cambiamento la risorsa principale del sindacato è sempre stata la capacità di mettere a frutto il proprio radicamento organizzativo. Oggi questo processo appare obiettivamente più complicato, ma vi sono buone ragioni per credere che, come nel passato, l'intelligenza organizzativa del sindacato sia in grado di trovare le risposte. La storia del movimento sindacale mostra che questa possibilità sta nella sua disposizione a stare dentro i processi produttivi (internalità ai processi materiali), trovando in ciò la chiave per leggere le trasformazioni indotte dalla digitalizzazione. Nel corpo a corpo con le dinamiche di cambiamento, peraltro, si in-

travvede anche la necessità di adattamenti organizzativi: revisioni di pratiche e assetti operativi; verifica concreta del livello di efficacia delle proposte; valutazione del peso ed estensione della rappresentanza e, non ultima, attestazione della propria centralità di attore sociale (né marginale, né sopportato). Tali risposte non possono attingere solo a riflessioni teoriche, ma devono saper mettere a frutto esperienze e memorie sedimentate nel tempo. In esse si può trovare la conferma che un rapporto efficace tra processi tecnologici e realtà sociale può derivare solo dalla capacità dell'organizzazione di essere forza partecipe del cambiamento.

Questa disposizione appare tanto più motivata quanto più si è consapevoli che le spinte tecnologiche non danno luogo ad esiti predefiniti. L'affermazione delle tecniche è soggetta a molteplici condizioni, ma in primo luogo dipende dalle forze in conflitto e dalla mutevolezza delle forme di desiderabilità sociale. Nello stesso tempo, è evidente che l'evoluzione delle spinte innovative può aprire a una pluralità di assetti, alcuni autoescludenti, altri compatibili e sovrapponibili. Poiché le innovazioni tecnologiche non sono dotate di una propria ragione teleologica, ne deriva che solo l'iniziativa degli attori, quella agita non solo dichiarata, determina il grado di accettabilità degli esiti.

Peraltro, non è lecito concludere che lo scenario delineato dai processi di digitalizzazione produca necessariamente esiti peggiorativi. In particolare modo per il sindacato, il pericolo più insidioso risulta, piuttosto, quello di dare per scontata questa ipotesi e affidarsi a meccanismi solo difensivi. È inevitabile che le trasformazioni tecnologiche determinino difficoltà sociali, ma tali difficoltà sono ancora più difficili da fronteggiare se si adotta una visione chiusa e paralizzante delle innovazioni. Se lo sviluppo di tecniche e di dispositivi digitali prospetta sbocchi in larga misura imprevedibili, va tenuto conto che esso fornisce anche materia per un lavoro di ricerca e di trasformazione che può generare forme di eguaglianza, di solidarietà, di assicurazione sociale.

I nuovi contesti che tendono a determinarsi sotto queste spinte investono anche assetti che sembravano potersi sottrarre a qualsiasi rimessa in discussione. Un aspetto tipico di questa possibilità riguarda una serie di strumentazioni che consentono di ripensare molti dei modelli operativi in uso nelle organizzazioni sociali e, per estensione, anche nel sindacato. Più di quanti si immagina, gli strumenti che impattano sull'organizzazione del lavoro aziendale sono utilizzabili anche per favorire una riqualificazione delle pratiche e dei dispositivi consueti accessibili ad ogni tipo di organizzazione, a riprova che un uso intelligente delle tecnologie digitali prospetta spazi di miglioramento inaspettati. Anche questi aspetti suggeriscono che la digitalizzazione, del lavoro come della società, non propone solo vincoli

e problemi, ma contiene in sé un potenziale di riordinamento sociale che può produrre effetti soddisfacenti. Valutando questi aspetti ci si accorge che vi è spazio per mutare visioni organizzative ormai ossificate, favorendo la revisione di comportamenti che da tempo non sembrano più così efficaci. Un possibile lavoro di riprogettazione del modo di fare sindacato è parte importante del riposizionamento progressivo richiesto all'organizzazione, favorendo nuove forme di agibilità all'interno degli ambienti socio-produttivi. Non si può dimenticare che le due prospettive appaiono fortemente connesse, giacché non è immaginabile una capacità di presidiare ambienti innovativi in assenza di un coerente ridisegno del proprio modello organizzativo.

Per affrontare costruttivamente dinamiche sociali di questa portata è necessario avviare un percorso di attrezzamento all'altezza della sfida. Per il sindacato l'aspetto più problematico riguarda la velocità e la vastità dei processi di acculturamento e socializzazione richiesti a sindacalisti e lavoratori. Gli stessi problemi di relazione con le controparti, le forme della contrattazione e della rappresentanza, la revisione degli assetti organizzativi, sono questioni che dipendono strettamente da questo lavoro di adeguamento e sensibilizzazione del corpo attivo dell'organizzazione. Non vi può essere ricostruzione di scenari, di relazioni, di ruoli, se non si è in grado di conoscere i processi, di valutare le modifiche introdotte, di immaginare esiti che diano risposte più efficaci ai fabbisogni dei lavoratori. Nel corpo dell'organizzazione si avvertono segnali che danno conto di questa sensibilità, ma appare evidente che è ancora poco diffusa la consapevolezza dei cambiamenti richiesti al modo di pensare e di agire. Se prevale l'incertezza, o la rimozione, le idee di cambiamento organizzativo sono destinate a restare sterili, frenando quel rinnovamento strategico che è premessa per l'avvio di una nuova stagione di protagonismo sindacale. Si può supporre che pesi la percezione di non disporre di strumenti adeguati, così come la sensazione di essere spiazzati dalle innovazioni che invadono i luoghi di lavoro può favorire un sentimento di chiusura e/o di subalternità, ma si tratta di problemi che non possono essere elusi. Ancora una volta occorre fare riferimento alla storia del movimento sindacale: misurandosi con la durezza della realtà il sindacato ha sempre trovato una disposizione rigenerativa che diveniva risorsa capace di porlo all'altezza delle sfide. Se il passaggio imposto dai processi di digitalizzazione ha una intensità ed una radicalità del tutto nuova, esso contiene opportunità di miglioramento sociale che solo l'azione del movimento dei lavoratori può rendere effettive.

Le questioni del ruolo sindacale nei processi di trasformazione digitale sono trattati in questo numero da una serie di contributi che coprono un largo spettro dei problemi aperti.

Il saggio di apertura di CHIARA MANCINI propone una ricognizione sull'esperienza promossa dalla Cgil nazionale di *Idea Diffusa*, a cui lei stessa ha partecipato attivamente, con l'obiettivo di comprendere le innovazioni che stanno investendo il mondo del lavoro. Nel vivo del dibattito su Industria 4.0, il progetto di *Idea Diffusa* segnala la consapevolezza di doversi attrezzare per rispondere alla sfida posta dai processi di digitalizzazione dell'economia. L'ambizione è chiaramente quella di costruire una comunità sindacale capace interrogarsi sui cambiamenti in atto, dotando l'organizzazione di un pensiero capace di leggere le trasformazioni in corso. Come chiarisce il contributo, l'esperienza maturata ha coinvolto esperti, ricercatori e sindacalisti, impegnati insieme a costruire una comunità sindacale consapevole della portata delle innovazioni. Gli esiti di tale iniziativa sono lungi dall'essere del tutto esplicitati, ma sono state poste le premesse per attrezzare il sindacato a svolgere un ruolo efficace dentro i processi di cambiamento.

Il contributo di MICHELE FORLIVESI affronta una questione cruciale per un sindacato che sia protagonista dei processi di cambiamento: quali modelli di organizzazione e quale capacità di rappresentanza dei lavoratori digitali? L'autore esplicita la necessità che la strategia sindacale preservi un legame tra diritti del lavoro, diritti sociali e criteri di cittadinanza, come criterio per costruire una connessione tra le organizzazioni sociali e i nuovi "dominus" dei processi produttivi: le piattaforme. Questa connessione può dare spazio a un modello di organizzazione/riconoscimento che prenda le forme del *social movement unionism*, ossia sappia coniugare le risorse del sindacato con quelle di associazioni e società civile in modo da ricomporre interessi dei singoli e bisogni collettivi all'interno dei nuovi ambienti di lavoro. Tale approccio mette in primo piano la criticità della dimensione territoriale, per un'azione contrattuale che tenga conto che i soggetti coinvolti sono immersi in complessi ambienti produttivi piuttosto che essere legati a specifici contesti aziendali.

Il saggio di SALVO LEONARDI riflette sulle tensioni che investono gli assetti contrattuali alla luce di una letteratura che guarda alle forme istituzionali della regolazione sindacale nei nuovi ambienti tecnico-produttivi. Il tema viene sviluppato anche a partire dalle prime indicazioni fornite da una ricerca condotta a livello europeo, nata dall'esigenza di analizzare il fenomeno della digitalizzazione come motore dei processi di ristrutturazioni delle imprese. L'indagine ha toccato quattro importanti settori dell'economia, con particolare rilievo, all'interno di essi, di alcuni compar-

ti manifatturieri. I primi elementi tratti dall'indagine registrano la difficoltà di esercitare la normale attività contrattuale di secondo livello all'interno delle imprese digitalizzate. Queste difficoltà rivelano che l'indebolimento dei modelli correnti di regolazione si congiunge con la complessità di una rifondazione delle pratiche contrattuali coerente con i cambiamenti sviluppati all'interno dei luoghi di lavoro. L'indagine ha l'ulteriore merito di osservare queste dinamiche all'interno di settori produttivi tradizionali, che sono investiti non meno di altri, più nuovi, dagli effetti organizzativi della digitalizzazione. Nel testo, infine, si richiamano alcune prime esperienze contrattuali che si misurano con le nuove coordinate tecnico-organizzative, constatando, peraltro, il loro carattere acerbo e scarsamente incisivo.

Il contributo di LORIS CARUSO, RICCARDO EMILIO CHESTA e LORENZO CINI prende spunto da ricerche sul campo riferite ai lavoratori coinvolti nelle più note piattaforme digitali. L'obiettivo è quello di valutare le condizioni di lavoro, e di possibile azione sindacale, quando l'organizzazione si basa su una piattaforma tecnologica costruita su un algoritmo che definisce in modo sovraordinato spazi e vincoli dei lavoratori. Ripercorrendo le vicende vissute in prima persona dai lavoratori intervistati, il testo disvela la natura specifica di questo assetto organizzativo, dove si intrecciano fattori di subordinazione, tentativi di uso contrapposto della tecnologia, forme spontanee di ricostruzione di socialità funzionali alla conquista di spazi di autonomia. In questo coacervo di attività, si cercano nuovi indizi di un modo di fare il sindacato capace di adattarsi efficacemente a contesti radicalmente diversi da quelli tradizionali. Un richiamo alla complessità della formazione di esperienze sindacali, pur informali, in questi ambienti è offerto dalla testimonianza di Nicola Quondamatteo e Marco Marrone, nella sezione IDEE IN DISCUSSIONE, dove riflettono l'esperienza del gruppo di *riders* bolognesi che sono stati protagonisti di iniziative particolarmente interessanti.

Il contributo di GIORGIO SACCOIA, ci sollecita a pensare alle tecnologie della comunicazione e della informazione come risorse e non solo come problemi. Il testo segnala il persistente scetticismo sindacale rispetto all'uso dei *social media*, rilevando come ciò comporti il rischio di ostacolare la fruibilità di tali strumenti ai fini di un miglioramento dei processi organizzativi del sindacato. Questa resistenza sindacale impedisce, nei fatti, di cogliere le possibilità intrinseche a dispositivi che sono utilizzati quotidianamente da milioni di lavoratori. Inoltre, essa frena la possibilità di ragionare sul possibile adeguamento delle forme di relazione e scambio che qualificano il legame sindacato/lavoratori. Il testo sottolinea la dimensione cruciale dei processi di comunicazione/informazione nel sindacato, invitando l'organizzazione a valutarne l'efficacia ai fini della strategia po-

litica e dell'azione sindacale. Un uso adeguato di queste risorse risulta essenziale per contrastare una comunicazione politica che cancella dal dibattito pubblico il problema del lavoro ma, soprattutto, potrebbe arricchire la classica relazione faccia a faccia utilizzata dal sindacato, sviluppando nuove forme relazionali che integrano e potenziano i modelli tradizionali. Il riassetto delle strategie comunicative del sindacato può avere un impatto rilevante sull'insieme delle strumentazioni organizzative utilizzate dal sindacato, da cui trarre spunto per rivedere le stesse modalità di relazione lavoratori sindacato.

In un collegamento ideale con i temi trattati nel numero monografico, il contributo di Giorgio Gosetti, inserito nella sezione SAGGI E RICERCHE, propone una lettura che fissa gli elementi concettuali del nuovo quadro tecnico produttivo indotto dalla digitalizzazione, derivandone alcune questioni che appaiono cruciali per l'efficacia del posizionamento sindacale. Nella sua articolazione, il saggio punta a mettere in luce una serie di problemi, sia analitici che operativi, che i nuovi dispositivi tecnologici producono, i cui effetti si riverberano sul tradizionale modo di svolgere l'attività di tutela sindacale. Saper cogliere lucidamente queste implicazioni, quindi, consente di porre le premesse per una riflessione nel sindacato che sappia misurarsi fino in fondo con le nuove complessità organizzative, dando alla sua azione politica lo spessore che serve per affrontare trasformazioni del mondo del lavoro di portata radicale.