

Facendo seguito alle osservazioni sui nuovi media e sulle tecnologie informatiche della comunicazione, abbiamo trovato interessanti i casi di applicazione in campo sindacale e le riflessioni conseguenti che la Fondazione Rosa Luxemburg ha pubblicato nell'ottobre 2021 sotto il titolo "Digital organizing - Potenziale neuer technologien für gewerkschaftliche organisationsmacht". Ne proponiamo dunque una nostra traduzione (e un grazie a Stefano Marchesi) accanto all'originale che potrete trovare qui.

## Indice

### Introduzione

Che cos'è l'"organizzazione digitale"?

"L'organizzazione digitale" in pratica

- La campagna IG Metall vs ENERCON
- BASSA vs British Airways (2009-2011)
- OUR WALMART (2010-2015)
- La campagna di ver.di contro Ryanair (2017-2019)
- (auto-) organizzazione globale dei/delle conducenti Uber
- Lotta rivendicativa dei docenti universitari in Gran Bretagna (dal 2018 a oggi)

Dimensioni dell'organizzazione: come utilizzare gli strumenti digitali?

- Mobilitare
- Rafforzare la solidarietà e l'identità collettiva
- Campagne partecipative progettate
- Fare alleanze strategiche
- Condurre la lotta per l'opinione pubblica

Strumenti digitali come complementi e estensioni dell'organizzazione sindacale

Conclusioni

Letteratura

Elenco delle abbreviazioni

Elenco delle interviste

Gli autori

Fuori testo

- Come lavorare con i gruppi whatsapp o telegram?
- Il «digital divide» conta?
- Raccolta e protezione dei dati

## INTRODUZIONE

La comunicazione è al centro dell'organizzazione sindacale. I compagni e le compagne devono essere indirizzati e convinti, le azioni devono essere pianificate insieme. La lotta per l'egemonia nell'azienda e nella società richiede anche la creazione di un contro-pubblico. Non c'è quindi da meravigliarsi che il rapido sviluppo della comunicazione digitale e dei mezzi di lavoro stia cambiando il terreno per l'organizzazione sindacale. Oggetto di questa pubblicazione è la questione di come possono essere utilizzati in modo efficace, di cosa deve essere preso in considerazione e di quali risorse sono necessarie.

Ora ci sono molti esempi di come i media digitali possono svolgere un ruolo importante nei movimenti sociali. Ad esempio, i movimenti di protesta durante la primavera araba 2011 sono stati talvolta definiti "rivoluzioni dei social media" (cfr. Gustin 2011; Kassim 2012), spesso combinati con l'affermazione che le tecnologie digitali come i social media avranno un grande potenziale di democratizzazione per i movimenti di protesta politica e possono contribuire a un'organizzazione più efficace (cfr. Kneuer / Demmelhuber 2012; Mason 2012). Ausili digitali come videoconferenze, clip di YouTube e app per attivisti sono stati utilizzati sistematicamente nelle campagne di Bernie Sanders, che si è candidato alle elezioni presidenziali nel 2016 e nel 2020 alle primarie democratiche. Hanno contribuito al fatto che fosse in grado di ottenere risultati notevoli come outsider e quindi hanno messo in difficoltà i candidati dell'establishment del Partito Democratico (cfr. Corasaniti 2016; Mixpanel 2016; Scola 2016).

I sindacati stanno anche cercando di sviluppare strumenti digitali per l'organizzazione e la mobilitazione della forza lavoro al fine di supportare in modo significativo le controversie di lavoro e la partecipazione dei membri. Per anni, gli attivisti sindacali hanno utilizzato sempre più siti Web, blog, social media e messenger nelle campagne. Ciò significa che nuove forme di azione possono essere implementate più facilmente, come gli "scioperi dentro-fuori" (Rein-Raus- Streiks). Si tratta di forme flessibili di sciopero in cui le interruzioni del lavoro sono coordinate attraverso un coordinamento rapidissimo in modo tale che le aziende possano reagire con difficoltà ad esse (Schmalstieg 2013). Con la pandemia da Covid, l'uso degli ausili digitali si è inevitabilmente intensificato, perché a causa delle restrizioni sui contatti, le riunioni pubbliche e le riunioni con i dipendenti in azienda non erano più possibili e dovevano essere rimandate. Ad esempio, nella tornata di contrattazione collettiva del 2020, Ver.di (Vereinte Dienstleistungs-gewerkschaftsi - United Services Union) fa costante affidamento sugli ausili digitali come le videoconferenze regionali (con un gran numero di membri partecipanti) e i media digitali (blog, video di campagne, chat di gruppo, siti web classici) per comunicare con successo all'interno e con il pubblico: secondo la vicepresidente Christine Behle, ciò ha aumentato la partecipazione generale dei dipendenti alle attività che accompagnano la contrattazione collettiva.

Durante questo periodo, anche il numero di persone che si iscrivono ai sindacati via Internet è aumentato in modo significativo.

La nostra tesi centrale, che si basa su casi studio di “organizzazione digitale” e su discussioni con attivisti sindacali,<sup>1</sup> è: Le tecnologie digitali non solo possono aiutare a migliorare i normali approcci all’organizzazione, ma portano con sé possibilità completamente nuove. Perché gli strumenti digitali possono anche rafforzare le attività sindacali dove le forze lavoro sono spazialmente frammentate e/o sono composte principalmente da lavoratori precari, ad esempio nell’area del lavoro in piattaforma, nell’industria eolica, nell’aviazione o nella logistica. Le aziende attive a livello globale possono essere messe sotto pressione più da controversie di lavoro transnazionali supportate digitalmente che da mezzi convenzionali. La comunicazione più densa resa possibile dai media digitali offre anche il potenziale per forme di interazione molto più dirette – all’interno dell’azienda, nella regione o tra le aziende lungo la catena del valore, ma anche “internamente” tra la direzione sindacale, le e gli organizzatori, i delegati sindacali e tutti gli attivisti e i non ancora attivisti in controversie di lavoro e campagne.

Il prerequisito per questo è che gli strumenti digitali siano utilizzati correttamente. Le risorse sono necessarie per la loro fornitura e per il loro utilizzo. Gli attivisti devono imparare a usarli in modo mirato e a valutare correttamente i benefici dei media digitali. Non sono una bacchetta magica attraverso cui l’accumulazione sistematica del potere operativo dell’organizzazione si autoalimenta. Ma possono sostenere questo compito e far parte di una strategia organizzativa inclusiva che si concentra sull’iniziativa dei dipendenti. Susanne Kim, che fino a poco tempo fa era a capo del dipartimento “Sviluppo strategico” di IG Metall, lo descrive come segue:

“Il digitale è solo uno strumento di supporto [alla organizzazione]. In nessun momento avremmo potuto costituire il sindacato in azienda se avessimo fatto solo blog e attività online. L’approccio personale è la chiave. Ha un effetto solo se sei sul campo in azienda e utilizzi gli strumenti digitali per intensificare la comunicazione con la forza lavoro”.

(torna all’indice)

## **CHE COS’È L’“ORGANIZZAZIONE DIGITALE”?**

L’“organizzazione digitale” descrive gli approcci che utilizzano i media digitali per rafforzare i movimenti sociali, i partiti politici e le attività commerciali. I rispettivi gruppi di attori non sono sempre differenziati nei dettagli, il che può essere problematico perché i requisiti per

L'uso degli ausili digitali in un contesto aziendale possono essere completamente diversi, ad esempio, nel movimento Fridays for Future. Il rischio di repressione nel caso di una dichiarazione pubblica sconsiderata tramite i social media è comunque notevolmente inferiore con questi ultimi che con la preparazione della costituzione di un comitato aziendale in un'azienda antisindacale. Dall'altro canto, ci sono aspetti dell'"organizzazione digitale" che sono chiaramente rilevanti sia per i sindacati che per le campagne politiche o i movimenti di protesta. Ad esempio, una delle attrattive dell'"organizzazione digitale" per i sindacati e per una ONG come Greenpeace è attirare l'attenzione del pubblico attraverso una strategia offensiva sui social media.

Quanto segue riguarda la questione del ruolo che gli strumenti digitali possono svolgere nella costruzione del potere organizzativo e della capacità di agire in un contesto sindacale. Con ciò si intende la forma specifica di organizzazione che ha plasmato le discussioni su un rilancio dei sindacati negli ultimi anni e che si riflette ora in una nuova pratica in molti settori del mondo del lavoro (cfr. Brinkmann et al. 2008). Lo sfondo di questo sviluppo è stato il continuo declino delle adesioni e la perdita di importanza dei sindacati in molti paesi. Contrariamente a un discorso fatalista che spiegava questo indebolimento unicamente con influenze strutturali come la globalizzazione o la crescente precarietà del lavoro e dunque lo faceva apparire irreversibile, gli attivisti sindacali negli USA hanno sottolineato la possibilità di una scelta strategica. Sostenevano che l'indebolimento dei sindacati potesse essere fermato ponendo sistematicamente la costruzione del potere organizzativo al centro delle loro attività. Le "virtù classiche" del reclutamento e della campagna aziendale sono andate progressivamente scemando perché i sindacati si sono appoggiati al loro potere istituzionale, cioè hanno cercato compromessi al tavolo delle trattative piuttosto che fidarsi delle proprie forze (cfr. ibid.). Per cambiare le cose, una politica aziendale orientata agli iscritti deve essere combinata con nuovi metodi di "sindacalismo del movimento sociale".

Questi metodi includono l'utilizzo di campagne di alto profilo e il sostegno di altri gruppi e attori politici e della società civile per attirare l'attenzione dei media sulle proprie richieste e per aumentare la pressione sui rispettivi oppositori (cfr. Rehder 2014: 245; Waterman 1993: 267). I vari concetti organizzativi hanno in comune l'enfasi sull'autoattività dei dipendenti. Il reclutamento di nuovi membri e l'attuazione delle campagne dovrebbero essere effettuati dagli stessi dipendenti, che dovrebbero essere coinvolti fin dall'inizio nelle decisioni sugli obiettivi e l'attuazione di una campagna (cfr. Brinkmann et al. 2008: 72). Gli approcci organizzativi vogliono allontanarsi dall'idea di un sindacato di servizio, che media gli interessi dei dipendenti attraverso le quote associative. Al contrario, i loro rappresentanti sostengono una visione del lavoro sindacale che si basa sulla partecipazione e sull'attivismo dei membri. Qui le idee sono simili a quelle dei movimenti sociali, il che si riflette nel termine "sindacalismo del movimento sociale". Un'altra somiglianza con i movimenti sociali è la scelta delle forme di azione (a volte insolite per i sindacati) tra cui

manifestazioni, uso di simboli, conferenze stampa, blocchi stradali, appelli a proteste e boicottaggi, nonché disobbedienza civile. (Rehder 2014: 245)

Questi metodi includono l'utilizzo di campagne pubblicitarie e il sostegno di altri gruppi, di attori politici e della società civile per attirare l'attenzione dei media sulle proprie richieste e per aumentare la pressione sulle rispettive controparti (cfr. Rehder 2014: 245). Il concetto organizzativo, originario degli Stati Uniti, è stato utilizzato anche in Germania per oltre un decennio, il che è evidente sia nei dipartimenti organizzativi appositamente creati nei grandi sindacati ver.di e IG Metall sia in un'abbondanza di progetti organizzativi, ad esempio nel settore della sicurezza, nell'industria eolica, metallurgica ed elettrica, nei grandi discount, negli ospedali, nelle aziende di trasporto pubblico o, più recentemente, presso Ryanair. Alcuni di questi progetti hanno ottenuto un notevole successo, non solo in termini di reclutamento di membri, ma anche in relazione al rafforzamento permanente del potere organizzativo, cioè della capacità concreta di agire degli attori.

Tuttavia, non è tutto oro quel che luccica. Nel dibattito sul bilancio dell'organizzazione fino ad oggi, la critica dell'organizzatrice e autrice di lunga data Jane McAlevey ha ricevuto molta attenzione, in particolare in Germania. Prendendo in considerazione l'esperienza statunitense, ha criticato il fatto che molti approcci organizzativi da parte dei sindacati si fermano alla mera «mobilitazione», cioè mobilitano i dipendenti per aumentare la pressione, ma senza davvero coinvolgerli nella tattica e pianificazione strategica delle attività. Ciò porta al fatto che l'iniziativa, così come è intesa, rimane in definitiva appannaggio dei funzionari (McAlevey 2019: 34-36). Al contrario, si deve basare su un concetto organizzativo che si concentri sulla lotta per l'egemonia aziendale e l'empowerment dei dipendenti. Ciò si fonda sulla convinzione che le controversie sindacali (e in una certa misura anche i movimenti politici) possono alla fine avere successo solo se un'ampia parte della forza lavoro o dei sostenitori è attivamente coinvolta. Questo si traduce nella sfida di lottare sistematicamente per la maggioranza nelle aziende. Ciò significa che i sindacati devono cercare di conquistare ogni singolo lavoratore agli obiettivi dell'azione sindacale e di garantire la partecipazione, in particolare da parte di quei dipendenti che diventano opinion leader nella forza lavoro. Ciò richiede un diverso tipo di approccio e partecipazione, che deve mettere in primo piano le motivazioni personali e tenere conto anche delle personalità, cioè che non si limiti a formule astratte e ai ruoli operativi dei dipendenti.

Parte di questo concetto consiste anche nell'effettuare i cosiddetti test di struttura nella fase precedente alle controversie di lavoro. Si tratta di eventi sindacali che servono per scoprire quanto sostegno e coinvolgimento dei lavoratori ci si può realisticamente aspettare in caso di sciopero. Inoltre, McAlevey promuove una maggiore apertura e pubblicità nella discussione: secondo lei, una vera organizzazione è caratterizzata da una vivace cultura della comunicazione e del dibattito. Una volta accertata la capacità di vincere, essa

dovrebbe essere esplicitata (ad esempio attraverso dichiarazioni collettive e non anonime) e resa pubblica al fine di rendere consapevole l'avversario della propria forza e di ottenere l'appoggio di altri alleati. Raccomanda inoltre che tutti coloro che sono coinvolti nella controversia di lavoro siano inclusi nelle trattative con la controparte. È importante che ciascuno possa capire tutte le decisioni e avere la possibilità di esprimersi anche alla fine (ibid.: 35).

È qui che diventa evidente il collegamento con i dibattiti attuali sull' "organizzazione digitale": come con la Primavera araba e altri movimenti sociali, sorge la domanda se e come l'uso delle tecnologie digitali possa rendere il lavoro sindacale più integrato e partecipativo possibile. Ad esempio, può rendere più facile per gli attivisti aziendali prendere in mano la situazione? E può consentire a che le attività a livello aziendale vengano supportate dalle capacità e risorse strategiche delle strutture sindacali? Anche dal punto di vista della dimensione istituzionale dei sindacati si pone la questione di come gli ausili digitali possano promuovere l'obiettivo dell'attivazione permanente degli iscritti. Per noi, occuparsi di "organizzazione digitale" fa parte di un dibattito più generale sull'ulteriore sviluppo dell'organizzazione sindacale.

La sezione seguente presenta prima alcuni esempi di recenti campagne in cui i sindacati hanno utilizzato varie tecnologie digitali per scopi organizzativi. Gli esempi contengono ciascuno una breve descrizione del contesto della campagna e del suo corso, nonché delle possibilità e delle sfide associate all'uso degli strumenti digitali. Poi studieremo come le tecnologie digitali possono rafforzare diverse strategie di organizzazione sindacale. Infine, sulla base di interviste con i sindacalisti, sonderemo quali strumenti di regolazione dovrebbero venire utilizzati dai sindacati per creare le basi per un uso efficace e diffuso delle modalità di "organizzazione digitale".

(torna all'indice)

## **„L'ORGANIZZAZIONE DIGITALE“ IN PRATICA**

Le tecnologie digitali giocano ormai un ruolo importante in quasi tutte le controversie di lavoro e in ogni attività operativa. È anche evidente che nuove forme di comunicazione danno forma all'azione collettiva, come è avvenuto in passato con telegrafi, telefoni, pc e cellulari. Nuove applicazioni sono state aggiunte continuamente, soprattutto dallo scoppio della pandemia di Covid. A questo proposito, i casi studio qui inclusi rappresentano solo un piccolo estratto delle pratiche reali. Le campagne che presentiamo di seguito rappresentano diversi campi di attività sindacale e diversi paesi. Sono stati selezionati

perché riteniamo siano particolarmente stimolanti: per quanto riguarda il modo in cui vengono utilizzati gli strumenti digitali e perché in alcuni casi aprono anche nuovi orizzonti nella pratica organizzativa supportata digitalmente.

(torna all'indice)

## **CAMPAGNA IG METALL vs ENERCON**

Le campagne IG Metall nel settore dell'industria eolica dal 2008 in poi sono esempi impressionanti di un riuscito adattamento dei metodi organizzativi nel contesto delle controversie di lavoro in Germania (cfr. Dribbusch 2013: 93 ss.; Thünken 2018: 3). In particolare, basandosi sulla lotta con l'azienda Enercon, si può anche mostrare quali potenzialità applicative offrono gli strumenti di "organizzazione digitale".

Enercon, che da piccola azienda è cresciuta fino a diventare il più grande produttore tedesco di impianti eolici e quindi un attore globale, è caratterizzata da una rete aziendale capillare con una forza lavoro frammentata. Per lungo tempo la direzione dell'azienda ha reagito in modo molto aggressivo ai tentativi di organizzazione aziendale e sindacale. Per contrastare la frammentazione e la gestione antisindacale, IG Metall non ha scelto i due grandi siti produttivi con l'80 per cento dei dipendenti come punto di partenza per la sua campagna organizzativa. Piuttosto, ha optato per il personale responsabile della costruzione, del montaggio e della manutenzione dell'impianto, distribuito in circa 140 squadre in varie sedi con nove sedi in tutta la Germania. È stata perseguita una "strategia lampo": dopo una lunga fase di pianificazione intensiva e consultiva, circa 180 attivisti di supporto si sono recati in tutte le sedi per un periodo di due settimane per parlare prima con il maggior numero possibile di dipendenti e poi per organizzare incontri, che dovevano infine avviare l'elezione dei comitati aziendali. Allo stesso tempo, è stato avviato un blog della campagna, attraverso il quale sono stati condivisi video pre-prodotti con messaggi di sostenitori, ad esempio della politica e di altre forze lavoro, nonché informazioni sul diritto del lavoro.

Susanne Kim, che ha guidato per diversi anni il dipartimento "Sviluppo strategico" di IG Metall ed è stata coinvolta in modo significativo nella pianificazione e nell'attuazione della campagna, spiega l'impatto del blog:

"Naturalmente abbiamo anche fatto tutto il possibile in formato analogico. Eventi in loco con politici, reti, sponsorizzazioni, rappresentanti della chiesa. Tutto ciò che abbiamo fatto in loco, per quanto riguarda il nostro messaggio politico e i nostri obiettivi, poteva essere seguito dai dipendenti tramite il blog della campagna. Abbiamo potuto vedere quanto è stato utilizzato dal numero enorme di clic. I dipendenti non erano collegati in rete tra loro, non c'erano strutture di comunicazione in azienda. [...] Fondamentalmente, all'inizio il blog

era l'unica cosa che connetteva le persone. ”

Il fatto che il blog fosse pubblicamente accessibile e che i giornalisti e la controparte potessero leggerlo si è rivelato molto utile per la campagna. Susanne Kim spiega perché:

«Moralmente abbiamo sempre avuto un vantaggio. Per un po' all'inizio abbiamo descritto i datori di lavoro come costruttivi. Tuttavia, più cattivi diventavano loro, più chiari diventavamo noi. Quando a un certo punto si sono resi conto, 'Okay, questo ci fa male', hanno fatto marcia indietro “.

In questo modo si può creare una pressione maggiore che se lo scambio di colpi non fosse avvenuto in pubblico. Inizialmente, la gestione della campagna divideva i contenuti “dall'alto verso il basso” tramite il blog, seguendo il principio della trasmissione. Nel corso del contenzioso, però, sempre più dipendenti hanno preso parte anche alla realizzazione dei contenuti del blog. La chat interattiva e le funzioni di commento hanno inoltre consentito loro di scambiare informazioni in modo anonimo su lamentele e reclami. Ciò non era avvenuto prima, poiché tutti i tentativi di organizzazione aziendale avevano portato alla repressione e persino ai licenziamenti. Ciò dimostra che, soprattutto in caso di conflitti con aziende antisindacali l'anonimato dello spazio digitale può essere una risorsa importante per alleviare le paure dei dipendenti e per metterli in dialogo tra loro. I temi affrontati nel blog, come l'abbigliamento da lavoro protettivo inadeguato o la mancata retribuzione dei tempi di viaggio, sono stati ripresi in occasione delle elezioni dei comitati aziendali e tradotti direttamente in richieste rivolte al datore di lavoro.

Oltre al blog, i gruppi di chat sono stati un altro strumento digitale molto importante per la campagna. Susanne Kim sottolinea il ruolo speciale del servizio di messaggistica WhatsApp:

“Abbiamo imparato molto rapidamente che dovevamo fare questa comunicazione di massa tramite WhatsApp perché gli installatori erano comunque collegati tramite quel servizio. Certo, hanno anche il cellulare di lavoro, ma lo usavano molto. È diventato subito chiaro: tutto ciò che è importante deve essere diffuso tramite questi canali WhatsApp. Sia che fosse un nuovo volantino o un nuovo evento o altro”.

Quando la campagna organizzativa all'Enercon era già in pieno svolgimento, gruppi di cosiddetti attivisti principali<sup>2</sup> hanno utilizzato WhatsApp anche per stipulare accordi vincolanti sui compiti imminenti per della campagna.

La campagna IG Metall ha avuto nel complesso un grande successo: i comitati aziendali sono stati eletti in tutti e nove i centri per i dipendenti dei servizi, con un'affluenza di circa il 77% (IG Metall 2013). Ciò è particolarmente impressionante a fronte della forte frammentazione territoriale della forza lavoro e degli anni di tentativi difensivi da parte

dell'azienda che non voleva tollerare alcun tipo di organizzazione sindacale, strategia che ha continuato a perseguire durante il contenzioso sindacale descritto qui. Secondo Susan Kim, le chiavi del successo sono state l'intensa pianificazione e preparazione della campagna, nonché l'uso di strumenti di comunicazione digitale oltre alle tradizionali tecniche di "organizzazione di base".<sup>3</sup>

(torna all'indice)

### **BASSA VERSUS BRITISH AIRWAYS (2009-2011)**

La vertenza tra l'equipaggio di cabina della compagnia aerea britannica British Airways e la direzione della compagnia si è esteso a vari livelli dal 2009 al 2011. Le questioni in gioco erano gli sforzi della compagnia aerea per tagliare 1.700 posti di lavoro, abbassare i salari e prolungare l'orario di lavoro (Webb 2009). Inoltre, l'azienda ha agito in modo sempre più antisindacale e repressivo con il progredire della vertenza sindacale. A quel tempo, 12.000 dei 14.000 dipendenti erano organizzati nella British Airlines Steward and Stewardesses Association (BASSA), che appartiene a Unite, uno dei più grandi sindacati della Gran Bretagna (cfr. Upchurch / Grassman 2016: 648; Webb 2009).

Il conflitto è stato innescato da una nuova strategia di gestione volta ad aumentare la redditività della compagnia aerea. A tal fine, la società doveva essere costituita a lungo termine secondo un modello a basso costo à la Ryanair e, nel processo, anche il potere organizzativo del sindacato doveva essere indebolito (cfr. Upchurch / Grassman 2016: 648). Un primo passo in questa direzione è stata l'assunzione mirata di nuovo personale a condizioni meno favorevoli, anche con contratti a tempo determinato. L'attenzione operativa è stata spostata dai voli a lungo raggio con corrispondenti soggiorni più lunghi a destinazione ai voli a corto raggio ed è stato introdotto il "principio di andata e ritorno". Ciò significa che i dipendenti vivono nelle immediate vicinanze di un aeroporto e volano verso una destinazione durante il loro turno, per poi tornare all'aeroporto di casa subito dopo un breve soggiorno. I dipendenti e il sindacato BASSA hanno reagito a questo approccio dal 2009 con ampi scioperi per mettere sotto pressione l'azienda e attirare l'attenzione dell'opinione pubblica sul conflitto. Inoltre, occorre che i nuovi dipendenti venissero essere iscritti nel sindacato per evitare una spaccatura nella forza lavoro (cfr. Taylor/Moore 2014: 2).

L'influenza dell'opinione pubblica ha svolto un ruolo particolarmente importante in questa vertenza di lavoro. Entrambe le parti in conflitto hanno fatto uso dei media digitali in vari modi. La direzione ha cercato di minare l'autorità e la legittimità del sindacato pubblicando video, anche su YouTube, che ritraggono le richieste dei lavoratori come inappropriate ed evidenziano la tesa situazione economica dell'azienda. Questa rappresentazione è stata regolarmente adottata dai media in cui British Airways ha anche inserito pubblicità a

pagamento. L'azienda ha anche cercato di comunicare direttamente con i clienti tramite i video di YouTube e il proprio sito Web, ottenendo così la sovranità della comunicazione (Grundy / Moxon 2013: 58). Il sindacato ha contrastato questi sforzi con le proprie produzioni video, sia per trasmettere più chiaramente le richieste degli scioperanti al mondo esterno sia per stabilire un proprio collegamento con i clienti attraverso l'informazione sui voli cancellati (cfr. Upchurch / Grassman 2016: 650). Mentre la direzione della compagnia ha affermato che la compagnia aerea stava pagando salari eccessivi, il sindacato ha fatto riferimento al buon servizio dei dipendenti della compagnia aerea. Un altro canale di comunicazione è stato il sito Web British Airways appositamente creato, che fornisce, ad esempio, informazioni di base sugli stretti legami della compagnia aerea con i gruppi mediatici e la repressione della direzione contro gli attivisti sindacali (ibid.: 649).

Upchurch e Grassman sottolineano anche l'importanza dell'utilizzo di Facebook per l'organizzazione (autonoma) dei dipendenti. A causa della distribuzione territoriale della forza lavoro, che vive sparsa nei pressi di vari aeroporti, era molto importante per la campagna che i dipendenti potessero entrare in contatto diretto tra loro tramite i gruppi di Facebook nonostante la distanza. Secondo gli autori, le basse barriere all'ingresso e la vivace interazione tra loro hanno rafforzato la partecipazione della base sindacale alle discussioni sull'azione sindacale, per le quali usano il termine "Distributed Discourse". Questo sfida il "conservatorismo burocratico della direzione sindacale" (ibid.: 642). Tuttavia, Upchurch sottolinea anche che il potenziale di democratizzazione di questo "Discorso distribuito" basato sulla tecnologia è limitato per quanto riguarda i processi decisionali sindacali. Le informazioni possono essere condivise più facilmente e viene promosso uno scambio orizzontale. Tuttavia, le decisioni strategiche decisive vengono ancora prese negli incontri fisici, dove altre dinamiche sono importanti (cfr Upchurch 2014: 134). Gli autori evidenziano il rafforzamento dell'identità collettiva dei dipendenti come un altro importante effetto dell'utilizzo di Facebook come piattaforma di comunicazione. Lo scambio di esperienze negative e rimostranze sul posto di lavoro li ha quindi aiutati a superare le divisioni all'interno della forza lavoro e ad affrontare in maniera unitaria la dirigenza (cfr ibid.: 649; Taylor/Moore 2014).

Tuttavia, a causa delle loro dichiarazioni critiche su Internet, alcuni dipendenti sono stati colpiti da una drastica repressione: ci sono stati provvedimenti disciplinari nei confronti di oltre 40 dipendenti, 15 dei quali sono stati licenziati (Upchurch / Grassman 2016: 650). Nella maggior parte dei casi, come giustificazione sono stati utilizzati post considerati offensivi. In altri casi, le indagini sui crimini hanno portato a denunce di comportamento intimidatorio, il che dimostra che molti forum online non sono uno spazio sicuro che protegge dalla repressione da parte del management. Sarebbe anche un errore presumere che l'uso di nuovi mezzi di comunicazione cambi di per sé l'equilibrio di potere tra dipendenti e management. In generale, i social media offrono anche alle aziende nuove opportunità per mobilitarsi contro le campagne sindacali (cfr ibid.:651; Taylor/Moore

2014:21). Gli autori raccomandano quindi l'uso complementare dei media digitali per sostenere le lotte sindacali. Ciò significa che le forme classiche di decisione e comunicazione non vengono sostituite, ma integrate (Upchurch / Grassman 2016; Taylor / Moore 2014).

L'esito della vertenza sindacale alla British Airways non può essere visto come una netta vittoria da una parte o dall'altra: l'immagine dell'azienda ne ha sicuramente risentito, ma alla fine non è stato possibile impedire il previsto taglio di 1.700 posti di lavoro. Il sindacato di BASSA, invece, ha spinto per un aumento salariale, la reintroduzione delle agevolazioni di viaggio per l'equipaggio di cabina e la revoca di alcuni provvedimenti disciplinari (cfr. Groom 2011).

La piattaforma Internet Facebook è stata una risorsa importante per il networking sovranazionale indipendente dei dipendenti, che ha contribuito a rafforzare la loro identità collettiva e ha avuto un impatto duraturo sulla campagna. Va notato, tuttavia, che anche dichiarazioni relativamente innocue su Internet sono servite all'azienda come pretesto per agire contro dipendenti sgradevoli. Per contrastare questo rischio, i sindacati dovrebbero fornire informazioni sul diritto del lavoro e offrire formazione ai dipendenti sulla comunicazione semipubblica sui social media. (torna all'indice)

## **OUR WALMART (2010-2015)**

La campagna organizzativa della United Food and Commercial Workers International Union (UFCW) presso il gigante della vendita al dettaglio Walmart, che controlla gran parte del mercato statunitense, è stata avviata dai dipendenti di Walmart. È iniziato in modo clandestino nel 2010 e infine è diventato pubblico nel 2011 (cfr. Wood 2015: 260).

L'obiettivo a medio termine della campagna, intitolata "Organization United for Respect at Walmart" (OUR Walmart), era quello di attirare 10.000 dipendenti Walmart (all'epoca circa l'uno per cento di tutti i dipendenti) all'adesione al sindacato, per essere in grado più efficacemente di far rispettare le richieste di salari più alti e migliori condizioni di lavoro (Greenhouse 2011; Olney 2015).

Il NOSTRO Walmart è un caso di studio interessante, in quanto la campagna si è basata esplicitamente su tecnologie digitali come i social media e le app di informazione come strumenti organizzativi ed è talvolta citata in letteratura come esempio di utilizzo di successo di questi strumenti. Tuttavia, nonostante alcuni scioperi locali e campagne efficaci sui media, nel complesso non è riuscito a raggiungere i suoi obiettivi (ibid.). Dall'esperienza de OUR Walmart possiamo apprendere, tra l'altro, che l'utilizzo dei media digitali può favorire illusioni sulla reale forza delle campagne e non può far nulla se si trascura di utilizzare i metodi della "organizzazione di base".

Il Gruppo Walmart è noto per la sua posizione e pratica antisindacali e i dipendenti iscritti al sindacato vengono spesso licenziati (cfr. Dicker 2002; Woodman 2012). OUR Walmart è apparso meno come una classica campagna sindacale quanto piuttosto come un movimento di base decentralizzato sostenuto finanziariamente e personalmente dall'UFCW, ma condotto in modo relativamente autonomo (cfr. Caraway 2016: 916). Una componente centrale della strategia di mobilitazione è stata l'uso di gruppi di Facebook per i dipendenti appena assunti. Alcuni autori sottolineano diversi effetti positivi: da un lato, tali canali di comunicazione favorirebbero lo sviluppo di un'identità collettiva e di un sentimento di solidarietà, anche a distanza. Inoltre, nel caso specifico avrebbero offerto al core attivo nella forza lavoro l'opportunità di tenersi in contatto con i propri colleghi, anche se un'azienda fosse stata chiusa o ai membri del sindacato fosse stato negato l'accesso a un mercato Walmart (vedi Wood 2020: 7). Analogamente all'azione sindacale alla British Airways, anche OUR Walmart ha utilizzato i video di YouTube come mezzo di collegamento (cfr. ibid.). L'approccio è stato specifico per il gruppo target, ovvero i contenuti e i video di Facebook sono stati adattati ai rispettivi interessi e alle esigenze dei dipendenti. Si sono esaminate le lagnanze contro Walmart: di cosa si lamentavano principalmente e di cosa li danneggiava in modo specifico. Ad esempio, c'era un gruppo che si occupava principalmente di questioni LGBT (cfr. Caraway 2016: 915). I gruppi sono stati moderati dai cosiddetti organizzatori online-to-offline a tempo pieno,<sup>4</sup> che, oltre alle loro attività su Facebook, visitavano anche le varie filiali e i dipendenti Walmart e che svolgevano il lavoro della campagna in loco (ibid.). Oltre alle tradizionali forme di azione, gli autori Pasquier e Wood fanno esplicito riferimento all'importanza di "condividi", "mi piace" o "re-tweet" come strumenti di pubbliche relazioni, poiché attirano l'attenzione e quindi esercitano indirettamente pressioni su aziende e legislatori (Pasquier / Wood 2018: 4).

L'esito della campagna è oggetto di controverse discussioni nella letteratura specialistica. L'attuazione di salari minimi più elevati nelle filiali Walmart in California, New York e Seattle e un aumento dello stipendio iniziale a dieci dollari USA all'ora per oltre 500.000 dipendenti Walmart sono registrati come successi (cfr. ibid.: 2), sebbene l'effettiva influenza della campagna su questo è difficile da misurare, dal momento che i promotori di OUR Walmart e UFCW deliberatamente non hanno stipulato una contrattazione collettiva con il gruppo.

Gli effettivi successi della mobilitazione hanno lasciato molto a desiderare: gli scioperi a livello nazionale sono stati seguiti solo da poche centinaia di dipendenti, che si sono anche esposti a grandi rischi (cfr. Reich / Barman 2018: 212). Ciò indica il divario tra i successi a livello di pubblico digitale (parziale) e le richieste su un vero contenzioso di lavoro. Jane McAlevey scrive su questo (anche tenendo in considerazione OUR Walmart):

“Uno sciopero, per ricordarvelo, significa che la maggioranza dei lavoratori in un'azione collettiva e resistente rinuncia al proprio lavoro e paralizza la produzione [cfr. lo sciopero degli insegnanti di Chicago del 2012; D. V.]. Se una o due persone lasciano dopo poche

settimane un posto di lavoro particolarmente sfruttato e si lasciano acclamare da altri gruppi in gran parte impotenti, allora è più un evento di pubbliche relazioni". (McAlevy 2014)

Altri e altre critici di OUR Walmart si sono lamentati del fatto che il modello online-offline della campagna fosse più simile a un modello di business moderno che a un approccio organizzativo sostenibile. L'UFCW ha offerto formazione a pagamento per altre organizzazioni di attivisti senza alcuna prova reale di alcun beneficio significativo (vedi Leo 2020). I gruppi di Facebook sono descritti come in gran parte "trascurati" e "smobilitati", poiché i dipendenti sono stati più o meno lasciati soli dagli organizzatori a tempo pieno dopo essere stati invitati a unirsi a loro. La crescita quantitativa dell'effettivo è stata considerata più importante delle connessioni permanenti e vitali tra l'organizzazione e i dipendenti (cfr ibid.). Invece di costruire potenti strutture di lotta, enormi risorse sono state investite in acrobazie sui social media, commenta l'organizzatore di lunga data Peter Olney. Il fatto che Walmart abbia licenziato i dipendenti a causa della loro partecipazione alla campagna è stato sfruttato in termini di pubbliche relazioni. Tuttavia, i licenziati non sono stati sostenuti con un aiuto finanziario e legale (cfr. Olney 2015).

Una campagna sindacale deve in definitiva essere misurata dal suo successo, in particolare dal fatto che abbia raggiunto o meno gli obiettivi che si era prefissata. A questo proposito, il risultato di OUR Walmart è piuttosto modesto: a cinque anni dall'inizio della campagna, l'obiettivo di organizzare l'1% della forza lavoro Walmart non è stato ancora raggiunto. Alcune rappresentazioni della campagna mostrano chiaramente il potenziale delle tecnologie digitali per l'organizzazione dei processi. Se, tuttavia, dopo anni di notevole lavoro personale

Se l'esborso finanziario e finanziario non si riflette in un'organizzazione ragionevolmente efficace e in concreti successi nelle imprese, c'è da dubitare che la strada intrapresa sia stata quella giusta. (torna all'indice)

## **LA CAMPAGNA DI Ver.di CONTRO RYANAIR (2017-2019)**

L'inferno si fermerà prima che Ryanair negozi con i sindacati. Con questa provocatoria dichiarazione, che arriva dall'amministratore delegato di Ryanair Michael O'Leary, quest'ultimo aveva segnato un autogol. Alla fine del 2017, la compagnia aerea non solo è stata costretta a riconoscere i sindacati come partner negoziali, ma Ryanair ha dovuto affrontare una vera e propria rivolta della sua forza lavoro in diversi paesi europei. In Germania, dopo diversi scioperi degli assistenti di volo, ver.di è riuscita persino a concludere per la prima volta nel 2019 un contratto collettivo su retribuzione, condizioni di lavoro e regolamenti sui piani sociali con Ryanair. Questo parziale successo è stato il risultato di una campagna organizzativa in cui è stato possibile riunire in pochi mesi gran

parte del personale di cabina (cfr. Boewe et al. 2021; Butollo 2019). Ciò ha richiesto di rivolgersi direttamente ai colleghi negli aeroporti e sul posto di lavoro, nonché una strategia di campagna volta a convincere gli opinion leader e a rafforzare gradualmente la capacità di sciopero dei dipendenti. Gran parte di queste attività si è svolta offline: si sono svolti centinaia di incontri di persona.

L'iniziativa e la campagna sono cresciute con una serie di incontri informali ed eventi congiunti. Tutte queste attività sono state supportate dall'uso di media digitali come i gruppi WhatsApp, un sito Web della campagna e numerose videoconferenze.

La vertenza sindacale ha preso velocità nell'estate 2018 in stretta collaborazione con altri sindacati nazionali e la Federazione internazionale dei lavoratori dei trasporti (ITF). Il modello di business di Ryanair si basa sul "principio del ritorno a casa" descritto sopra. Inoltre, l'equipaggio di cabina è composto prevalentemente da giovani dell'Europa meridionale e orientale che hanno lasciato i loro paesi d'origine in crisi in previsione di un lavoro entusiasmante e ragionevolmente ben pagato e sono di stanza in varie basi in tutta Europa. Tuttavia, il loro lavoro quotidiano è caratterizzato da un'elevata pressione (ad esempio, il personale è tenuto ad aumentare il proprio reddito aggiuntivo attraverso le vendite a bordo), bassi guadagni e uno stile di gestione autoritario. Questi abusi spesso provocano una grande frustrazione tra i dipendenti e un'elevata fluttuazione della forza lavoro (Boewe et al. 2021).

Questa situazione iniziale pone una sfida particolare per l'organizzazione sindacale: gli sforzi per costruire strutture solide non hanno avuto successo fino alla campagna ver.di, iniziata nel 2017. Inoltre, fino a poco tempo fa, Ryanair era particolarmente aggressiva contro gli interventi sindacali e cercava di prevenire gli sforzi di organizzarsi collettivamente, tra l'altro attraverso licenziamenti. Nella fase iniziale è stato estremamente importante il sito web di una campagna dal titolo "Cabin Crew United", soprattutto per le basi dove in precedenza non c'erano collegamenti tra sindacati e assistenti di volo.

Il leader del gruppo specializzato federale ver.di per il traffico aereo, Mira Neumaier, riferisce:

«Oltre alle attività principali, i primi 50.100 dipendenti in Germania si sono organizzati con l'aiuto del sito. [...] Ha funzionato molto bene all'inizio. [...] E il sito ci ha accompagnato nella campagna. Quando un primo contatto in un aeroporto <Ground Organizing> era difficile perché non si conosceva nessuno lì, questo ha reso possibile ottenere rapidamente un accesso attraverso annunci sul sito [...]. »

L'obiettivo centrale di questo sito Web era creare elenchi di mappatura <sup>5</sup> con informazioni

sulla composizione della forza lavoro e fornire un punto di contatto per gli attivisti principali all'inizio della campagna. A tal fine il sito è stato condiviso su Facebook, ad esempio in gruppi che vengono utilizzati dall'azienda stessa. Quando i dipendenti hanno contattato la campagna tramite il sito, sono stati contattati da un lato e registrati in questi elenchi di mappatura dall'altro.

Nell'ulteriore corso della campagna, è stato di grande importanza il coinvolgimento del maggior numero possibile di membri tramite videoconferenza. Sono stati inoltre supportati la comunicazione interna e il coordinamento strategico delle azioni di sciopero e delle trattative:

“Abbiamo costruito l'intera campagna su questo. Dal 2018, le riunioni dei membri si sono spesso svolte tramite chiamate zoom. I gruppi attivi e gli organizzatori si sono messi in rete attraverso di esse, e gran parte della struttura organizzativa ha avuto luogo attraverso di esse”.

La strategia digitale della campagna si è basata su una serie di linee guida e principi che si applicano anche alla tradizionale “organizzazione di base”: sono necessari spazi in cui la comunicazione non si limita a “andare dall'alto verso il basso”. Riguarda gli organizzatori che ascoltano i dipendenti. Quando stabiliscono un contatto digitale, i lavoratori di cabina dovrebbero anche ricevere una risposta dal rispettivo sindacato nazionale il più rapidamente possibile e indipendentemente da dove hanno sede.

Anche WhatsApp e i gruppi Facebook sono stati strumenti indispensabili per la comunicazione tra i dipendenti. L'aggregazione è avvenuta in parte sui contatti esistenti e in parte sulle reti libere dei dipendenti, che da un lato derivavano da corsi di formazione completati congiuntamente e, dall'altro, si basavano sui paesi di origine degli assistenti di volo. Ver.di ha creato un gruppo Facebook per ogni base Ryanair in cui le parti interessate potevano fare rete, porre domande organizzative e, ad esempio, cercare nuovi dipendenti per affittare assieme un appartamento. Le strutture all'interno della forza lavoro non sono solo di natura digitale, ma a causa del carattere asincrono dei turni e l'alta fluttuazione dei dipendenti, i dipendenti possono incontrarsi solo in un contesto sociale più ampio. I diversi gruppi WhatsApp sono stati utilizzati per la pianificazione strategica, ma anche come “sala pausa virtuale” e “riunione dopo il lavoro”. Si è discusso molto all'interno di essi, sono stati condivisi messaggi relativi all'azione sindacale e si è reagito alla disinformazione diffusa dal management nei giorni di sciopero (vedi riquadro sull'utilizzo di WhatsApp per le campagne a pag. 38s.).

I gruppi Facebook creati dall'azienda per i suoi dipendenti sono stati utilizzati meno intensamente come parte della campagna, poiché una linea guida sui social media nel contratto vieta ai dipendenti di condividere post critici per il datore di lavoro. La violazione

di questo requisito ha persino portato in alcuni casi al licenziamento. Neumaier sottolinea che le conversazioni nello spazio digitale rendono facile vedere quali argomenti interessano ai dipendenti e chi esprime un'opinione. Importanti per la campagna non sono stati solo i dipendenti che hanno partecipato intensamente alle discussioni di gruppo, che hanno scritto i propri contributi o che hanno condiviso i contenuti della campagna in modo particolarmente attivo, ma anche coloro che hanno funzionato da hub comunicativi e, grazie ai loro buoni contatti, hanno collegato basi diverse e hanno aiutato lo sviluppo sindacale.

Il fulcro della campagna era costituito dalla classica "organizzazione di base", ovvero colloqui informali che i dipendenti avevano già avuto con i colleghi durante un volo, o discorsi degli organizzatori dopo il lavoro in aeroporto. Alcune delle persone contattate sono diventate membri attivi del sindacato, mentre per altre le discussioni hanno almeno suscitato interesse e sono state coinvolte in varie chat. Secondo Mira Neumaier, l'approccio digitale dovrebbe soddisfare requisiti simili a quelli del contatto personale: dovrebbe essere ben preparato, mirato e su misura per l'individuo.

Anche Luigi Wolf, coordinatore delle attività organizzative di Ryanair, sottolinea l'importanza dei cosiddetti test di struttura. Nell'ambito della campagna ver.di. di Ryanair, si trattava, ad esempio, di incontri d'azione al di fuori dell'orario di lavoro, durante i quali si discutevano obiettivi e procedure e si scambiavano informazioni attuali, ma anche in cui si trascorrevano semplicemente del tempo insieme. La partecipazione a tali attività sindacali dà un'idea della portata di una campagna e della volontà dei dipendenti di prendere parte ad attività al di fuori della chat.

Secondo Wolf anche questo è importante per non correre il rischio di sopravvalutare i propri punti di forza. Un gruppo WhatsApp ben funzionante non significa che una forza lavoro sia in grado di scioperare. Tuttavia, sia Wolf che Neumaier vedono evidenti vantaggi nella combinazione di un'"organizzazione di base" ben preparata con l'uso delle tecnologie digitali. Se fosse stato per Mira Neumaier, le risorse digitali di questa campagna avrebbero potuto essere utilizzate in modo molto più esteso e strategico.

La campagna si è conclusa nel 2019 dopo alcuni giorni di sciopero dopo che la direzione di Ryanair ha accettato di fare concessioni sulle richieste di stipendio e ha accettato di regolare contrattualmente un numero minimo di assistenti di volo. Inoltre, il diritto del lavoro tedesco viene ora applicato anche nelle basi in Germania, il che significa una protezione notevolmente migliorata contro il licenziamento e in caso di malattia per i dipendenti (cfr. Boewe et al. 2021). Tuttavia, Ryanair sta ancora ostacolando l'istituzione di un comitato aziendale, che era una delle richieste centrali della campagna (vedi Öfinger 2019). (torna all'indice)

## **(AUTO-) ORGANIZZAZIONE GLOBALE DEI/DELLE CONDUCENTI UBER**

Il seguente case study non riguarda una specifica campagna sindacale, ma gli sforzi organizzativi mondiali degli autisti Uber, in parte in collaborazione con i sindacati. La società Uber è nota per il suo modello di crescita aggressivo, con il quale è stata in grado di entrare in nuovi mercati in tutto il mondo negli ultimi anni. Una particolarità rispetto alle tradizionali compagnie di taxi è il rapporto di lavoro degli autisti: non sono dipendenti diretti di Uber, ma lavorano come autonomi con le loro auto private o auto a noleggio. Poiché l'azienda non si assume alcuna responsabilità per i conducenti, la direzione di Uber rifiuta categoricamente il riconoscimento della rappresentanza degli interessi collettivi sotto forma di comitati aziendali o sindacati (cfr. Johnston / Land-Kazlauskas 2018: 23).

Questo modello di business ha delle conseguenze per l'organizzazione dei conducenti in quanto, a prima vista, non esiste una forma convenzionale di rapporto di lavoro dipendente e ciascun conducente se ci sono problemi sul lavoro si presenta da solo. Questo isolamento è anche nell'interesse di Uber, poiché la posizione negoziale dei dipendenti è estremamente debole senza networking. Un fattore spesso citato, che può contrastare l'isolamento dei dipendenti e facilitarne l'organizzazione, è ancorato alla componente tecnica del modello di business di Uber. Il "principio just-in-place" utilizzato - il concetto di far navigare i conducenti nel posto giusto al momento giusto in base ai dati, in modo che possano raggiungere i clienti il più rapidamente possibile - significa che vengono creati punti di raduno dove gli autisti interagiscono con gli/le altri/e per molto tempo. Questi luoghi determinati algoritmicamente, come un parcheggio di fronte a un terminal aeroportuale, possono trasformarsi in una sorta di punto di incontro aziendale utilizzato per discussioni informali, scambi e networking (cfr. ibid.). Questa rete può poi essere proseguita tramite WhatsApp o mezzi simili (cfr. Aslam / Woadcock 2020: 415). Nelle chat di gruppo c'è la possibilità di discutere problemi di assegnazione del viaggio, pagamento o difficoltà con i clienti.

Esempi più recenti di manifestazioni e scioperi in diversi continenti mostrano che gli sforzi per organizzare i/le conducenti Uber hanno avuto successo (cfr. Wells et al. 2020: 2). Ci sono state proteste coordinate in dozzine di città, tra cui Nairobi (Kenya), Dayton (USA), Lagos (Nigeria), Parigi (Francia), Glasgow (Scozia), San Paolo (Brasile) e Brisbane (Australia) (ibid.). Questi fatti mostrano che l'organizzazione dei conducenti può funzionare non solo a livello locale, ma anche transnazionale, nonostante le sfide che il modello di business di Uber porta con sé. Gli autori Wells, Attoh e Cullen sottolineano il ruolo speciale delle tecnologie digitali: e-mail, social media e servizi di messaggistica avrebbero consentito un coordinamento molto flessibile e a breve termine. I conducenti di Washington D.C. hanno saputo della partecipazione tramite WhatsApp solo cinque giorni prima della campagna. Con l'ausilio dei suddetti mezzi di comunicazione digitale è stato possibile condensare il malcontento collettivo per le cattive condizioni di lavoro in una protesta comune a livello

globale (ibid.).

In Gran Bretagna, gli autisti Uber hanno fondato un sindacato nel 2015, lo United Private Hire Drivers (UPHD), che ora è una branca dell'Independent Workers of Great Britain (IWGB) (cfr. Aslam / Woodcock 2020: 412; UPHD 2020) . A maggio 2019, i conducenti organizzati nell'UPDH hanno scioperato e hanno chiesto a Uber di aumentare la tariffa di due sterline inglesi per miglio e ridurre la commissione pagabile alla compagnia dal 25 al 15 per cento (Butler 2019). Inoltre, dal 2016 chiedono di essere riconosciuti come dipendenti dell'azienda, nonché il pagamento di un salario minimo garantito e delle ferie (vedi UPHD News 2019). Una forma particolare della campagna in corso è quella del log-off strike, in cui gli autisti si disconnettono collettivamente dall'app utilizzata per effettuare ordini per un periodo concordato e quindi non sono disponibili per le prenotazioni dei clienti (vedi Ghosh 2018). Questo sciopero nello spazio digitale ("picchetto digitale") è stato affiancato da manifestazioni di auto nei punti di raccolta per attirare l'attenzione del pubblico sulle esigenze della campagna. Diverse centinaia di persone si sono riunite a Londra per far agire il sindaco di Londra (cfr. Aslam / Woodcock 2020: 419; UPHD News 2019).

Anche nella capitale keniana Nairobi gli autisti Uber si organizzano da anni e chiedono quote di vendita maggiori. Il punto di partenza qui è stato il reddito troppo basso che copriva a malapena i costi sostenuti (cfr. Achieng / Muigai, 2019; Waweru 2018). Lo sfondo di questo: in Kenya, i conducenti di Uber devono spesso prendere in prestito le loro auto da altre persone. Oltre ai normali costi per carburante e assicurazione, ciò comporta anche ulteriori spese di noleggio (cfr. Sperber 2020). Inoltre, a causa della tariffa estremamente bassa, i conducenti di Uber sono ripetutamente esposti a dure critiche da parte della concorrenza, ovvero i tassisti e i loro sindacati. A volte ci sono anche attacchi fisici a clienti e autisti, oppure vengono messi sotto pressione con altri mezzi (cfr. Mohammed / Kuo 2016). In questa situazione di tensione, gli autisti si sono organizzati nel Digital Taxi Forum con i colleghi di altre piattaforme. Con diversi scioperi, alcuni dei quali coordinati con dipendenti di altri paesi, sono riusciti a strappare all'azienda concessioni come quote di vendita più elevate (cfr. Ayaga 2019). Questi successi sono stati solo limitati, tuttavia, poiché la tattica di Uber è quella di tagliare ripetutamente le tariffe, a volte drasticamente, solo per doverle aumentare nuovamente dopo nuovi scioperi (cfr. Clarice 2017; Reuters 2017).

È difficile giudicare quale ruolo giocano le tecnologie digitali nell'organizzazione dei conducenti di Uber. Mohammad Amir Anwar e Mark Graham, che si sono occupati più da vicino delle condizioni di lavoro e delle lotte nella cosiddetta gig economy, sottolineano che ci sono gruppi Facebook e WhatsApp in vari paesi africani in cui migliaia di gig worker fanno rete e scambiano idee, tra cui Autisti Uber (Anwar / Graham 2020: 1286). Raccomandano ai sindacati di utilizzare maggiormente questi canali per raggiungere questo tipo di lavoratori e conquistarli come iscritti, poiché lì sono già organizzati secondo le loro specifiche "identità professionali" (ibid.) .

Sulla base del suo studio, condotto in collaborazione con Rideshare Drivers United-Los Angeles (RDU), Brian Dolber fornisce anche raccomandazioni ai sindacati, su come i conducenti che lavorano per Uber, Lyft o altre società, possono essere meglio organizzati. Inizialmente, questi dovrebbero essere affrontati come parte di campagne dedicate. Consiglia di rivolgersi ai conducenti con pubblicità su piattaforme di social media come Facebook o Instagram. Inoltre, ha senso utilizzare sviluppatori di software professionisti per creare app specifiche o sondaggi online al fine di determinare con maggiore precisione le esigenze e le richieste centrali di questo gruppo di dipendenti. In alternativa, tuttavia, potrebbero essere utilizzati anche prodotti software esistenti (Dolber 2019: 4 segg.).

L'autore descrive l'importanza delle campagne pubblicitarie su Facebook per la campagna RDU. Ciò ha permesso di reclutare quasi 3.000 conducenti per l'iscrizione al sindacato in pochi mesi (cfr *ibid.*: 11). Dopo il primo contatto con la campagna RDU, un organizzatore ha effettuato una telefonata personale (utilizzando un'app appositamente progettata per il sindacato) per stabilire il rapporto tra l'organizzazione e l'autista disposto a impegnarsi in un sindacato (*ibid.*: 11 segg.). Le note dell'incontro scritte dagli organizzatori erano disponibili per contatti successivi e telefonate con l'aiuto dell'app. La base sindacale non solo è stata interpellata, ma è stata anche in grado di mettersi in contatto con gli organizzatori tramite una chat. Questa chat è stata utilizzata per condividere informazioni importanti sulla campagna e sugli sviluppi attuali con i conducenti e, allo stesso tempo, è stata utilizzata per i sondaggi al fine di stabilire le priorità degli obiettivi della campagna (cfr *ibid.*: 12). Sulla base dei risultati dell'indagine, il sindacato ha redatto una "Carta dei diritti del conducente", una dichiarazione con richieste centrali quali una retribuzione equa e trasparente, una maggiore partecipazione e migliori condizioni di lavoro (*ibid.*).

L'app si è rivelata un canale di comunicazione permanente e reciproco attraverso il quale i/le conducenti non solo sono stati informati ma anche coinvolti nella progettazione della campagna. Ciò si è riflesso anche in successi concreti: nel marzo 2019 circa 3.000 donne autiste hanno preso parte a uno sciopero di logout, che ha avuto un'enorme risonanza mediatica e ha portato il sindaco di Los Angeles a contattare di propria iniziativa il sindacato Rideshare Drivers United - Los Angeles (vedi *ibid.*: 15). Dopo questo primo sciopero, il sindacato crebbe fino a raggiungere i 4.748 membri e, dopo un secondo sciopero che ebbe luogo contemporaneamente in undici città degli Stati Uniti, ricevette persino il sostegno di alcuni degli allora candidati alla presidenza del Partito Democratico, tra cui Joe Biden, Bernie Sanders e Elizabeth Warren (*ibid.*: 16).

La campagna RDU chiarisce che gli aspetti essenziali dell'organizzazione sindacale possono essere supportati dalle tecnologie digitali. Ciò che va sottolineato qui è il contatto iniziale tramite la pubblicità sui social media, ma anche l'uso di speciali app telefoniche per stabilire relazioni a lungo termine tra il sindacato e i suoi membri. Inoltre, la base dell'organizzazione è stata inclusa nella progettazione della campagna e la partecipazione

agli scioperi è stata elevata. Dolber sottolinea anche i costi relativamente bassi della pubblicità sui social media, il che significa che la campagna RDU è riuscita a cavarsela con un budget relativamente basso (cfr ibid.). Nel contesto tedesco, ciò vale solo in misura limitata, poiché secondo un organizzatore ver.di, i costi della pubblicità mirata, ad esempio su Facebook, sono notevolmente più elevati e, a causa di norme più severe sulla protezione dei dati, il gruppo target non può essere ristretto esattamente come negli Stati Uniti. Indipendentemente da ciò, le persone senza un account Facebook o Instagram possono essere raggiunte male se l'attenzione è rivolta solo alla pubblicità online. Dolber cita le barriere linguistiche come ulteriori potenziali ostacoli che possono rendere più difficile la comunicazione tramite telefono e app. È quindi consigliabile tradurre tutti i materiali in più lingue se sono disponibili le risorse appropriate (cfr ibid.: 13). Nonostante questi limiti, la campagna mostra come le tecnologie digitali possono essere integrate in modo significativo nella pianificazione strategica. Particolarmente interessante per i sindacati in questo esempio è sicuramente l'uso riuscito di un'app appositamente sviluppata che tocca diverse dimensioni centrali dell'organizzazione sindacale: vale a dire la partecipazione e la fidelizzazione dei membri in una campagna o l'organizzazione in sindacato.

Dalle controversie di lavoro tra i conducenti Uber e altri fornitori di servizi di Rideshare qui mostrate, è possibile trarre alcune conclusioni in merito al potenziale dell'"organizzazione digitale". In primo luogo, i punti di incontro determinati algoritmicamente possono a volte (involontariamente) contrastare l'isolamento dei lavoratori, supportati da gruppi WhatsApp o Facebook, in cui possono inizialmente scambiare esperienze e problemi, ma anche per processi organizzativi a lungo termine - se possono essere utilizzati. In questo senso, questi gruppi fungono da sostituto della mancanza di pubblicità aziendale e sono un modo per controbilanciare la strategia di isolamento di Uber. Questi punti di raccolta possono essere utilizzati anche dagli organizzatori per raccogliere indirizzi personali. Lo sciopero del logout, ovvero il taglio collettivo della connessione digitale all'azienda, si è rivelato un ulteriore supporto digitale alle vertenze di lavoro descritte. Infine, possiamo imparare dalla campagna degli autisti di Uber e Lyft a Los Angeles come la pubblicità nei social media e le app appositamente sviluppate supportano l'organizzazione sindacale nella gig economy e la rendono più partecipativa possibile.

Va infine sottolineata la dimensione transnazionale di alcune campagne nel settore dei trasporti. È vero che le lunghe distanze possono essere colmate anche per telefono, come ha sottolineato in una delle interviste Saikat Chakrabarti, che ha sostenuto la campagna di Bernie Sanders per la nomina presidenziale del 2016 come Direttore della tecnologia organizzativa. Tuttavia, le tecnologie digitali consentono una particolare flessibilità, velocità e immediatezza e sono una risorsa importante, soprattutto nelle controversie con le multinazionali che richiedono un'azione oltre i confini nazionali o addirittura continentali.  
(torna all'indice)

## **Lotta rivendicativa dei docenti universitari in Gran Bretagna (dal 2018 a oggi)**

La campagna University and College Union (UCU), iniziata nel 2018, deve essere vista sullo sfondo della vasta neoliberalizzazione delle università britanniche iniziata due decenni fa (cfr. Cannella / Koro-Ljungberg 2017: 129 ). L'UCU rappresenta circa 120.000 dipendenti universitari in tutto il paese che lavorano nell'insegnamento e nella ricerca (UCU 2019). L'elemento scatenante specifico del contenzioso con la direzione dell'università, che fa parte dell'associazione Universities UK, è stata la prevista riforma del regime pensionistico per questo gruppo professionale, che prevedeva una riduzione dei loro diritti alla pensione di lungo termine di circa l'undici per cento (Platanakis / Sutcliffe 2016: 29). Inoltre, l'aumento del divario retributivo tra il personale accademico di livello medio e il livello di gestione amministrativa, nonché l'aumento dei contratti di lavoro a tempo determinato e delle posizioni a tempo parziale, hanno causato un crescente malcontento tra i dipendenti accademici (cfr. Doward 2018; HESA 2020 ). Il conflitto alla fine si è intensificato nella primavera del 2018 e si è sviluppato in una controversia di lavoro aperta, comprese settimane di scioperi, quando sono stati resi noti ulteriori piani per ridurre le prestazioni di vecchiaia (cfr. Bergfeld 2018: 233). La ragione di ciò era un disavanzo di miliardi di dollari nel fondo pensione per i dipendenti universitari (cfr. Smyth 2018).

L'obiettivo centrale della campagna dell'UCU era difendere i diritti pensionistici del personale accademico e dei professori nella loro forma esistente e aumentare i contributi versati dai datori di lavoro, ovvero le università. Allo stesso tempo, il sindacato ha suggerito di contrastare il deficit di finanziamento esistente nel fondo pensione con un modello di investimento un po' più rischioso, ma presumibilmente più redditizio (UCU 2018). La cooperazione con gli studenti ha svolto un ruolo strategico importante nella lotta sindacale, poiché anche questi sono influenzati negativamente dalla trasformazione neoliberalista del sistema universitario a causa del rapido aumento delle tasse universitarie (ibid.: 234). Gli studenti hanno preso parte in gran numero agli scioperi su larga scala in oltre 60 università britanniche. Il loro grande sostegno alla campagna si riscontra anche nelle varie occupazioni di edifici universitari (vedi Burns 2018).

La campagna UCU ha comportato anche un uso massiccio di Internet e dei social media. Fino ad oggi, il sito web del sindacato è stato utilizzato per raccogliere post di supporto sui social media da varie piattaforme di gruppi locali dell'UCU, attivisti sindacali e scienziati. Rappresentano una sorta di «muro di supporto» digitale (UCU 2020). Gli hashtag sono stati creati principalmente su Twitter, con l'aiuto dei quali i sostenitori hanno potuto saperne di più durante gli scioperi e partecipare alla campagna con immagini, video o messaggi di testo. Anche qui è stato allestito un "picchetto digitale". Vari gruppi locali UCU descrivono questo come un rifiuto di impegnarsi in attività nello spazio digitale. Gli scienziati e i docenti che partecipano alla campagna non hanno più risposto a nessuna e-mail relativa

alla loro professione e inoltre non hanno più condiviso alcuna informazione sulle offerte dell'università o sulle sue pubblicazioni scientifiche. Hanno invece attirato l'attenzione sulla causa della campagna sindacale (cfr. Newcastle UCU 2018; Spurgin 2020; UCU Leeds 2019). I "picchetti in rete" miravano anzitutto al livello del potere simbolico, cioè dell'autorità di interpretare gli eventi, e di rendere visibile il conflitto nelle università. Non sostituivano le mobilitazioni reali. I colleghi devono continuare a essere persuasi a partecipare alle vertenze di lavoro attraverso il contatto personale e sono necessarie strutture stabili per realizzare azioni coordinate di sciopero presso le diverse università e i loro istituti. Tuttavia, poiché le apparizioni online e i social media stanno diventando sempre più importanti nelle operazioni accademiche al fine di presentare i risultati della ricerca al pubblico e creare pubblicità per l'università, il loro boicottaggio può certamente aiutare a sviluppare pressioni e sostenere le richieste sindacali per vincere.

Inoltre, importanti eventi nel corso della campagna sono stati discussi animatamente su Internet. Ne è un esempio l'hashtag #NoCapitulation, con cui nel febbraio 2018 si è espresso per mille volte il rifiuto di un'offerta iniziale da parte dell'associazione dei datori di lavoro Universities UK (UUK) (Kobie 2018). Successivamente c'è stato l'hashtag #RejectUUKDeal, in base al quale i critici di un'ulteriore offerta di negoziazione da parte del datore di lavoro si sono espressi a favore del suo rifiuto (ibid.). Quanto possano essere rilevanti i canali di comunicazione digitale in tali controversie di lavoro è dimostrato da un'accesa discussione su Twitter tra l'account ufficiale UUK e rappresentanti e sostenitori della campagna UCU sullo stato dei negoziati ha tenuto nuovi colloqui tra entrambe le parti il giorno successivo (vedi Burns 2018). Ciò che stava accadendo sui social media non era un'attività marginale alle discussioni, ma veniva utilizzato in modo molto strategico da entrambe le parti per stabilire o rimanere in contatto con il pubblico e la controparte. La notorietà sui social media relativamente alta degli iniziatori e sponsor della campagna, nonché dei rappresentanti dei media, ha certamente avuto un effetto positivo: molte persone con un livello di istruzione più alto (e questo include sia In Gran Bretagna, ad esempio, quelli su sciopero poiché i giornalisti a cui rivolgersi utilizzano Twitter (Sloan 2017: 7).

Non è possibile stilare un riassunto finale della campagna UCU. Sebbene la pandemia sia stata accompagnata da una sospensione temporanea degli scioperi, non c'è ancora alcun segno di un accordo tra UCU e UUK sull'allineamento del fondo pensione. Quindi il conflitto continua a covare. Tuttavia, il solo fatto che, anche dopo quasi due anni di sciopero, vi sia ancora un ampio sostegno alle richieste dei dipendenti è notevole e può essere visto come un successo. Il ripetuto successo di astensione di migliaia di dipendenti dalle attività accademiche, gli scioperi, nonché la solidarietà attiva degli studenti, indicano che c'è un'organizzazione stabile e potente dietro la campagna. Ciò ha anche fatto riconoscere l'importanza dell'uso delle tecnologie digitali per il lavoro delle alleanze sindacali e gli ha meritato sufficiente attenzione. I rappresentanti dell'UCU fanno esplicito riferimento allo

“spazio di azione digitale” che hanno creato, in cui i sostenitori possono agire in aggiunta alle campagne analogiche. Ciò è avvenuto o sta accadendo sia in forma guidata attraverso l’offerta di informazioni che attraverso l’infrastruttura digitale fornita (come il “Wall of Support”). D’altra parte, le persone coinvolte nella controversia di lavoro utilizzano piattaforme di social media, in particolare Twitter, in modo indipendente per condividere i contenuti e le richieste della campagna e per garantire che non vengano dimenticati – e lo fanno con un certo successo. Da anni, sui principali media, sono apparsi rapporti dettagliati sulle controversie nelle università britanniche. Questi evidenziano regolarmente anche le dimensioni digitali della campagna UCU e comprendono l’uso attivo dei media digitali come risorsa di potere e come fattore strategico rilevante nella controversia di lavoro. Alla fine, potrebbe non essere importante quanto sia effettivamente influente la comunicazione via Twitter, purché abbia un certo impatto da parte dei rappresentanti dei media e sia menzionato nel contesto di un dibattito più ampio sul potere delle lotte sindacali sui social media e sui loro obiettivi. (torna all’indice)

## **Dimensioni organizzative: come utilizzare gli strumenti digitali?**

Nella sezione seguente riassumiamo le possibilità che gli strumenti e le applicazioni digitali offrono per le diverse dimensioni del processo organizzativo. Per fare ciò, utilizziamo i risultati delle campagne delineate, la letteratura specialistica sull’argomento e le interviste che abbiamo condotto con gli attori sindacali. (torna all’indice)

### **Mobilitare**

Alla base di ogni azione sindacale c’è il compito di conquistare le persone a obiettivi comuni e quindi di organizzare le maggioranze su questa base. Per fare questo, è necessario scoprire quali colleghi sono aperti a sostenere attivamente un miglioramento delle condizioni di lavoro e chi sono gli opinion leader nella forza lavoro. Il reclutamento di dipendenti interessati come attivisti principali per la campagna, come sottolineato da diversi intervistati nel contesto del nostro studio, è spesso una questione di tecnologie fragili quando ci si rivolge ai colleghi, soprattutto quando si tratta di offerte a bassa soglia.

Gli strumenti digitali possono addirittura svolgere un ruolo decisivo, soprattutto in situazioni in cui il grado di sindacalizzazione è ancora basso e minacciano intimidazioni o repressioni da parte dei datori di lavoro. La campagna “Cabin Crew United” di Ryanair, ad esempio, ha sfruttato le conversazioni individuali, 6 che sono meglio condotte offline, perché la fiducia reciproca è centrale e di solito è più possibile costruirla nel contatto diretto. Tuttavia, il fatto che i singoli dipendenti si potessero sfogare su gruppi informali di Facebook e mettersi in

contatto direttamente a ver.di ha velocizzato le cose. Osservando la comunicazione su tali forum, le persone chiave possono essere identificate e contattate più facilmente. Piattaforme come Facebook possono essere utilizzate per tenere traccia di chi condivide quali contenuti e chi rappresenta un “nodo” all’interno delle reti comunicative in azienda. I gruppi di messaggistica forniscono anche informazioni su quali dei dipendenti potrebbero essere indotti a partecipare attivamente alle campagne sindacali (cfr. Blanusa et al. 2018: 35; McGuire 2018: 28). Queste chat forniscono anche informazioni sulle problematiche e le preoccupazioni dei dipendenti, nonché i loro punti di critica e richiesta, nonché chi li formula e li rappresenta (o chi ancora dubita, è incerto e ha bisogno di essere convinto; vedi Wood 2015: 265 ).

Dennis Dacke, segretario di progetto per “Digital Organizing” presso ver.di, sottolinea che i social media come Facebook sono ideali per conoscere meglio i dipendenti con i loro interessi specifici e atteggiamenti personali, ad esempio attraverso il loro comportamento di pubblicazione. Inoltre, strumenti di indagine come Typeform possono essere utilizzati per raccogliere dati che rendono molto più facile stabilire un contatto e indirizzarsi in modo mirato. Le informazioni e le guide di discussione relative alle campagne sindacali possono essere salvate in un documento cloud continuamente aggiornato a cui lo staff organizzativo può accedere in qualsiasi momento. Questa procedura supporta l’indirizzamento analogico e digitale e l’attivazione dei dipendenti. Nell’ambito di un approccio ibrido, il primo e il secondo contatto possono essere effettuati digitalmente, ad esempio tramite videochiamate o e-mail, al fine di preparare un successivo incontro analogico e costruire una base di fiducia.

Se il primo contatto avviene tramite il sito web di una campagna, allora, secondo Dacke, è particolarmente importante che sia strutturato in modo chiaro e contenga un messaggio chiaramente formulato. Inoltre, le videoconferenze, ad esempio utilizzando il software Zoom, potrebbero rivolgersi contemporaneamente a un gran numero di membri e non membri di diverse regioni, cosa difficilmente possibile in forma analogica. Lo scambio tra l’organizzazione e la base sindacale potrebbe essere intensificato sviluppando connessioni con i dipendenti tramite canali digitali, ad esempio interrogando e archiviando indirizzi di posta elettronica, numeri di telefono e altri dati. A questo proposito, Dennis Dacke tiene in contatto [fightfor15.org](http://fightfor15.org), il sito web della campagna per un salario minimo nazionale gestito dal sindacato Rideshare Drivers United (RDU) di Los Angeles, in contatto con numerosi conducenti. Gli organizzatori professionisti di RUD hanno potuto salvare nell’app note sui colloqui con i rispettivi membri del sindacato e utilizzarle per stabilire nuovi contatti. Questa procedura alleggerisce l’azione di quota 15 dollari negli USA, ad esempio. Qui, a tutti i visitatori vengono richiesti direttamente i loro nomi, i dettagli di contatto e il loro codice postale. Sebbene ciò sia più complicato a causa delle linee guida sulla protezione dei dati più rigorose in Germania, i dipendenti dovrebbero fidarsi, dare fiducia e aumentare la qualità del legame tra loro e l’organizzazione. L’app di organizzazione “Action Builder” offre

anche la possibilità di eseguire una mappatura dettagliata.. È possibile creare elenchi di membri della campagna,

Le informazioni su di loro sono archiviate e accessibili centralmente, filtrate secondo determinati criteri e i compiti sono distribuiti tra i membri attivi (cfr. Action Builder 2021).

Un'altra forma di attivazione può essere l'integrazione nelle chat di gruppo relative alla campagna. Ciò ha avuto successo nella controversia di lavoro tra gli assistenti di volo impiegati da Ryanair. Tuttavia, molti dei sindacalisti intervistati hanno sottolineato la necessità di passare dalle connessioni digitali ai contatti e agli incontri analogici ad un certo punto, da un lato per intensificare le relazioni e creare più fiducia, e dall'altro per poter testare la forza della struttura organizzativa. (torna all'indice)

## **RAFFORZARE LA SOLIDARIETÀ E L'IDENTITÀ COLLETTIVA**

Un'altra domanda è come i metodi digitali possono essere utilizzati per rafforzare l'identificazione dei dipendenti con una campagna specifica, un'imminente sciopero o un'organizzazione sindacale. L'esperienza empirica ha dimostrato quanto possano essere enormemente importanti gli strumenti che creano un pubblico d'azienda dove non esiste affatto o solo in modo rudimentale a causa delle condizioni spaziali o organizzative. I gruppi Facebook e i forum online, ad esempio, si rivelano ripetutamente punti di contatto importanti per i liberi professionisti autonomi e i click worker, ovvero persone che svolgono semplici lavori digitali come l'inserimento dei dati. In questo modo, puoi comunicare su clienti, pagamenti e altre domande e problemi specifici del lavoro, che altrimenti non sarebbero così facilmente possibili a causa della situazione lavorativa altamente individualizzata (cfr. Wood et al. 2018: 27). Questo può essere supportato da altri media come video di YouTube o collegamenti a siti Web di campagne. In una vertenza di lavoro tra insegnanti in West Virginia (USA), gli scioperanti sparsi in tutto lo stato hanno potuto seguire una grande manifestazione nella capitale tramite streaming in diretta sul sito web del sindacato. Tali mezzi possono aumentare il senso di comunità nonostante le restrizioni geografiche. I dipendenti possono scambiarsi idee e incoraggiarsi a vicenda in modo rapido e diretto, condividendo video clip, messaggi personali e chiamate per sostenersi a vicenda. Questo crea un contro-pubblico che contrappone la cronaca dei media con un'immagine diversa e può promuovere la solidarietà tra le forze di lavoro.

Nella campagna in Enercon, la frammentazione della forza lavoro in tante piccole squadre di lavoro è stata contrastata con successo con un blog che ha permesso la comunicazione diretta tra i dipendenti, ma allo stesso tempo ha reso visibile l'azione sindacale congiunta per tutti i soggetti coinvolti. Era anche importante che questo blog garantisse l'anonimato degli utenti e offrisse così uno spazio di scambio senza timore di repressione da parte dei datori di lavoro. I gruppi WhatsApp sono stati utilizzati in modo simile nella campagna

Ryanair di ver.di. Sebbene esistessero fitte reti di comunicazione all'interno della forza lavoro anche prima degli sforzi organizzativi, le chat hanno contribuito a creare una sorta di contro-pubblico all'interno della campagna. Hanno offerto ai dipendenti uno spazio per esprimere la loro insoddisfazione. Inoltre, dalle numerose campagne per l'organizzazione dei conducenti di Uber, si può imparare come i media digitali possono aiutare a raccogliere efficacemente dietro problematiche e richieste collettive persone precedentemente isolate.

Un aspetto importante è l'organizzazione del flusso di informazioni tra i soggetti coinvolti nelle campagne sindacali. Come dimostra l'esperienza di British Airways, le dichiarazioni sulle piattaforme digitali pubbliche possono avere conseguenze negative sul diritto del lavoro per i dipendenti e possono quindi essere controproducenti. I gruppi di messaggistica come WhatsApp, Telegram o Signal offrono a volte più, a volte meno protezione, a seconda del mezzo e delle impostazioni predefinite. Tuttavia, va anche notato qui che i messaggi e le informazioni condivise nelle chat possono generalmente essere passati alla direzione.

Inoltre, bisogna tenere a mente che la mobilitazione dei dipendenti tramite i canali digitali non è infallibile. Luigi Wolf, che lavora come fornitore di servizi organizzativi per ver.di, sottolinea il rischio che la forza della propria campagna basata sulla "partecipazione virtuale" possa essere sopravvalutata. Alla fine, diventa chiaro solo offline se un nucleo coraggioso di attivisti o addirittura la maggioranza dei dipendenti è pronto ad agire effettivamente e non essere dissuaso da intimidazioni e minacce da parte del management. La nostra campagna Walmart può essere citata come esempio negativo in questo contesto. Sebbene sia stata in grado di reclutare membri con un certo successo tramite i gruppi di Facebook, è stata in grado di mobilitare i dipendenti solo in misura limitata per azioni come gli scioperi, che vanno di pari passo con il rischio di repressione. Le tecnologie digitali sono quindi uno strumento utile per la creazione di strutture organizzative e per scopi di mobilitazione, ma non sostituiscono l'organizzazione ad alta intensità di lavoro faccia a faccia.

Nell'intervista, Jane McAlevey ha sostenuto che la comunicazione di massa tramite i social media raggiunge i suoi limiti proprio quando c'è disaccordo e incertezza tra la forza lavoro, o quando c'è divisione. L'esempio della campagna Ryanair, però, mostra anche che la comunicazione tra sindacato e dipendenti attraverso i canali digitali può essere utilizzata per reagire rapidamente a tentativi di intimidazione e informazioni errate da parte dell'azienda. Ciò fu particolarmente importante nella fase di sciopero immediato.

(torna all'indice)

## **CAMPAGNE PARTECIPATIVE PROGETTATE**

Il fattore decisivo nei concetti organizzativi è la misura in cui si basano sul coinvolgimento

attivo dei dipendenti e della base associativa dei sindacati nella progettazione di campagne e controversie di lavoro. Lo spettro spazia dai classici concetti di codeterminazione agli approcci democratici di base alla gestione della campagna. Dal punto di vista dei dipendenti, tali approcci offrono nel migliore dei casi l'opportunità di allineare la campagna alle proprie idee ed esigenze e di essere coinvolti al di là della comunicazione top-down o della partecipazione a sondaggi (cfr. Howey et al. 2020: 10 ). In altre parole: la domanda è se i dipendenti fanno davvero propria una campagna, si identificano con essa e quindi la rendono più efficace.

Strumenti e metodi digitali hanno un grande potenziale in questo senso, anche se sarebbe un errore presumere che la partecipazione e l'adesione possano essere in gran parte create attraverso l'"organizzazione digitale". In questo contesto vale la pena ricordare il termine "Distributed Discourse" che Upchurch e Grassman hanno utilizzato in relazione alla campagna della British Airlines Steward and Stewardesses Association. Ciò significa che un gran numero di persone attive può parlare con relativa facilità tramite i social media, il che rende potenzialmente più facile per la base sindacale esercitare un'influenza sul contenuto. È vero che i processi decisionali non sono cambiati radicalmente nella campagna sindacale descritta. Tuttavia, sono emerse nuove modalità di scambio orizzontale tra i dipendenti, che hanno avuto un effetto positivo sulla campagna e hanno rafforzato le problematiche della base.

Un altro mezzo per coinvolgerli di più sono i sondaggi condotti digitalmente, a cui hanno fatto ricorso sia Rideshare Drivers United - Los Angeles (RDU) che ver.di durante il round di contrattazione collettiva 2020 nel settore pubblico del governo federale e delle autorità locali. L'RDU ha utilizzato un'app appositamente sviluppata per questo. È stata utilizzata per chiedere quali dipendenti considerano i loro problemi più urgenti e gli obiettivi più importanti da raggiungere attraverso gli interventi sindacali. Queste informazioni sono confluite nella formulazione di un catalogo dei requisiti e hanno consentito anche un costante scambio reciproco tra il sindacato e i suoi membri. Altri strumenti, come il già citato Typeform, possono essere utilizzati anche per registrare gli stati d'animo e le esigenze dei dipendenti e per incorporare le conoscenze pertinenti in modo più diretto nell'orientamento della campagna. La campagna UCU in Gran Bretagna mostra infine che i dipendenti possono sviluppare autonomamente interpretazioni e narrazioni delle loro controversie di lavoro partecipando a dibattiti online su Facebook e Twitter, che a volte vengono anche ripresi da media di qualità.

Questo aspetto è sottolineato anche da Romin Khan, che fino al 2014 era responsabile della creazione di una rete di membri interna e dei canali social per il sindacato ver.di. Ad esempio, cita lo sciopero delle forze di sicurezza dell'aviazione nel gennaio 2019, che si battevano per un contratto collettivo e aumenti salariali. Khan sottolinea qui come i membri della base sindacale possono partecipare direttamente ai confronti di opinione nei social

media e quindi presentare in modo indipendente i motivi e gli obiettivi dietro le lotte sindacali a un pubblico più ampio su Internet.

Christine Behle, vicepresidente di ver.di, descrive una qualità completamente nuova della comunicazione sindacale attraverso i livelli gerarchici. Le videoconferenze che sono state utilizzate trasversalmente nel servizio pubblico nella passata sessione di contrattazione collettiva, alcune delle quali hanno visto la partecipazione di diverse centinaia di dipendenti, hanno facilitato l'apprendimento reciproco. "Naturalmente partecipiamo anche a molti altri eventi, ma questa comunicazione diretta tra chi guida le trattative e chi agisce in azienda è stata estremamente importante. Anche per noi nella trattativa, perché ovviamente ci siamo accorti subito di quanto fosse importante per i dipendenti. Questo è piuttosto insolito, soprattutto in un ciclo di contrattazione collettiva in cui si negozia per 2,3 milioni di persone. Altrimenti otteniamo solo molto filtrato. Questo è stato un vero vantaggio per tutti i soggetti coinvolti".

Tali mutate strutture di comunicazione indicano un diverso rapporto tra la dirigenza sindacale e la base sindacale. Ciò non significa che l'importanza delle risorse organizzative centrali stia diminuendo, ma significa che potrebbero prevalere uno scambio più diretto e nuove forme di cooperazione e partecipazione dal basso. Ciò può rafforzare le campagne sindacali e garantire che i bisogni immediati dei lavoratori siano presi più pienamente in considerazione. Non va dimenticato, tuttavia, che il tipo e l'andamento dei processi decisionali non dipendono principalmente dalla scelta dei mezzi tecnologici, ma piuttosto dallo stile di gestione nei sindacati. Il fatto che una campagna sia progettata per essere partecipativa non dipende in ultima analisi dall'utilizzo di Facebook, WhatsApp o blog, ma dalla misura in cui ciò è voluto e promosso consapevolmente dalla direzione della campagna. (torna all'indice)

## **FARE ALLEANZE STRATEGICHE**

Nella letteratura accademica sul tema dell'"organizzazione digitale" si pone anche la questione della misura in cui sia più facile per i sindacati e i dipendenti contattare i partner dell'alleanza politica con i social media e altri canali online come i blog. Alcuni autori sostengono che le petizioni online possono anche attirare l'attenzione sulle campagne sindacali e sulle loro richieste. Questo a sua volta attrae potenziali partner della coalizione. È anche più facile utilizzare i social media per rivolgersi a persone di vasta influenza e per conquistarle alla propria causa (cfr. Blanusa et al. 2018: 35). Il data mining può quindi essere utilizzato per tenere traccia di quali "utenti top" hanno condiviso una petizione o un appello e quante persone raggiungono questi utenti (cfr. Brady et al. 2015: 265). Le piattaforme di networking come LinkedIn sono citate come un'ulteriore possibilità per sondare e avviare contatti (cfr. Brescia 2020: 103).

Questo aspetto, a cui viene attribuita grande rilevanza nella letteratura sull'organizzazione sindacale, ha ricevuto relativamente poca attenzione nelle campagne e nelle controversie di lavoro qui analizzate, oltre che nelle interviste. Nelle campagne incluse nello studio sono stati utilizzati siti web sviluppati appositamente per mobilitare i dipendenti. Tuttavia, i media digitali sono stati usati a malapena per attirare i partner dell'alleanza politica. La campagna Ryanair è andata anche al contrario. I sostenitori nel campo della vita pubblica, che stavano dietro gli scioperanti, sono stati contattati in modo tradizionale. Alcuni assistenti di volo hanno visitato i membri del Bundestag e hanno ottenuto un certo effetto con la rappresentazione faccia a faccia delle loro tematiche.

(torna all'indice)

## **CONDURRE LA LOTTA PER L'OPINIONE PUBBLICA**

L'uso dei social media è ormai entrato a far parte del repertorio standard di molti organizzatori sindacali. Con il loro aiuto cercano di attirare l'attenzione del pubblico sulle campagne sindacali e sui loro obiettivi. Da un lato (molto costoso in Germania) la pubblicità può essere posta su Facebook e Twitter per raggiungere i dipendenti e un pubblico più ampio. Inoltre, le basi per azioni offline come la raccolta di firme possono essere create tramite gruppi online (gratuiti), che a loro volta possono mobilitare ulteriore sostegno pubblico per le controversie di lavoro (cfr. McGuire 2018: 26). Alcuni autori sottolineano la possibilità non solo di attirare l'attenzione attraverso le piattaforme dei social media, ma anche di influenzare il discorso pubblico a favore di posizioni e rivendicazioni sindacali. Ciò può essere fatto attraverso l'uso di conti sindacali e di massicci distacchi di dipendenti sotto determinati hashtag (cfr. Hodder / Houghton 2015: 178-180; Newcastle UCU2018: 3). Secondo ACRONYM (2019: 22), un'organizzazione senza scopo di lucro, uno dei vantaggi di Twitter è che può raggiungere molti giornalisti e quindi influenzare indirettamente i media. Nel migliore dei casi, questo crea un ciclo di feedback: ciò significa che se molti utenti menzionano una campagna sindacale su Twitter, è probabile che i media ne siano interessati e ne riferiscano, il che spingerà più persone a dare attenzione all'argomento, e dunque a pubblicare in merito su Twitter, ecc. (cfr. *ibid.*). È importante pubblicare ogni giorno con alta frequenza e confrontare i propri follower online con i gruppi target rilevanti per la campagna. Una campagna di organizzazione digitale può avere molti sostenitori online interessati che seguono passivamente i post. Per sfruttare appieno il potenziale qui, tuttavia, sono particolarmente importanti gli utenti molto attivi nel postare, che possono fungere da moltiplicatori con la propria audience. Anche gli strumenti di analisi forniti da Twitter possono aiutare in questa attività e fornire informazioni su chi legge i post e interagisce con essi. Inoltre, è possibile acquisire nuovi follower attraverso eventi live e attirare l'attenzione su determinate campagne (*ibid.*: 24).

Anche Upchurch e Grassman (2016: 649) e Wood (2020: 4) vedono i dipendenti caricare e

condividere video con messaggi personali (cfr. British Airways e Walmart-Campagna) la possibilità di trasmettere la motivazione e la legittimità delle lotte e delle rivendicazioni sindacali a un pubblico più vasto. Come già accennato, è importante che ciò non solo permetta ai sindacati di diffondere informazioni e presentare il proprio punto di vista, ma anche che la base sindacale sia in grado di fornire un supporto diretto e influenzare l'opinione pubblica. Inoltre, i canali di comunicazione sindacale come blog o siti web speciali possono aiutare a richiamare l'attenzione sulla campagna (cfr. Brady et al. 2015: 263). Ne sono un esempio il sito British Airways e i siti web delle campagne Ryanair ed Enercon, anche se quest'ultime hanno mostrato i loro vantaggi in altri ambiti, come rivolgersi ai dipendenti o rafforzare la comunità identità selettiva della forza lavoro.

Alla richiesta di esempi di comunicazione pubblica di successo, Jane McAlevey cita un'altra controversia di lavoro degli insegnanti, questa volta a Los Angeles, nel corso della quale la parte dei datori di lavoro ha rilasciato false dichiarazioni ai media. Secondo lei, i social media sono stati uno strumento efficace per contraddire la rappresentazione del management in pubblico e per enfatizzare le proprie richieste. Romin Khan a sua volta sostiene l'utilizzo dei canali dei social media in modo ancora più aggressivo e strategico nelle campagne. Un vantaggio di questa comunicazione diretta è che non è richiesto alcun rapporto diretto sui media per pubblicizzare le campagne sindacali e i loro obiettivi. Invece, c'è la possibilità che campagne ben piazzate, come un video puntato o un sito web come il "Wall of Support" digitale dell'UCU, si diffondano in modo virale e suscitino l'interesse pubblico attraverso la propaganda del passaparola.

In sintesi, sulla base della letteratura specialistica, dei casi di studio presentati e dell'esperienza dei nostri partner intervistati, l'organizzazione sindacale può trarre vantaggio in molti modi dall'uso ponderato delle tecnologie digitali. Prima di tutto, i metodi convenzionali possono essere supportati e completati con esso. Non solo le cose familiari possono essere rese più veloci ed efficaci in tutte le aree, come un «aggiornamento», per così dire, delle pratiche organizzative esistenti. Approcci completamente nuovi consentono anche salti di qualità. Questo può essere visto dalla moltitudine di tattiche di attacco rese possibili solo dalle tecnologie digitali. Oltre ai già citati "Wall of Support" e ai "Digital Picketlines" degli autisti Uber e dei dipendenti universitari, possono servire da esempio gli "In-Out-Strike" in varie sedi Amazon e nei punti vendita (cfr. Riexinger 2013; Sawall 2017). Ovviamente, l'uso dei canali di comunicazione digitale apre anche opzioni completamente nuove per gli scambi tra i membri della forza lavoro che soffrono di separazione spaziale, come dimostra la vertenza sindacale tra assistenti di volo di Ryanair. La comunicazione più diretta e meno filtrata, che Christine Behle cita come un vantaggio delle chiamate zoom, è un'ulteriore prova che le tecnologie digitali supportano non solo forme di partecipazione consolidate, ma anche nuove forme di interazione tra la base e i livelli di gestione.

Allo stesso tempo, gli esempi applicativi qui illustrati chiariscono che gli ausili tecnologici

non forniscono soluzioni già pronte per le sfide quotidiane. Perché queste richiedono in realtà risposte strategiche e meno tecniche. L'“organizzazione digitale” è sempre tanto buona ed efficace quanto lo è la strategia complessiva di una campagna sindacale o di un'organizzazione. Per questo motivo sosteniamo un modello organizzativo che integri i concetti convenzionali con componenti digitali. Le tecnologie digitali possono ampliare e migliorare l'organizzazione sindacale se utilizzate correttamente. Nel migliore dei casi, consentono di rafforzare il potere organizzativo in modo più efficace, facilitare la comunicazione all'interno della forza lavoro e la gestione delle campagne e mobilitare un sostegno sufficiente per le campagne sindacali e le controversie di lavoro in modo che abbiano successo. È di cruciale importanza determinare il più precisamente possibile il rapporto tra approcci tradizionali volti alla comunicazione interpersonale diretta e i nuovi strumenti. Il potenziale mostrato qui è lungi dall'essere esaurito e vale la pena sperimentare altre applicazioni creative in futuro e svilupparle ulteriormente.

(torna all'indice)

## **STRUMENTI DIGITALI COME COMPLEMENTI ED ESTENSIONI DELL'ORGANIZZAZIONE SINDACALE**

Quali passi concreti devono intraprendere i sindacati per garantire l'uso efficace delle tecnologie digitali nel contesto dei processi organizzativi? In definitiva, molto dipende da come gli attivisti integrano gli strumenti digitali nel loro lavoro nelle controversie concrete e li adattano ai rispettivi bisogni e requisiti. Come l'intero processo di rinnovamento sindacale, l'uso degli strumenti digitali è essenzialmente un processo dal basso, il cui successo dipende dal fatto che i dipendenti prendano in mano le redini. A questo scopo i media e gli aiuti digitali migliorano le condizioni quadro in molti modi: poiché fanno diventare gli accordi più facili e veloci, poiché consentono di scambiare le informazioni meglio e poiché le possibilità di networking all'interno e all'esterno dello specifico ambiente di lavoro stanno migliorando sempre di più.

Per Susanne Kim una cosa è certa: è importante giocare l'intera gamma di aiuti possibili per padroneggiare le sfide che i sindacati devono affrontare oggi e in futuro. Per essere in grado di sfruttare le possibilità nello spazio digitale, dovrebbero essere prese importanti “decisioni di politica organizzativa”. E Dennis Dacke, in particolare nei settori in cui la tradizionale rappresentanza collettiva degli interessi non vale più o è diventata più difficile, vede anche che i sindacati devono confrontarsi con la domanda:

«Come ci posizioneremo in futuro? [...] Questa è una classica questione di sopravvivenza per i sindacati e non si presenterà nell'azienda tipo, nel lavoratore tipo, ma nel lavoratore atipico. [...] Non funzionerà senza la 'organizzazione digitale' nel futuro del mondo sindacale.»

Christine Behle sottolinea anche la necessità di adattarsi a un ambiente di lavoro mutato:

««Come si arriva [alle persone nell'home office, negli spazi di co-working e lavoratori autonomi] e come si possono affrontare gli sviluppi che abbiamo in questo settore, come si può fare qualcosa? [...] Come possiamo rivolgerci alle persone quando non sono più al lavoro, quando non possiamo far loro visita? Non possiamo andare a casa da tutti».

Anche Behle vede le tecnologie digitali come un'opzione per rispondere alla crescente "de-operatività" del lavoro:

«[...] e forse possiamo raggiungerli, dopotutto, se parliamo con loro digitalmente. Ci sono anche nuove possibilità che ora sono diventate usuali [dallo scoppio della pandemia di COVID] e che altrimenti avremmo dovuto sviluppare comunque. Forse non alla velocità causata dalla pandemia.»

Secondo Behle, l'azienda rimane il punto di partenza per il lavoro sindacale. Tuttavia, i sindacati dovrebbero prepararsi meglio ai conflitti con le società che operano a livello globale come Amazon per essere in grado di difendere con successo gli interessi dei dipendenti:

«Dove li incontri effettivamente? Non li incontri quando fai sciopero in Germania. [...] Sono collegati in rete a livello globale e si tratta di incontrare esattamente queste relazioni, che ovviamente sono anche mappate digitalmente. Dobbiamo lavorare su altre strategie se come organizzazione vogliamo davvero rimanere in grado di agire. Per noi è estremamente importante non solo seguire stare al passo, ma anche sviluppare nuovi metodi per affrontare le aziende. In modo che possiamo costringere i datori di lavoro a migliorare le condizioni per i dipendenti. Vogliamo invece essere quelli che vincono le lotte per creare condizioni migliori per i lavoratori».

I presupposti politico-organizzativi concreti per l'"organizzazione digitale" riguardano da un lato le strutture e i processi di lavoro dell'organizzazione complessiva, ovvero l'infrastruttura tecnica, l'impostazione di un approccio professionale agli strumenti digitali e la definizione delle competenze. C'è anche bisogno di formazione e qualificazione degli organizzatori in modo che le campagne sindacali possano essere ampliate con successo per includere componenti digitali.

L'intervistata ha giustamente notato che si può trovare una gestione professionale dei social media e delle tecnologie digitali. Le competenze e le aree di responsabilità dovrebbero essere delineate più chiaramente:

«Nell'area della comunicazione, c'è spesso un punto di conflitto su chi ha quali competenze e quali contenuti vengono poi giocati e come. Ciò significa spesso che ciò che è stato effettivamente creato per l'area di stampa viene semplicemente condiviso in rete. [...] Credo che si potrebbe stabilire una strategia di comunicazione più chiara sui social media. [...] Dovendo scegliere, la comunicazione è solo un aspetto minore, la cosa più importante è che il fronte dello sciopero sia acceso. Ma se sviluppi un'intelligente strategia per i media e, naturalmente, hai il tempo e le risorse appropriate, puoi sicuramente ottenere molto da essa..»

Tuttavia, dal 2019 alcuni di questi aspetti su ver.di sono già migliorati, Khan stima la situazione in una conversazione tre anni dopo (2021).

Per Dennis Dacke, parte di questo necessario processo di professionalizzazione consiste anche nel fatto che i sindacati si adattino al mondo digitalizzato rendendo più chiari i loro siti web e formulando i messaggi che vogliono trasmettere in modo più chiaro. Secondo Mira Neumaier, è importante prestare attenzione alle barriere di accesso e a un design funzionale:

«Quali sono le diverse barriere e come funzionano le soglie nello spazio digitale? Quanta fiducia iniziale c'è, quante informazioni vengono fornite nel primo passaggio? Nella prima fase vengono solitamente richieste tre informazioni, indipendentemente dal fatto che siano sostenitori o attivisti o lavoratori. [...] E includiamo ancora gli indirizzi e-mail, perché soprattutto nel campo dell'assistenza, le e-mail consentono ancora un indirizzo specifico ed efficace.»

Per Christine Behle, in questo contesto è anche importante che gli spazi digitali per i dipendenti siano i più sicuri possibile. Qui deve essere garantito che

«nessuno deve scoprire che ci vado. Non devo in alcun modo essere esposto/a ad abusi, nessuno mi deve mandare pubblicità dopo, invece deve essere molto chiaro che questo è il posto dove posso organizzarmi in un sindacato in rete, e dove sono anche al sicuro.»

Allo stesso tempo, riconosce che c'è una contraddizione tra i requisiti di protezione dei dati e le condizioni di accesso più facili possibile.

« Gli ostacoli, compresi gli ostacoli tecnici, [...] devono essere superabili garantendo la necessaria protezione dei dati. Certo, vogliamo gestire i dati in maniera esemplare, ma

serve anche semplicità di accesso.»

Per molte tecnologie che sono già utilizzate con successo dai sindacati negli Stati Uniti o in Australia, Susanne Kim vede molto da recuperare in Germania:

«C'è anche Action Builder, uno strumento pensato per gli organizzatori, con cui è sufficiente utilizzare un'app sul telefono cellulare. Con questo si possono stabilire contatti, fare la mappatura e la valutazione e capire chi era presente all'attivo, chi è una persona chiave e così via. Ed è quello con cui stiamo iniziando in primo luogo..»

Se dipendesse da lei, i mezzi tecnici, le competenze necessarie e la volontà di farne uso dovrebbero essere disponibili in ogni ufficio dei sindacati, cosa che finora è avvenuta solo in singoli casi. Il supporto ai processi organizzativi attraverso strumenti digitali è già oggetto di corsi di formazione. Il fatto che i concetti organizzativi (digitali) vengano effettivamente utilizzati dipende dal personale presente in loco. Secondo Kim, oltre agli sforzi generali dei sindacati per digitalizzare il loro apparato amministrativo, c'è bisogno di considerazioni specifiche su come le campagne sindacali possono essere ottimizzate con mezzi digitali e quale ruolo dovrebbero avere la formazione e l'aggiornamento del personale organizzativo. È importante che l'esperienza già esistente sia condivisa e che le competenze e i punti di forza siano utilizzati al meglio per poter agire in modo più efficace nelle controversie difficili con le aziende:

«In realtà occorre un approccio più coordinato e molto più forte. E c'è bisogno di un modo di lavorare che sia molto più agile, in cui i vari punti di forza e competenze, la conoscenza e l'esperienza che esistono in questa enorme organizzazione entrino in gioco e incoraggino l'organizzazione a imparare ancora più velocemente.»

Questo può essere fatto anche con il coinvolgimento di "professionisti della comunicazione" esterni, poiché a volte è utile una conoscenza specialistica che va oltre il profilo di qualificazione degli organizzatori di formazione classica. Mira Neumaier di ver.di sostiene questa cosa e suggerisce agli organizzatori di formare all'uso delle tecnologie digitali in modo più mirato al fine di combinare le conoscenze organizzative classiche con il know-how tecnico. Queste qualifiche non dovrebbero espressamente essere messe l'una contro l'altra, ma piuttosto completarsi a vicenda. Neumaier pensa anche che abbia senso reclutare specificamente specialisti allo scopo di migliorare la comunicazione al fine di supportare le campagne con le loro conoscenze. Il lavoro sindacale non deve scivolare nel mero marketing, ma è importante avere più conoscenze tecniche per poter testare «dove si organizza e dove inizia la partecipazione. Qual è la differenza tra un like e una partecipazione reale?». Queste due modalità di interazione sono un'espressione di comunicazione a breve termine facilmente sopravvalutata:

«[...] è la natura del raggiungimento di obiettivi a breve termine. Soprattutto quando si tratta di organizzazione digitale, è molto più difficile misurare e comunicare i successi, motivo per cui spesso si rimane bloccati nella comunicazione. E questo a sua volta significa che la maggior parte delle risorse confluisce nella comunicazione.»

Neumaier sottolinea inoltre l'importanza della centralizzazione e dell'istituzionalizzazione della conoscenza per quanto riguarda le procedure di best practice e i metodi di formazione:

«Abbiamo dati empirici o risultati individuali in tutti questi punti, ma spesso non vengono messi insieme. Pertanto, dopo il progetto Ryanair, abbiamo messo in piedi un progetto di organizzazione digitale nella fase successiva.»

E Dennis Dacke afferma:

«Il mio progetto, per così dire, prevede di avere un impianto formativo a disposizione dell'intera organizzazione. Allo scopo di avere moduli di empowerment per i funzionari e moltiplicatori in loco. Elementi costitutivi, forse, per un consiglio di gruppo specializzato o per un comitato aziendale. Per dire: "Ehi, come puoi non solo far conoscere il tuo lavoro con mezzi semplici, ma anche rivolgerti alle persone digitalmente, organizzare le persone digitalmente, svolgere il lavoro sindacale in modo digitale?."»

Christine Behle vede anche la necessità fondamentale di integrare l'"organizzazione digitale" e il contenuto corrispondente nei programmi di formazione esistenti. I sindacati devono affrontare la sfida non solo di fornire strumenti tecnici di facile utilizzo o di commissionarne lo sviluppo. Dovrebbero anche garantire che le offerte di qualifiche appropriate diventino parte integrante del programma di formazione avanzata per tutti i dipendenti e volontari a tempo pieno.

(torna all'indice)

## CONCLUSIONI

Come mostrano gli esempi pratici e le valutazioni di attivisti sindacali di diverse aree organizzative, è attualmente in corso un intenso processo di apprendimento a livello aziendale e all'interno dei sindacati. Gli ausili digitali giocano un ruolo in ogni controversia sindacale, se non altro perché i dipendenti sono collegati digitalmente tra loro nel loro lavoro quotidiano e lo spazio digitale è una dimensione essenziale del pubblico aziendale (e interaziendale). In questo senso, i dibattiti sull'"organizzazione digitale" non riguardano più il "se", ma piuttosto il "come" utilizzare strumenti e metodi digitali.

Gli attivisti sindacali sottolineano ripetutamente che “l’organizzazione digitale” non può essere un sostituto per costruire pazientemente il potere organizzativo. Nel peggiore dei casi, le attività nello spazio digitale potrebbero persino dare un’impressione distorta della reale situazione degli equilibri di potere e della capacità di sciopero dei dipendenti. Un sano mix di elementi offline e online può, tuttavia, aiutare a costruire passo dopo passo il potere organizzativo, a rendere visibile il supporto alla campagna e a coinvolgere più colleghi. L’uso degli ausili digitali apre anche nuove possibilità che aumentano la portata, l’intensità e l’efficacia della comunicazione tra di loro e con gli altri. In questo modo, non solo è possibile raggiungere più efficacemente determinati obiettivi, ma anche stabilire altre priorità e perseguire obiettivi, come una maggiore partecipazione della forza lavoro alle decisioni o un coordinamento ad hoc delle attività (sciopero). Se utilizzati correttamente, gli ausili digitali come videoconferenze, gruppi di chat, app per l’organizzazione, blog o siti Web possono aumentare l’efficacia dell’organizzazione e renderla più partecipativa, in quanto la forza lavoro effettivamente prende e impara a implementare da sola decisioni strategiche e tattiche centrali.

Un prerequisito importante per questo è che le organizzazioni sindacali nel loro insieme dispongano di molte più risorse e know-how disponibili per questo sviluppo in futuro. Ciò include anche la definizione di regole più chiare per la gestione dei media digitali e lo sviluppo di corsi di formazione che idealmente dovrebbero essere integrati in moduli organizzativi regolari. E solo professionalizzando le offerte online dei sindacati sarà possibile sfruttare appieno le potenzialità dell’“organizzazione digitale” in specifiche campagne e contenziosi sindacali.

Il livello più importante del processo di apprendimento reciproco, tuttavia, rimane quello dell’azione collettiva e dell’azione collettiva: il senso degli ausili digitali deve dimostrarsi nella lotta quotidiana quando si tratta di convincere i colleghi che vale la pena resistere per i propri interessi e vincere scioperi. La professionalizzazione dei sindacati nel trattare con gli ausili digitali porta al successo se consente ai dipendenti di agire autonomamente. E la migliore infrastruttura digitale (per quanto importante) serve a poco se non viene ripresa e riempita di vita da chi ha argomenti concreti per migliorare le proprie condizioni di lavoro.

In sostanza, organizzare significa creare solide maggioranze per agire. Questo è l’unico modo per vincere le controversie. Ci auguriamo che con questa panoramica di “Organizzazione digitale” abbiamo fornito suggerimenti su come utilizzare gli strumenti digitali in questo senso.

(torna all’indice)

## LETTERATURA

Achieng, Gloria/Muigai, Njoroge (2019): Uber drivers in Nairobi explain why they are on strike, BBC News, 16.7.2019, su: [www.bbc.com/news/av/world-africa-49008968](http://www.bbc.com/news/av/world-africa-49008968).

ACRONYM (2019): Digital Organizing Handbook, su: [/www.anotheracronym.org/wp-content/uploads/2018/09/The-Digital-Organizing-Handbook-By-ACRONYM.pdf](http://www.anotheracronym.org/wp-content/uploads/2018/09/The-Digital-Organizing-Handbook-By-ACRONYM.pdf).

Action Builder (2021): Advocacy tools built by Organizers, su: [www.actionbuilder.org/toolset](http://www.actionbuilder.org/toolset).

Anwar, Mohammad Amir/Graham, Mark (2020): Hidden transcripts of the gig economy: Labour agency and the new art of resistance among African gig workers, in: Environment and Planning A: Economy and Space 52(7), S. 1269–1291, su: <https://doi.org/10.1177/0308518X19894584>.

Aslam, Yaseen/Woodcock, Jamie (2020):

A History of Uber Organizing in the UK, in: South Atlantic Quarterly 119(2),

10. 412–421, su: <https://doi.org/10.1215/00382876-8177983>. Ayaga, Wilfred (2019): Kenya: Digital Taxi Forum members to protest low pay & poor working conditions, Business & Human Rights Resource Centre, 15.7.2019, su: [www.business-humanrights.org](http://www.business-humanrights.org).

Bergfeld, Mark (2018): «Do you believe in life after work?» The University and

College Union strike in Britain, in: Transfer: European Review of Labour and Research 24(2), S. 233–236, su: <https://doi.org/10.1177/1024258918772692>.

Birkner, Michael et al. (2016): Digital Change – Fair and Just, Arbeiterkammer Wien, su: <https://emedien.arbeiterkammer.at/viewer/resolver?urn=urn:nbn:at:at-akw:g-775333>.

Blanusa, Mary/Chen, Stacey/Huttner, Nathan (2018): Grassroots Rising.

Building movements for action, März 2018, Redstone Strategy Group, su: [www.redstonestrategy.com/wp-content/uploads/2018/03/2018-11-19-Grassroots-Rising.pdf](http://www.redstonestrategy.com/wp-content/uploads/2018/03/2018-11-19-Grassroots-Rising.pdf). Boewe, Jörn/Butollo, Florian/Schulten, Johannes (2021): Organizing Ryanair.

Die transnationale Gewerkschaftskampagne bei Europas Billigfluglinie Nummer eins, hrsg. von der Rosa-Luxemburg-Stiftung, Analysen 63, Berlin, su: [www.rosalux.de/publikation/id/43815/organizing-ryanair?cHash=53e86136c185626e30c2797b749176d7](http://www.rosalux.de/publikation/id/43815/organizing-ryanair?cHash=53e86136c185626e30c2797b749176d7).

Brady, Shane R./Young, Jimmy A./ McLeod, David Axlyn (2015): Utilizing Digital Advocacy in Community Organizing: Lessons Learned from Organizing in Virtual Spaces to Promote Worker Rights and Economic Justice, in: Journal of Community Practice 23(2), S. 255–273, su: <https://doi.org/10.1080/10705422.2015.1027803>.

Brescia, Ray (2020): The Future of Change: How Technology Shapes Social Revolutions, Ithaca.

Brinkmann, Ulrich/Choi, Hae-Lin/ Detje, Richard/Dörre, Klaus/Holst, Hajo/Karakayali, Serhat/Schmalstieg, Catharina (2008): Strategic Unionism:

Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms, Wiesbaden.

Burns, Judith (2018): University strike talks resume after Twitter skirmishes, BBC News, 6.4.2018, su: [www.bbc.com/news/education-43295334](http://www.bbc.com/news/education-43295334). Butler, Sarah (2019): Uber drivers in UK cities strike over pay and conditions, in: The Guardian, 7.5.2019, su: [www.theguardian.com/technology/2019/may/08/uber-drivers-in-uk-cities-strike-over-pay-and-conditions](http://www.theguardian.com/technology/2019/may/08/uber-drivers-in-uk-cities-strike-over-pay-and-conditions).

Butollo, Florian (2019): Die Hölle friert zu. Machtressourcen und Organizing bei

Ryanair, in: Ludwig, Carmen/Simon, Hendrik/Wagner, Alexander (Hrsg.): Entgrenzte Arbeit, (un-)begrenzte Solidarität? Bedingungen und Strategien gewerkschaftlichen Handelns im flexiblen Kapitalismus, Münster, S. 148–167.

Cannella, Gaile S./Koro-Ljungberg, Mirka (2017): Neoliberalism in Higher Education: Can We Understand? Can We Resist and Survive? Can We Become Without Neoliberalism?, in: Cultural Studies/Critical Methodologies 17(3), S. 155–162, su: <https://doi.org/10.1177/1532708617706117>.

Caraway, Brett (2016): OUR Walmart: A case study of connective action, in: Information, Communication & Society 19(7), S. 907–920, su: <https://doi.org/10.1080/1369118X.2015.1064464>.

Clarice (2017): Latest on Uber Drivers Strike in Kenya: Inside Nairobi Protesters Demands,

20.2.2017, su <https://kenyayote.com/latest-uber-drivers-strike-kenya-inside-protesters-demands/>.

Corasaniti, Nick (2016): in: The New York Times, 24.6.2016, su: [www.nytimes.com/2016/06/25/us/politics/bernie-sanders-digital-strategy.html](http://www.nytimes.com/2016/06/25/us/politics/bernie-sanders-digital-strategy.html). Dicker, John (2002): Union Blues at Wal-Mart, in: The Nation, 20.6.2002, su: [www.thenation.com/article/archive/union-blues-wal-mart/](http://www.thenation.com/article/archive/union-blues-wal-mart/).

Dolber, Brian (2019): From Independent Contractors to an Independent Union: Building Solidarity through Rideshare Drivers United's Organizing Strategy, Media, Inequality and Change Center (MIC), su: [https://mic.asc.upenn.edu/wp-content/uploads/2020/07/Dolber\\_final1.pdf](https://mic.asc.upenn.edu/wp-content/uploads/2020/07/Dolber_final1.pdf).

Doward, Jamie (2018): Revealed: British university vice-chancellors' five-star expenses, in: The Guardian, 24.2.2018, su: [www.theguardian.com/media/2018/feb/24/vice-chancellors-expenses-scan-dal-channel-4-dispatches-universities](http://www.theguardian.com/media/2018/feb/24/vice-chancellors-expenses-scan-dal-channel-4-dispatches-universities).

Dribbusch, Heiner: Nachhaltig erneuern. Aufbau gewerkschaftlicher Interessenvertretung im Windanlagenbau, in: Wetzel, Detlef (Hrsg.): ORGANIZING.

Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung, Hamburg, S. 92-118.

Ghosh, Shona (2018): Uber drivers are staging their first multi-city strike, and it's a sign their anger over «exploitation» is getting harder to ignore, in: Business Insider, 9.10.2018, su: [www.businessinsider.com/uber-drivers-multiple-protests-users-log-off-app-2018-10](http://www.businessinsider.com/uber-drivers-multiple-protests-users-log-off-app-2018-10).

Greenhouse, Steven (2011): Wal-Mart Workers Try the Nonunion Route, in: The New York Times, 15.6.2011, unter:

[www.nytimes.com/2011/06/15/business/15walmart.html](http://www.nytimes.com/2011/06/15/business/15walmart.html). Greenpeace (2020): Digital Organizing and Digital Campaigning 101, su: [www.greenpeace.org/usa/toolkits/digital-organizing-and-digital-campaigning-101/](http://www.greenpeace.org/usa/toolkits/digital-organizing-and-digital-campaigning-101/).

Groom, Brian (2011): Cabin crew union votes to end BA dispute, in: Financial Times, 11.5.2011, su: [www.ft.com/content/2fd4e70e-7c1b-11e0-a386-00144feabdc0](http://www.ft.com/content/2fd4e70e-7c1b-11e0-a386-00144feabdc0).

Grundy, Michael/Moxon, Richard (2013): The Effectiveness of Airline Crisis Management on Brand Protection: A Case Study of British Airways, in: Journal of Air Transport Management 28, S. 55-61, su: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.12.011>.

Gustin, Sam (2011): Social Media Sparked, Accelerated Egypt's Revolutionary Fire, WIRED, 2.11.2011, su: [www.wired.com/2011/02/egypts-revolutionary-fire/](http://www.wired.com/2011/02/egypts-revolutionary-fire/).

HESA (2020): Higher Education Staff Statistics: UK, 2018/19, 23.1.2020, su: [www.hesa.ac.uk/news/23-01-2020/sb256-higher-education-staff-statistics](http://www.hesa.ac.uk/news/23-01-2020/sb256-higher-education-staff-statistics).

Hodder, Andy/Houghton, David (2015): Union use of social media: A study of the University and College Union on Twitter, in: New Technology, Work and Employment 30(3), S. 173-189, su: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12055>.

Howey, Natasha/Adams, Ned/Jarvis, Becky (2020): The State of Digital Organising in Europe 2020, The Commons, 23.11.2020, su: <https://commonslibrary.org/the-state-of-digital-organising-in-europe-2020/>.

IG Metall (2013): Enercon-Servicebeschäftigte haben ihre Betriebsräte gewählt, 3.12.2013, su: [www.igmetall.de/im-betrieb/enercon-servicebeschaeftigte-haben-ihre-betriebsraete-gewaehl](http://www.igmetall.de/im-betrieb/enercon-servicebeschaeftigte-haben-ihre-betriebsraete-gewaehl).

Johnston, Hannah/Land-Kazlauskas, Christopher (2018): Organizing On-Demand: Representation, Voice, and Collective Bargaining in the Gig Economy, International Labour Organization, Genf, su: [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed\\_protect/-protrav/-travail/documents/publication/wcms\\_624286.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_protect/-protrav/-travail/documents/publication/wcms_624286.pdf).

Kassim, Saleem (2012): Twitter Revolution: How the Arab Spring Was Helped By Social Media, Mic, 3.7.2012, su: [www.mic.com/articles/10642/twitter-revolution-how-the-arab-spring-was-helped-by-social-media](http://www.mic.com/articles/10642/twitter-revolution-how-the-arab-spring-was-helped-by-social-media).

Kneuer, Marianne/Demmelhuber, Thomas (2012): Die Bedeutung Neuer Medien für die Demokratieentwicklung, hrsg. vom Forum Politische Bildung, Innsbruck u. a.

Kobie, Nicole (2018): #NoCapitulation: How one hashtag saved the UK university strike, Wired UK, 18.3.2018, su: [www.wired.co.uk/article/no-capitulation-uk-university-pension-protest-twitter](http://www.wired.co.uk/article/no-capitulation-uk-university-pension-protest-twitter).

Leo (2020): Burnout culture, workers as props: Organizers at United For Respect speak out, 16.5.2020, su: <https://organizing.work/2020/05/burnout-culture-workers-as-props-organizers-at-united-for-respect-speak-out/>.

ted-for-respect-speak-out/.

Mason, Paul (2012): *Why It's Kicking Off Everywhere: The New Global Revolutions*, London.

McAlevey, Jane (2014): *Unions Need to Build Power*, Truthout, 9.5.2014, su: <https://truthout.org/articles/unions-need-to-build-power/>.

McAlevey, Jane (2019): *Keine halben Sachen: Machtaufbau durch Organizing*, Hamburg.

McGuire, Ben (2018): *Political Organizing in the Digital Age: Why Campaigns Need to Integrate Traditional and Digital Organizing*, in: *Harvard Kennedy School Review* 18, S. 25-33.

Mixpanel (2016): *Digital lessons from Bernie Sanders' campaign*, 25.10.2016, su: <https://mixpanel.com/blog/revolution-messaging-digital-campaign-lessons/>.

Mohammed, Omar/Kuo, Lily (2016): *Nairobi taxi drivers are trying to shut down Uber with protests and intimidation*, in: *Quartz Africa*, 4.2.2016, su: <https://qz.com/africa/608977/nairobi-taxi-drivers-are-trying-to-shut-down-uber-with-protests-and-intimidation/>.

Newcastle UCU (2018): *Newcastle UCU Strike FAQ*, su: <https://ncl.web.ucu.org.uk/files/2020/02/StrikeFAQs.pdf>.

Öfing, Hans-Gerd (2019): *Ryanair torpediert Betriebsratswahl noch immer*, in: *neues deutschland*, 1.7.2019, su: [www.neues-deutschland.de/artikel/1122076.union-busting-ryanair-torpediert-betriebsratswahl-noch-immer.html](http://www.neues-deutschland.de/artikel/1122076.union-busting-ryanair-torpediert-betriebsratswahl-noch-immer.html).

Olney, Peter (2015): *Where Did the OUR Walmart Campaign Go Wrong?*, in: *In These Times*, 14.12.2015, su: <https://inthesetimes.com/article/our-walmart-union-ufcw-black-friday>.

Organisier Dich! (2021): *Mapping*, 19.2.2021, su: <https://organisier-dich.info/mapping/>.

Pasquier, Vincent/Wood, Alex (2018): *The power of social media as a labour campaigning tool: Lessons from OUR Walmart and the Fight for 15*, su: <https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:dbec2486a-380c-4ace-8723-0bf6e8f49619>.

Platanakis, Emmanouil/Sutcliffe, Charles (2016): *Pension scheme redesign and wealth redistribution between the members and sponsor: The USS rule change in October 2011*, in: *Insurance: Mathematics and Economics* 69, S. 14-28, su: <https://doi.org/10.1016/j.insmatheco.2016.04.001>.

Rehder, Britta (2014): Vom Korporatismus zur Kampagne? Organizing als Strategie der gewerkschaftlichen Erneuerung, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, Heidelberg, S. 241–264.

Reich, Adam/Bearman, Peter (2018): Working for Respect. Community and Conflict at Walmart, New York.

Reuters (2017): Uber Kenya hikes fare by 20 percent after driver strikes,

17.3.2017, su: <https://de.reuters.com/article/us-uber-tech-kenya-idUSKB-N1600MN>.

Riexinger, Bernd (2013): Demokratisierung von Streiks, Rede auf der Konferenz «Erneuerung durch Streik», 1. bis

3. März 2013 in Stuttgart, hrsg. von der Rosa-Luxemburg-Stiftung, Berlin, su: [www.rosalux.de/publikation/id/6715/de-mokratisierung-von-streiks?cHash=ad7d9a154e73050daa2ca0abc4aa0b41](http://www.rosalux.de/publikation/id/6715/de-mokratisierung-von-streiks?cHash=ad7d9a154e73050daa2ca0abc4aa0b41).

Sawall, Achim (2017): Rein-Raus: Wieder größerer Streik bei Amazon, Golem.de, 2.5.2017, su: [www.golem.de/news/rein-raus-wieder-groesserer-streik-bei-amazon-1705-127597.html](http://www.golem.de/news/rein-raus-wieder-groesserer-streik-bei-amazon-1705-127597.html).

Schmalstieg, Catharina (2013): Rein-Raus. Flexibel streiken, LuXemburg Online, Juni 2013, su: [www.zeitschrift-luxemburg.de/rein-raus-flexibel-streiken/](http://www.zeitschrift-luxemburg.de/rein-raus-flexibel-streiken/).

Schmalz, Stefan/Dörre, Klaus (2014): Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens, in: Industrielle Beziehungen 21(3), S. 217–237.

Schoemann, Klaus (2018): Digital Technology to Support the Trade Union Movement, in: Open Journal of Social Sciences 6 (1), S. 67–82, su: <https://doi.org/10.4236/jss.2018.61005>.

Scola, Nancy (2016): Inside Bernie Sanders' vast, virtual ground game, in: Politico, 11.4.2016, su: [www.politico.com/story/2016/04/bernie-sanders-virtual-ground-game-221748](http://www.politico.com/story/2016/04/bernie-sanders-virtual-ground-game-221748).

Sloan, Luke (2017): Who Tweets

in the United Kingdom? Profiling the Twitter Population Using the British Social Attitudes Survey 2015, in: Social Media + Society 1(3), su: <https://doi.org/10.1177/2056305117698981>.

Smyth, Stewart (2018): The UCU strikes: A battle for the future of Higher Education, British Politics and Policy at LSE, 27.2.2018, su: <https://blogs.lse.ac.uk/politicsandpolicy/the-ucu-strikes-a-battle-for-the-future-of-higher-education/>.

Sperber, Amanda (2020): Uber made big promises in Kenya. Drivers say it's ruined their lives, NBC News, 30.11.2020, su: [www.nbcnews.com/news/world/uber-made-big-promises-kenya-drivers-say-](http://www.nbcnews.com/news/world/uber-made-big-promises-kenya-drivers-say-it-s-ruined-n1247964)

[it-s-ruined-n1247964](http://www.nbcnews.com/news/world/uber-made-big-promises-kenya-drivers-say-it-s-ruined-n1247964).

Spurgin, Lewis (2020): Never Cross A Digital Picket Line, su: <https://medium.com/@lewisspurgin/never-cross-a-digital-picket-line-58c4249095c6>.

Taylor, Philip/Moore, Sia (2014): Organising in the air and on the ground – cabin crew resistance to British Airways: Reconfiguration of work and employment, 9th Global Labour University Conference, 17.4.2014, su: <https://strathprints.strath.ac.uk/56385/>.

Thünken, Oilver (2018): Bewegung im Betrieb. Organizing-Projekte und die Revitalisierung der industriellen Beziehungen, in: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift

für Arbeit, Organisation und Management 2/2018, S. 231–251, su: <https://doi.org/10.3224/indbez.v25i2.06>.

UCU (2018): Further talks agreed in universities pensions dispute, 27.2.2018, su: [www.ucu.org.uk/article/9364/Further-talks-agreed-in-universities-pensions-dispute](http://www.ucu.org.uk/article/9364/Further-talks-agreed-in-universities-pensions-dispute).

UCU (2019): Our history, 4.2.2019, su: [www.ucu.org.uk/article/2176/Our-history](http://www.ucu.org.uk/article/2176/Our-history).

UCU (2020): Following the action!, su: [www.ucu.org.uk/heaction-live](http://www.ucu.org.uk/heaction-live).

UCU Leeds (2019): News on negotiations, the digital picket line, hot breakfasts and more, 27.11.2019, su: [www.leedsucu.org.uk/news-on-negotiations-the-digital-picket-line-hot-breakfasts-and-more/](http://www.leedsucu.org.uk/news-on-negotiations-the-digital-picket-line-hot-breakfasts-and-more/).

Upchurch, Martin (2014): The internet, social media and the workplace, in: International Socialism 141, S. 119–138.

Upchurch, Martin/Grassman, Rickard (2016): Striking with social media:

The contested (online) terrain of workplace conflict, in: Organization 23(5), S. 639–656, su:

<https://doi.org/10.1177/1350508415598248>.

UPHD (2020): United Private Hire Drivers, su: <https://uphd.org.uk/>.

UPHD News (2019): United Private Hire Drivers, su: <https://uphd.org.uk/news/>.

Waterman, Peter (1993): Social-Movement Unionism: A New Union Model for a New World Order?, in: Review (Fernand Braudel Center) 16(3), S. 245–278.

Waweru, Muthoni (2018): Uber, Little, Taxify drivers on strike demanding better rates, in: Capital Business, 2.7.2018, su: [www.capitalfm.co.ke/business/2018/07/uber-little-taxify-drivers-strike-demanding-better-rates/](http://www.capitalfm.co.ke/business/2018/07/uber-little-taxify-drivers-strike-demanding-better-rates/).

Webb, Tim (2009): British Airways cuts 1,700 Heathrow jobs, in: The Guardian, 6.10.2009, su: [www.theguardian.com/business/2009/oct/06/ba-cuts-jobs-heathrow-airport-industrial-action](http://www.theguardian.com/business/2009/oct/06/ba-cuts-jobs-heathrow-airport-industrial-action).

Wells, Katie J./Attoh, Kafui/Cullen, Declan (2020): «Just-in-Place» labor: Driver organizing in the Uber workplace, in: Environment and Planning A: Economy and Space 53(2), su: <https://doi.org/10.1177/0308518X20949266>.

Wood, Alex J. (2015): Networks of injustice and worker mobilisation at Walmart, in: Industrial Relations Journal 46(4), S. 259–274, su: <https://doi.org/10.1111/irj.12103>.

Wood, Alex J. (2020): Beyond mobilisation at McDonald's: Towards networked organising, in: Capital & Class 44(4), su: <https://doi.org/10.1177/0309816820906354>.

Wood, Alex J./Lehdonvirta, Vili/Graham, Mark (2018): Workers of the Internet unite? Online freelancer organisation among remote gig economy workers in six Asian and African countries, in: New Technology, Work and Employment 33(2), S. 95–112, su: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12112>.

Woodman, Spencer (2012): Walmart accused of firing union organizers in bid to intimidate workers, in: The Guardian, 26.6.2012, su: [www.theguardian.com/business/2012/jul/26/walmart-accused-firing-union-organizers](http://www.theguardian.com/business/2012/jul/26/walmart-accused-firing-union-organizers).

(torna all'indice)

## ELENCO DELLE ABBREVIAZIONI

**BASSA:** British Airlines Stewards and Stewardesses Association; branca del sindacato britannico-irlandese Unite the Union, che rappresenta esclusivamente i lavoratori di cabina di British Airways all'aeroporto di Londra Heathrow

**IG Metall:** Industriegewerkschaft Metall; rappresenta i dipendenti nei settori metallo/elettrico, acciaio, tessile/abbigliamento, legno/plastica e delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione in Germania

**ITF:** International Transport Workers' Federation; federazione sindacale mondiale che rappresenta i lavoratori del settore dei trasporti

**RDU:** Rideshare Drivers Unitedsindacato che rappresenta i conducenti che lavorano per Uber, Lyft e altre piattaforme di rideshare

**OUR Walmart:** The Organization United for Respect at Walmart; Campagna United Food and Commercial Workers International Union (UFCW) per organizzare i lavoratori del gruppo di vendita al dettaglio Walmart

**UCU:** University and College Union; sindacato britannico che rappresenta i dipendenti dell'istruzione secondaria e superiore

**UFCW:** United Food and Commercial Workers International Union; sindacato in Canada e negli Stati Uniti, che, tra l'altro, rappresenta i dipendenti nella produzione e vendita di cibo

**UPHD:** United Private Hire Drivers; Branch of the Independent Workers of Great Britain (IWGB), che rappresenta i conducenti che lavorano per Uber, Lyft e altre piattaforme di rideshare

**UUK:** Universities UK; Associazione dei datori di lavoro delle università britanniche

**Ver.di:** Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft; rappresenta i dipendenti in varie aree del settore dei servizi in Germania

(torna all'indice)

## ELENCO DELLE INTERVISTE

**Christine Behle:** Vicepresidente di ver.di, intervistata nella primavera del 2021

**Saikat Chakrabarti:** Attivista, consigliere politico e responsabile dell'organizzazione della tecnologia nella campagna di Bernie Sanders per la nomina presidenziale 2016, intervista svolta nell'autunno 2020

**Dennis Dacke:** Segretario del progetto per "Digital Organizing" presso ver.di, intervistato nell'autunno 2020

**Romin Khan:** Consulente per le politiche migratorie presso ver.di, intervista svolta nella primavera del 2019

**Susanne Kim:** segretaria sindacale ed ex capo della divisione "Sviluppo strategico" presso IG Metall, intervistata nella primavera del 2021

**Jane McAlevey:** organizzatrice e autrice, intervistata nella primavera del 2019

**Mira Neumaier:** capogruppo federale ver.di specializzata per il traffico aereo, intervistata nella primavera del 2021

**Susana Pereira Ventura:** Segretariato sindacale per i vettori low cost presso ver.di, intervistata nella primavera del 2021

**Luigi Wolf:** Amministratore delegato dell'organizzazione dei fornitori di servizi organizzativi, intervistato nella primavera del 2019

(torna all'indice)

## GLI AUTORI

Florian Butollo dirige il gruppo di ricerca "Lavorare in processi ibridi digitali altamente automatizzati" presso il Weizenbaum Institute for the Networked Society di Berlino. È anche membro del gruppo di ricerca "Globalizzazione, lavoro e produzione" presso il Berlin Science Center for Social Research (WZB). Nel marzo 2021, insieme a Jörn Boewe e Johannes Schulten, ha pubblicato nella serie di analisi della Rosa-Luxemburg-Stiftung: "Organizing Ryanair. La campagna sindacale transnazionale per la compagnia aerea low cost numero uno in Europa".

Jobst Gaus studia sociologia alla Libera Università di Berlino e all'Università di Vienna. È stato assistente studentesco nel gruppo di ricerca "Lavorare in processi ibridi digitali altamente automatizzati" presso l'Istituto Weizenbaum e nel gruppo di ricerca "Globalizzazione, lavoro e produzione" presso il WZB e ricerca vari temi con particolare attenzione alla digitalizzazione del lavoro. Ha lavorato su "Digital Organizing" per un progetto di ricerca sulla campagna ver.di di Ryanair.

(torna all'indice)

## Fuori testo

### **COME LAVORARE CON I GRUPPI WHATSAPP O TELEGRAM?**

I servizi di messaggistica come WhatsApp o Telegram sono diventati una parte indispensabile dell'organizzazione quotidiana dei sindacati. In molti casi, svolgono un ruolo importante nella comunicazione tra gli organizzatori e la forza lavoro, nonché tra i dipendenti, ad esempio nell'azione sindacale di Ryanair. Susana Pereira Ventura è segretaria sindacale di ver.di dal 2018 e ha svolto un ruolo chiave nel sostenere la campagna come organizzatrice. In precedenza ha lavorato come assistente di volo presso la compagnia aerea. Tra le altre cose, è stata attiva in otto gruppi WhatsApp per la forza lavoro locale e in altri gruppi di lavoro tematici. Nell'intervista racconta le sue esperienze:

“Prima di tutto, è importante capire perché i servizi di messaggistica svolgono un ruolo importante nell'organizzazione. La comunicazione è facile, veloce e diretta. Inoltre, i messaggi vengono letti più spesso delle e-mail, ad esempio, e la comunicazione è più inclusiva. Posso raggiungere rapidamente 100 persone tramite WhatsApp. Quando invitiamo a una riunione, arriva al massimo un nucleo di 20-30 persone particolarmente attive. I gruppi di messaggistica creano anche un senso di appartenenza, che è importante per qualsiasi controversia di lavoro. E la comunicazione rimane riservata, a differenza, ad esempio, dei gruppi di Facebook, che di solito sono visibili pubblicamente. Questo crea uno spazio che ti permette di parlare apertamente, esprimere dubbi, sfogarti, ecc. Tuttavia, non c'è modo di escludere le persone da un elenco. Devi anche tenere conto del fatto che le spie del Management possono spiare. Un altro problema è che non tutti sono su WhatsApp, il che a sua volta esclude le persone. Sfortunatamente, questo vale ancora di più per le app meno comuni, come Telegram o Signal.

Le chat sono un buon modo per fornire una panoramica di determinati argomenti o per rispondere a domande relative ai contenuti. Inoltre, la comunicazione non è una strada a senso unico. A volte i problemi si risolvono da soli come se qualcuno parlasse di un problema e qualcun altro lo avesse già affrontato così che possa offrire una soluzione. C'è un aspetto di solidarietà nelle discussioni che decine di dipendenti capiscono contemporaneamente. Ma a volte ci sono dibattiti accesi su questioni controverse. Anche questi, anche se a volte caotici, riflettono lo stato d'animo e aiutano a classificare gli eventi. Uno svantaggio, tuttavia, è che i gruppi di messaggistica mostrano solo il momento in cui

avviene la comunicazione. È praticamente impossibile ricostruire le informazioni in modo retrospettivo, e questo può anche essere esclusivo. Quindi devi imparare a usare correttamente i gruppi di chat. È importante inviare regolarmente brevi aggiornamenti in modo che tutti possano rimanere aggiornati – non troppi dettagli, ma piuttosto i fatti approssimativi.

“Uso spesso anche le MAIUSCOLE e aggiungo emoji per dare risalto. Firmo anche con il mio nome in modo che sia chiaro che si tratta di un’informazione importante da ver.di. È quindi importante presentarsi ai membri della lista e spiegare il proprio ruolo. Puoi anche aggiungere PDF ai messaggi di chat in cui tutto è spiegato in modo più dettagliato. Se ci sono alcuni problemi che possono interessare tutti, allora ha senso lavorare insieme per trovare una soluzione. In caso contrario, le conversazioni dovrebbero essere condotte individualmente in modo che l’elenco non sia invaso da spam.

È importante moderare un po’, ma in modo più intuitivo che attraverso una struttura troppo rigida. Il litigio e la rabbia ne fanno parte, ma se è solo sparsa in giro, devi avere un ruolo moderatore, e a volte faccio un appello emotivo per mostrare solidarietà. Quando alcuni colleghi oltrepassano i confini, è importante rivolgersi a loro direttamente di fronte a tutti gli altri. Naturalmente, i piccoli gruppi funzionano meglio nel complesso, ma i grandi gruppi hanno il vantaggio di poter raggiungere tutti. Se, nel tempo, si sviluppa una cultura informale nel trattare con i gruppi di utilizzatori, allora possono essere un potente strumento organizzativo».

(torna all’indice)

## **IL «DIGITAL DIVIDE» CONTA?**

Anche nel caso dell’“organizzazione digitale” i prerequisiti per la partecipazione variano. Non tutti hanno uguale accesso al mondo digitale. Secondo Klaus Schoemann (2018:72), i fattori che influenzano la capacità dei dipendenti a partecipare sono il loro luogo di residenza (l’infrastruttura tecnica è molto migliore nelle regioni urbane che nelle regioni rurali), ma anche le capacità individuali nell’affrontare le nuove tecnologie. Da un punto di vista sindacale, inoltre, va tenuto presente che i dipendenti delle grandi aziende possono avere possibilità diverse rispetto a quelli che lavorano nelle aziende più piccole. Gli autori di uno studio della Camera del lavoro di Vienna (Birkner et al. 2016: 38 f.) sottolineano che il potenziale inclusivo delle tecnologie digitali è compensato da una distribuzione disomogenea delle possibilità di accesso. Concretamente, questo significa che i sindacalisti devono sempre tenere presente che non tutti dispongono di una connessione Internet ad alta velocità o di un dispositivo moderno e che non tutti possono orientarsi intuitivamente su app o siti Web. Christine Behle: “Non tutti sono fanatici della tecnologia, abbiamo anche

un'età media elevata, e non tutti sono giovani cresciuti con essa. Sono necessari metodi semplici e a bassa soglia”.

Da un lato, le offerte di comunicazione devono essere accessibili al maggior numero possibile e devono essere presi in considerazione i vari aspetti del “digital divide”. D'altro canto, occorre trovare modalità per sostenere i dipendenti nell'utilizzare mezzi tecnici che non conoscono ancora, ad esempio attraverso un'ulteriore formazione (cfr. Schoemann 2018: 80).

(torna all'indice)

## **RACCOLTA E PROTEZIONE DEI DATI**

Susanne Kim sottolinea che è importante (ma non è affatto scontato) utilizzare i dati raccolti nell'ambito dei sondaggi sui dipendenti, ad esempio, per i successivi contatti e l'assunzione di attivisti. Dennis Dacke spiega le potenzialità dei dati così ottenuti: “Questo vale oro per l'approccio iniziale e soprattutto per la mappatura. Sto cercando di trovare la mia gente. Le persone si fanno conoscere, mi danno dati. Ottengo ciò che non riuscirei mai con i classici questionari e posso quindi colloquiare in modo specifico con le e-mail. ”

Come possono i sindacati garantire la protezione dei dati pur utilizzando le enormi possibilità degli strumenti di analisi dei dati per scopi organizzativi? Mira Neumaier ha attualmente più domande che risposte: «Quante altre informazioni possiamo raccogliere, soprattutto, quale elaborazione e quanta analisi dei dati possiamo effettivamente fare? Siamo in costante contraddizione tra gli aspetti della legge sulla protezione dei dati e la consapevolezza [...] che abbiamo meno possibilità di analisi e meno accesso ai dati di quanto ne abbia il marketing o, ad esempio, del livello dopo il quale i diritti vengono lesi. E allora sorge la domanda: dove e come possiamo andare avanti? Un'alternativa progressiva richiede anche, con tali condizioni, un diverso approccio all'analisi dei dati?”

1. L'elenco delle interviste effettuate è riportato in allegato.[↔]
2. Con attivisti principali si intendono i dipendenti che assumono la responsabilità centrale nel corso delle campagne e quindi formano il “nucleo attivista” della forza lavoro.[↔]
3. Per “organizzazione di base” si intende l'organizzazione diretta dei dipendenti in azienda.[↔]
4. Gli organizzatori “da online a offline” hanno descritto la strategia di acquisire prima i membri tramite canali digitali come i social media per costruire sull'organizzazione “analogica” dell'azienda e realizzare azioni.[↔]
5. Lo scopo della mappatura è raccogliere quante più informazioni possibili sulla forza lavoro che possono essere rilevanti per la campagna. Oltre ai dati di contatto dei dipendenti, questo può riguardare anche la

loro posizione all'interno dell'azienda, il grado di partecipazione o il loro atteggiamento nei confronti della campagna. Le informazioni raccolte rendono più facile aumentare e valorizzare la forza dell'organizzazione (vedi Organizzati! 2021).[↵]