



Università
Ca' Foscari
Venezia

**Scuola Dottorale di Ateneo
Graduate School**

**Dottorato di ricerca
in Scienze della Cognizione e della Formazione
Ciclo XXV
Anno di discussione 2015**

***Il sindacalista riflessivo.
Tra autoformazione e capacitazione.***

SETTORE SCIENTIFICO DISCIPLINARE DI AFFERENZA: MPED/01

Tesi di Dottorato di Cristiano Chiusso, matricola 804045

Coordinatore del Dottorato

Prof. Carlo Natali

Tutore del Dottorando

Prof.ssa Ivana Padoan

RINGRAZIAMENTI

Questa ricerca è dedicata alla memoria di mio padre, scomparso durante il dottorato di ricerca.

Ringrazio mia madre, per aver tenuto duro da allora.

Ringrazio Martina, per essere stata non dietro di me, ma al mio fianco.

Ringrazio i sindacalisti del cum-panis Alberto, Alessandro e Denis per le riflessioni intorno alla filosofia sindacale.

Ringrazio l'Ires Veneto: Alfiero, Nicoletta e Fiorella per il continuo supporto dato alla mia ricerca.

Ringrazio il personale della Biblioteca pedagogica Bettini: Caterina, Antonio, Pamela, Manuela, Alessandra e Giovanna, per avermi fatto sentire come a casa mia.

Ringrazio i partecipanti al corso di formazione nazionale per formatori: Mauro, Adolfo, Josè, Antonia e poi Andrea, Mafalda, Clara, Elena, Marco, Barbara, Marco, Donatella, Giovanni, Stefano, Eliana, Patrizia, Nicola, Antonella, Aurelio, Rosella, per la loro disponibilità e la loro partecipazione.

Ringrazio le colleghe di Ca' Foscari: Lara, Silvana, Elisabetta e Cristina, per la loro costante disponibilità.

Ringrazio Elena Zambianchi, per i suoi suggerimenti.

Ringrazio Giovan Francesco Lanzara, per il suo aiuto a distanza.

Ringrazio infine Ivana Padoan, per avermi aspettato.

Indice

INTRODUZIONE	11
---------------------	-----------

PARTE PRIMA

CAPITOLO 1

Sulla condizione postfordista

1.1	Postmodernità	15
1.2	Flessibilità	28
1.3	Complessità	38
1.4	Precarietà	44

CAPITOLO 2

Sul sindacato postfordista

2.1	La CGIL	51
2.2	Dal proletariato al precariato	53
2.3	Organigramma	55
2.4	Articolo su “il manifesto”	61
2.5	Fenomenologia	64
2.6	Servizi	67
2.7	Il Nuovo Programma Fondamentale	71
2.8	Il Regolamento del Personale	81
2.9	Lo Statuto	87
2.10	Le Delibere attuative	96

2.11	Filosofia sindacale	103
2.12	Sociologia sindacale	111
2.13	Organizzazione	119
2.14	Prospettive	123

CAPITOLO 3

Sul “mestiere” del sindacalista

3.1	Un artigiano sociale	129
3.2	L’impianto della ricerca	134
3.3	Dilemmi organizzativi	139
3.4	Culture organizzative	144
3.5	Apprendimenti organizzativi	148
3.6	Saperi organizzativi	151
3.7	Crisi organizzative	158

CAPITOLO 4

Sulla formazione del sindacalista

4.1	Quadro concettuale di riferimento	165
4.2	Excursus storico	173
4.3	Prassi formative	182
4.4	Modelli formativi	192
4.5	Formazione partecipante	201

PARTE SECONDA

CAPITOLO 5

Sull'epistemologia e sulla metodologia della ricerca

5.1	Premessa	219
5.2	Epistemologia della ricerca	222
5.3	Restituzione narrativa della ricerca	225
5.4	Itinerario della ricerca	230
5.5	Goal-free Research	232

CAPITOLO 6

Sul primo anno di osservazione partecipante

6.1	Antefatto	239
6.2	Organizzazione della ricerca	252
6.3	Comitati direttivi	255
6.4	Area politica	263
6.5	Camera del lavoro	269
6.6	Segreteria confederale	273
6.7	Stato della ricerca	279

CAPITOLO 7

Sul secondo anno di osservazione partecipante

7.1	Antefatto	281
7.2	Organizzazione della ricerca	283
7.3	Comitati direttivi	284
7.4	Area politica	293

7.5	Camera del lavoro	298
7.6	CGIL Veneto	307
7.7	IRES Veneto	309
7.8	Camere del Lavoro di Verona, Padova e Treviso	310
7.9	Formazione sindacale	315
7.10	Stato della ricerca	318

CAPITOLO 8

Io, tu, noi, il sindacato: (per)corsi di (auto)formazione riflessiva

8.1	Osservazione in profondità	321
8.2	Primo incontro	325
8.3	Secondo incontro	341
8.4	Terzo incontro	346
8.5	Quarto incontro	356
8.6	Dati raccolti	367
8.7	Paradigmi emergenti	368
8.8	Questionari	370

PARTE TERZA

CAPITOLO 9

Sull'autoformazione del sindacalista

9.1	Educazione in età adulta	371
9.2	Apprendimento formale, non formale, informale	374
9.3	Self-directed learning	379

9.4	Coscientizzazione emancipativa	382
9.5	Apprendimento trasformativo	385
9.6	Imparare il “mestiere”	391

CAPITOLO 10

Sulle capacitazioni del sindacalista

10.1	Indagine ISFOL	395
10.2	Competenze	403
10.3	Certificare il “mestiere”	409
10.4	Capacitazioni	413
10.5	Dal capitale umano allo sviluppo umano	418
10.6	Dalle competenze alle capacitazioni	422

CAPITOLO 11

Sul sindacalista riflessivo

11.1	Capacitazioni negative	435
11.2	Il “praticazionista” riflessivo	440

CAPITOLO 12

Post Scriptum: sulla formazione dei formatori sindacali

12.1	Programma	447
12.2	Insegnare il “mestiere”	449
12.3	Interviste non strutturate	451

CONCLUSIONI

	Affrettarsi lentamente	457
--	-------------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	463
---------------------	-----

APPENDICE

Elenco allegati	481
Bilancio Sociale della CGIL Marche	483
Questionari di valutazione del (per)corso di (auto)formazione riflessiva:	
primo incontro	489
secondo incontro	495
terzo incontro	506
quarto incontro	515
Materiali del corso nazionale di formazione per formatori sindacali:	
avvio corso di formazione formatori – richiesta nominativi	533
bozza del progetto di formazione per formatori	535
progetto definitivo del corso di formazione per formatori	539
presentazione del progetto della formazione formatori	545
giornate motivazionali	546
capacità comunicativa nella formazione	548
gli strumenti della gestione didattica	551
la progettazione nelle attività formative	554
la formazione formatori della FP: un apprendimento significativo	557
Master FP Puglia di Alta Formazione in Diritti, Rappresentanza, Tutele	560
Liberatoria	562
Abstract	564

INTRODUZIONE

Arjun Appadurai parla di “quel panorama di persone che costituisce il mondo mutevole in cui viviamo: turisti, immigrati, rifugiati, esiliati, lavoratori ospiti, ed altri gruppi e individui in movimento costituiscono un tratto essenziale del mondo e sembrano in grado di influenzare la politica delle (e tra le) nazioni ad un livello mai raggiunto prima. Ciò non significa che non ci siano comunità relativamente stabili e reti di parentela, amicizia, lavoro e tempo libero, così come di nascita, residenza e altre forme di affiliazione. Ma significa che la trama di queste stabilità è percorsa ovunque dall’ordito del movimento umano, quanto più persone e gruppi affrontano la realtà di doversi muovere, o la voglia di volerlo fare.”¹

Per l’antropologo, quel che caratterizza il mondo odierno sono i *flussi globali*: di persone innanzitutto, ma anche di denaro, di merci, di immaginari collettivi; ciò è dovuto principalmente a due cause: i flussi migratori e la rivoluzione tecnologica, che insieme costituiscono le fondamenta della *globalizzazione*.

Essa sta cambiando il mondo in maniera veloce e inedita: tra i vari mutamenti che porta con sé, quello del mondo del lavoro è formidabile: crisi, deindustrializzazione, terziarizzazione, precarietà, flessibilità, mobilità, delocalizzazione, smaterializzazione del lavoro per come lo abbiamo conosciuto. In questo cambiamento epocale, il compito di chi il lavoro lo *rappresenta* si fa ancora più difficile.

Abbiamo condotto una ricerca sulla CGIL, il più grande sindacato italiano o, più precisamente, sulla figura del *sindacalista* e del suo “*mestiere*”: è esso un lavoro come gli altri, oppure una funzione, un ruolo, una passione, una missione, una responsabilità, un impegno, o cos’altro ancora?

¹ Arjun Appadurai, *Modernità in polvere*, Maltemi editore: Roma 2001, p. 53.

Le domande cognitive a cui abbiamo cercato di rispondere sono interrogativi che interpellano il sindacalista dal punto di vista del suo *apprendimento* e della sua *formazione*:

- in cosa consiste il “mestiere”?
- Come lo si apprende?
- Quali conoscenze, quali competenze prevede?
- Come ci si forma ad esso?

La ricerca è stata suddivisa in tre parti.

Nella prima parte, diamo conto del percorso teorico seguito.

Nel primo capitolo, analizziamo brevemente la società della *complessità*: la globalizzazione e il nuovo mondo del lavoro, il passaggio dal fordismo al *postfordismo* e il conseguente slittamento simbolico dal *proletariato* al *precariato*, la frammentarietà professionale ed esistenziale.

Nel secondo capitolo, proponiamo una breve fenomenologia del sindacato: come è strutturato, quali sono i suoi testi di riferimento, la *svolta dei diritti* di Bruno Trentin, la tutela e i servizi, con uno sguardo filosofico, sociologico e organizzativo per meglio comprendere l’universo sindacale.

Nel terzo capitolo, analizziamo la recente ricerca condotta da Cerri e Soli sul “mestiere” del sindacalista: le loro conclusioni, in cui evidenziano problematiche e criticità nella formazione al “mestiere”, hanno costituito una sorta di punto di partenza teorico per la nostra ricerca.

Nel quarto capitolo, proponiamo un excursus storico e una panoramica attuale sullo stato della formazione sindacale: sua origine e sviluppo, breve ricognizione delle politiche attuali formative nei territori, gli approcci, le metodologie, i modelli e gli obiettivi perseguiti.

Nella seconda parte, raccontiamo il percorso di ricerca sul campo.

Nel quinto capitolo, diamo conto dell’epistemologia e della metodologia seguita: all’interno della *ricerca qualitativa*, abbiamo adottato un approccio *fenomenologico-ermeneutico* e utilizzato le tecniche dell’*osservazione partecipante* (e in profondità) e dell’*intervista* (libera e semistrutturata).

Nel sesto capitolo, diamo conto delle premesse e dell'organizzazione della nostra ricerca; restituiamo la narrazione del primo anno di osservazione partecipante presso la Camera metropolitana del lavoro veneziana e il Comitato Direttivo della Funzione Pubblica.

Nel settimo capitolo, restituiamo il secondo anno di osservazione partecipante e l'allargamento del campo di ricerca alla CGIL Veneto, all'Ires Veneto e ad altre Camere del lavoro della regione, oltre che la partecipazione a due distinti percorsi formativi sindacali.

Nell'ottavo capitolo, raccontiamo l'osservazione in profondità attraverso la sperimentazione di un *(per)corso di (auto)formazione riflessiva*, che ci ha permesso di rispondere più adeguatamente alle domande cognitive iniziali grazie all'emersione dei costrutti di *autoformazione* e di *capacitazione*.

Nella terza parte, diamo conto dei risultati della ricerca.

Nel nono capitolo, analizziamo il costrutto dell'autoformazione introducendo l'*educazione in età adulta* e le differenze tra gli apprendimenti formali, *non formali* ed *informali*; indi i dispositivi del *self-directed learning* di Knowles, della *coscientizzazione* di Freire, delle *storie di vita* di Pineau e dell'*apprendimento trasformativo* di Mezirow.

Nel decimo capitolo, partendo dall'indagine ISFOL sulle professioni, analizziamo il costrutto di competenza e lo confrontiamo con quello di capacitazione attraverso le teorie di Sen e di Nussbaum; esponiamo quindi il confronto che propone Baldacci tra il paradigma del *capitale umano* e quello dello *sviluppo umano*.

Nell'undicesimo capitolo, esploriamo il dispositivo della riflessività, rifacendoci principalmente agli studi di Lanzara e Schön e ai loro dispositivi di *capacitazione negativa* e di *praticazionista riflessivo*.

Nel dodicesimo capitolo, come post-scriptum, raccontiamo la partecipazione al corso nazionale di formazione per formatori sindacali, organizzato dalla Funzione Pubblica e dall'Associazione Bruno Trentin, tenutosi a Roma.

PARTE PRIMA

CAPITOLO 1

Sulla condizione postfordista

1.1 Postmodernità

“Tutto quel che è solido si dissolve nell’aria”.²

“La modernità è il fuggitivo, il transitorio, il contingente”.³

La cosiddetta società liquida⁴ era stata già preannunciata da Karl Marx e da Charles Baudelaire, oltre che da Friedrich Nietzsche con il suo annuncio di trasmutazione di tutti i valori⁵.

Il paradigma epistemologico positivista riteneva possibile conoscere scientificamente il mondo in quanto realtà razionale ed oggettiva. Oggi prevale un altro paradigma secondo il quale, con Thomas Kuhn, il mondo non è più oggettivamente conoscibile in quanto la scienza stessa, che pretende di interpretarlo, è irriducibilmente *soggettiva* poiché umana, troppo umana⁶. Questo nuovo paradigma che abitiamo ci dice infatti che la conoscenza non è tanto *aderenza* alla realtà, quanto *costruzione* della stessa⁷.

A questo nuovo paradigma sono stati dati diversi nomi: tra gli altri, società della tecnica, postfordismo, società della conoscenza, postmodernità, società postindustriale.

Società della tecnica perché oggi, con Umberto Galimberti, la tecnologia non è più al servizio dell’uomo, bensì l’uomo al servizio della tecnologia:

² Karl Marx, *Il Manifesto del partito comunista*, Einaudi: Torino 1948.

³ Charles Baudelaire, *Il pittore della vita moderna*, Venezia: Marsilio 1994.

⁴ Zygmunt Bauman, *Modernità liquida*, Roma-Bari: Laterza 2002.

⁵ Friedrich Nietzsche, *Così parlò Zarathustra*, UTET: Torino 1952.

⁶ Thomas Kuhn, *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Torino: Einaudi 1969.

⁷ Ernst von Glasersfeld, *Il costruttivismo radicale. Una vita per conoscere ed apprendere*, Società Stampa Sportiva: Roma 1998.

continuiamo a pensare la tecnica come ad uno strumento a nostra disposizione, mentre la tecnica, prendendo il posto della natura, è diventata il nuovo ambiente naturale che ci circonda e ci determina secondo criteri di razionalità i quali, misurandosi sui soli principi della funzionalità e dell'efficienza, subordinano le esigenze dell'uomo alle esigenze dell'apparato tecnico. L'uomo è così diventato, senza saperlo, strumento della tecnica, il cui scopo non è altro che quello di funzionare e di fare tutto quel che è possibile, lasciando inattesa la domanda sul senso di sé e del mondo che egli incessantemente si pone.⁸

Questa nuova fase storica, altresì definita *postfordista* da Michel Aglietta⁹, non investe solamente la sfera pubblica dei cittadini, ma anche i loro ambiti personali: con la fine del fordismo, caratterizzato dalla centralità sociale dell'industria e fondato da una parte su carriere prevedibili fin dall'ingresso nel mondo del lavoro, dall'altra parte sulla concatenazione ordinata di tappe prefissate nella vita privata – la casa, il matrimonio, i figli –, cambia la concezione stessa del lavoro.

Oggi esso è cambiato nelle forme e nei contenuti: nelle forme, poiché il lavoro a tempo indeterminato non è più la regola, bensì l'eccezione, considerando l'aumento esponenziale dei contratti di lavoro temporanei e la necessità sempre più diffusa di cambiare posto di lavoro e, a volte, la professione stessa; nei contenuti, poiché l'Occidente è sempre meno terra di produzione manifatturiera e sempre più terra di progettazione, promozione, comunicazione. La fabbrica non è più il centro del lavoro, piuttosto la sua periferia; il suo spazio è stato riempito dai servizi al cliente (si calcola che, attualmente, nell'Unione Europea, oltre il 60% degli impieghi appartenga al cosiddetto terziario e/o terziario avanzato¹⁰). Jeremy Rifkin, studiando il mercato statunitense e la sua *smaterializzazione* a

⁸ Umberto Galimberti, *Psiche e Techne: l'uomo nell'età della tecnica*, Milano: Feltrinelli 1999.

⁹ Michel Aglietta, *Régulation et crise du capitalisme*, Paris: Calmann-Lévy 1976.

¹⁰ <http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=38899>

seguito della rivoluzione informatica, parla addirittura di *fine del lavoro* per come lo abbiamo conosciuto e di post-mercato.¹¹

Specularmente, da una società che si voleva fondata *sul lavoro* il passaggio, con Aris Accornero, è stato quello ad una società *dei lavori*, nella quale la mobilità e la discontinuità – professionale e/o esistenziale – risultano oramai sempre più estese. Il modello di produzione fordista, la cui crisi iniziò già negli anni '70 grazie all'innovazione giapponese del *just-in-time*, ha lasciato posto a un mondo di lavori diversificati “diffusi in senso spaziale e dispersi in senso temporale”¹². Marco Revelli individua addirittura nell'avvento del personal computer la prima radice del post-fordismo¹³.

A fronte della declinante logica della produzione di massa, le imprese pretendono flessibilità dal lavoratore e deregolazione dal mercato del lavoro, in netta discontinuità rispetto all'età fordista, contrassegnata al contrario dalla rigidità, dalla monotonia e dalla ripetitività del lavoro. Oggi prevale l'ansia e l'incertezza del lavoratore precario, la cui identità professionale non è più legata ad un posto di lavoro per tutta la vita e/o ad un unico mestiere, ma a più posti di lavoro e a più mestieri. Il sistema fordista forniva “un modello di protezione che tutelava soprattutto i capofamiglia maschi adulti impegnando lo stato come occupatore di seconda istanza mediante l'estensione del settore pubblico”¹⁴.

Società della conoscenza, perché la tecnologia ha disseminato e diffuso informazioni e conoscenze sempre più rapidamente deperibili a causa del sempre più spedito progresso tecnologico; all'individuo è richiesto un continuo aggiornamento del proprio sapere sempre più incerto e carente di fronte al nuovo: non gli resta, con le parole di Aureliana Alberici, che imparare sempre, per tentare di rimanere agganciato ad un mondo che corre troppo veloce¹⁵.

¹¹ Jeremy Rifkin, *La fine del lavoro. Il declino della forza lavoro globale e l'avvento dell'era post-mercato*, Milano: Mondadori 2002.

¹² Aris Accornero, *Dal fordismo al post-fordismo: il lavoro e i lavori*, in: *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n.1, Roma: Ediesse 2001.

¹³ Marco Revelli, *Oltre il Novecento. La politica, le ideologie e le insidie del lavoro*, Einaudi: Torino 2001.

¹⁴ *Dal fordismo al post-fordismo*, op. cit., p. 21.

¹⁵ Aureliana Alberici, *Imparare sempre nella società della conoscenza*, Torino, Paravia Mondadori 2002.

Jean François Lyotard l'ha definita *condizione postmoderna*: se nella modernità le grandi ideologie avevano fornito grandi narrazioni entro cui la vita di milioni di persone avevano trovato senso e significato (come l'illuminismo, l'idealismo, il comunismo), oggi il paradigma dominante è frutto dell'incredulità nei confronti delle *metanarrazioni*.¹⁶ Dopo la fine del socialismo reale e l'affermarsi del *neoliberismo* quale pensiero unico, senza più apparenti ostacoli o pensieri alternativi, sembra che in Occidente sia venuta meno ogni visione del mondo ispirata ad un altro mondo possibile. “Questo declino del narrativo può essere interpretato come un effetto del decollo delle tecniche e delle tecnologie a partire dalla seconda guerra mondiale, che ha posto l'accento sui mezzi piuttosto che sui fini dell'azione; oppure del rinnovato sviluppo del capitalismo liberale (...) che ha liquidato l'alternativa comunista e valorizzato il godimento individuale dei beni e dei servizi”¹⁷. Sembra, cioè, scomparso dalla scena ogni possibile pensiero alternativo, differente, di trasformazione, di rivoluzione: in una parola, di cambiamento. Le ripercussioni sulle biografie di milioni di individui sono enormi: questo venir meno di antiche certezze, questo tramonto di visioni teleologiche della storia che inevitabilmente avrebbero condotto la società verso condizioni di vita più giuste ed eguali, questo uscire dalla scena di punti di riferimento consolidati e condivisi è forse la causa principale dello smarrimento, dell'insoddisfazione, dell'incertezza attuale rispetto all'età moderna in cui ogni cosa pareva spiegabile, definibile, collocabile.

D'altro canto, continua Lyotard, “lamentarsi della perdita di senso nella postmodernità significa lasciarsi prendere dalla nostalgia per il fatto che il sapere ha perso il suo carattere principalmente narrativo.”¹⁸ Fuori dalle grandi narrazioni, al singolo soggetto sembra non rimanere altro che il rifugio nella *micronarrazione* della propria storia di vita, oppure l'ancorarsi a visioni del mondo difensive e di chiusura, o ancora il distrarsi nel disimpegno culturale e sociale. La nostalgia dell'età che fu, età che all'improvviso pare aver avuto solo

¹⁶ Jean-François Lyotard, *La condizione postmoderna*, Feltrinelli : Milano 1981, 2004, p. 6.

¹⁷ *La condizione postmoderna*, op. cit., p. 69.

¹⁸ *La condizione postmoderna*, op. cit., p. 51.

lati positivi e aver rimosso tutti i suoi lati negativi, idealizza alcuni aspetti del passato, rendendoli così assoluti: ogni presente o futuro non è altro che decadenza e corruzione rispetto alla mitizzazione del *mal di paese*.

“Nel nuovo contesto (...) le università e gli istituti di insegnamento superiore sono ormai sollecitati a formare delle competenze piuttosto che degli ideali (...) La trasmissione del sapere non appare più destinata a formare una élite in grado di guidare la nazione nel suo processo di emancipazione, bensì a fornire al sistema i giocatori in grado di capire convenientemente i ruoli legati alle posizioni pragmatiche di cui le istituzioni hanno bisogno”¹⁹. Dominanti nella nostra società sono quindi criteri *econometrici* e contabilizzabili che permeano di sé ogni aspetto della vita umana: una sorta di *monetarizzazione* totalizzante del mondo. L’educazione degli individui segue un modello di sapere funzionale al pensiero unico dominante, ovverosia adatto alla conservazione del sistema neoliberale improntato a osservabili quali efficienza, efficacia, performance, competenza. Ma se il sapere insegnato e/o trasferito è solo sapere tecnico-funzionale, è ancora possibile parlare oggi di formazione?

Il pensiero postmoderno non mette in scacco soltanto antichi paradigmi di significazione del reale: esso pone in stato di crisi il soggetto stesso, anche il soggetto in età adulta, non più considerata – visto il prolungamento oramai acquisito dell’aspettativa di vita – età della stabilità e della saggezza, bensì fase della vita in incessante permutazione. In altre parole, l’adulto non è più percepito come un soggetto oramai compiuto, ma in compimento continuo. Quel che viene meno è la concezione dello sviluppo del soggetto quale percorso lineare, accrescente, accumulante esperienze e conoscenze: il corso della vita sembra invece, nell’ottica postmoderna, più un zigzagare, un entrare ed uscire da stati di crisi, una traiettoria esistenziale contraddittoria ed ambivalente segnata dall’irregolarità e dall’incertezza.

¹⁹ *La condizione postmoderna*, op. cit., pp. 88-89.

Alain Touraine, teorico della *società postindustriale*²⁰, è del parere che “l’individualismo che trionfa sulle rovine della rappresentazione sociale della nostra esistenza rivela la fragilità di un io costantemente modificato dagli stimoli che lo colpiscono e influenzano”²¹. Le rovine della rappresentazione sociale della nostra esistenza stanno in relazione con la fine delle metanarrazioni di Lyotard, con la differenza che per Touraine esse erano piuttosto “Dio, la nazione, il progresso, la società senza classi. Oggi, invece, è direttamente, e senza alcuna intermediazione discorsiva, che diamo alla ricerca di noi stessi un’importanza centrale. La volontà dell’individuo di essere l’attore della propria esistenza è ciò che chiamo il soggetto”²².

Non essendo più possibile sentirsi parte di un grande racconto che rassicurava e indicava la rotta, il soggetto *ricostruisce* da sé la propria esistenza, diviene attore protagonista della propria rappresentazione di sé e del mondo in assenza di *infomediari* credibili: le intermediazioni discorsive sono le ideologie che rappresentavano il mondo – o le organizzazioni delegate a farlo (basti pensare al ruolo dei partiti politici, oggi in profonda crisi di identità e di capacità di rappresentanza). L’individuo postmoderno vive questa difficile ambivalenza del vuoto sotto i piedi e della libertà inedita di costruire un ponte con cui attraversarlo.

“Dalle rovine della società vacillante e distrutta dalla globalizzazione emerge un conflitto fondamentale tra, da un lato, forze non sociali rafforzate dalla globalizzazione stessa (movimenti del mercato, possibili catastrofi naturali, guerre) e, dall’altro, il soggetto, privo del sostegno dei valori sociali ormai distrutti. Il soggetto può tuttavia, in certi casi, diventare inconsapevolezza a causa del predominio di queste forze materiali”²³. Quella che inizialmente venne definita *mondializzazione* sembra aver sradicato il soggetto da radici ben piantate e averlo ridotto ad un piccolo ingranaggio di un meccanismo che va al di là della

²⁰ Alain Touraine, *La società postindustriale*, Il Mulino: Bologna 1970.

²¹ Alain Touraine, *La globalizzazione e la fine del sociale*, Il Saggiatore: Milano 2008, pp. 273-276.

²² *La globalizzazione e la fine del sociale*, op. cit., pp. 273-276.

²³ *La globalizzazione e la fine del sociale*, op. cit., pp. 273-276.

propria capacità di pensarlo: forze soverchianti sembrano schiacciarlo e farlo sentire sempre più impotente. L'inconsapevolezza è quella di chi non sa interpretare il mondo nuovo, di chi non sa leggere le sue trasformazioni: la categoria marxiana della *Entfremdung* (alienazione) rimane una categoria più che mai attuale anche nella postmodernità.

Anthony Giddens non condivide la posizione di Lyotard sulla postmodernità: ci troveremmo ancora, secondo il sociologo britannico, in una modernità radicalizzata o *ipermodernità*, ovvero nella fase culminante della cosiddetta modernità, in cui le sue conseguenze si fanno sempre più radicali e universali²⁴. A parte le distinzioni teoriche, i processi che descrive sembrano avere molto in comune con quelli delineati da Lyotard e Touraine. “Nell’era della modernità la revisione delle convinzioni diventa un fenomeno radicale che si applica a tutti gli aspetti della vita umana (...) Ciò che caratterizza la modernità [è] l’assunto di una riflessività globale, che ovviamente include la riflessione sulla natura della riflessione stessa”²⁵.

Per Giddens, quindi, il lavoro che spetta al singolo è un lavoro radicale di ripensamento di sé, del mondo e di sé-nel-mondo al fine di una ri-presenza di consapevolezza. Ripensare sé stesso significa riconsiderare la propria collocazione nella società, rivedere valori e processi di significazione, di identità, di senso e di esistenza, significa dover rimescolare le carte sapendo che quel che era solido si è inesorabilmente sciolto nell’aria. Il postmoderno interpreta l’individuo *in costante costruzione*, immerso in un processo di divenire in cui non sono date condizioni definite e definitive di esistenza e di senso. Un processo che è anche coscienza, nella misura in cui la *riflessività* costruisce l’interiorità del soggetto, un soggetto che oltrepassa sé stesso ed elabora quell’io molteplice che rappresenta la condizione della postmodernità, non essendo più pensabile un’unica identità, stabile e determinata, per tutta la vita.

²⁴ Anthony Giddens, *Le conseguenze della modernità. Fiducia e rischio, sicurezza e pericolo*, Il Mulino: 1994, p. 16.

²⁵ *Le conseguenze della modernità*, op. cit., p. 47.

La globalizzazione è “l’intensificazione di relazioni sociali mondiali che collegano tra loro località distanti, facendo sì che gli eventi locali vengano modellati dagli eventi che si verificano a migliaia di chilometri di distanza e viceversa”²⁶. La *globalizzazione* ha una data ufficiale di nascita: il 1994 e la costituzione del NAFTA (North American Free Trade Agreement), la zona di libero scambio tra gli stati nordamericani, senza più confini, limiti o dazi. Questo senso vertiginoso che la globalizzazione produce nelle percezioni dei singoli, questo sentirsi determinati da un contesto che ha abbattuto ogni confine e si è allargato fino a comprendere il mondo intero: l’antico sogno del cosmopolitismo e dell’internazionalismo si è realizzato, tramutandosi tuttavia non nel soggetto cittadino del mondo, ma nell’estensione al mondo intero di un’unica modalità di essere e di esistere del soggetto.

In Europa, d’altro canto, già nel 1991 l’allora Comunità Economica Europea, venuto meno lo spauracchio della minaccia sovietica, concordò tra i suoi membri il passaggio da una politica sociale tendente alla piena occupazione ad una politica di promozione dell’*occupabilità* e delle *opportunità* professionali: questo avrebbe innestato un circolo virtuoso di mobilità, di flessibilità e soprattutto di creazione di nuovi posti di lavoro. Il risultato, 20 anni dopo, è sotto gli occhi di tutti: progressivo smantellamento dello stato sociale, aumento della disoccupazione, diminuzione dei contratti di lavoro a tempo indeterminato, precarietà come nuova realtà predominante tra i giovani.

Per Zygmunt Bauman “siamo postmoderni in quanto le contingenze si contrappongono ad ogni tentativo del soggetto di acquisire un’identità fissa, che rimanga tale fino alla fine dei suoi giorni. Siamo postmoderni in quanto il mix delle molteplici identità socialmente riconosciute cambia continuamente con il passare del tempo. Siamo postmoderni perché (...) per il soggetto il processo di costruzione dell’identità non consiste tanto nel portare a compimento un unico progetto di vita, quanto piuttosto nel mantenere diversi progetti aperti e in fieri

²⁶ *Le conseguenze della modernità*, op. cit., p. 71.

nella loro attualizzabilità. In questo senso si può dire che la flessibilità, piuttosto che la solidità, è il segno di un'identità ben costruita²⁷.

Ripensare non solo la propria collocazione nel mondo, ma la propria identità è compito urgente del soggetto nella postmodernità. Essa viene disvelata non come radice piantata in solida terra, stabile e sicura, quanto come *processo di scelta e di costruzione* di essa, molteplice e ambivalente. La tanto decantata flessibilità non è quindi solo una capacità del soggetto di adattarsi a contesti nuovi e cangianti, investe anche prepotentemente la percezione di sé. Se è vero che l'identità è la risultante di un processo continuo di scelte più o meno consapevoli, allora “è una questione di continua esitazione, scelta e assunzione di responsabilità per le conseguenze delle proprie scelte in un contesto di conoscenze perennemente e inevitabilmente incomplete rispetto ai percorsi da intraprendere²⁸”.

Il reticolato di conoscenze e di saperi della modernità sembra essere diventato oggi inattuale, troppo inattuale. Se il panorama è cambiato, la mappa non solo non è il territorio, ma sembra oramai inservibile per ritrovare il proprio sentiero. Nel mondo liquido “ogni tipo di conoscenza e di competenza non può che consumarsi sempre più in fretta, invalidandosi di continuo. In questo senso, ci si rifiuta di accettare una forma di conoscenza prestabilita, di procedere a partire dai risultati precedenti per una sorta di sospetto nei confronti dell'esperienza accumulata (...) Tu vali per i tuoi successi, ma attenzione: solo per il tuo ultimo successo²⁹”. Il successo è il valore assoluto dettato dal neoliberismo a cui gli individui sono tenuti ad uniformarsi, pena l'espulsione dal mercato del lavoro – oltre che la perdita di riconoscimento sociale. Nell'età del libero mercato, il dogma dell'affermazione di sé ha spazzato via antichi valori quali la solidarietà o la cooperazione, relegandoli a sfere private della vita – vedi il volontariato – marginali o, al massimo, compensative, comunque perdenti rispetto al *mainstream* dominante.

²⁷ Zygmunt Bauman, *Una nuova condizione umana*, Vita e Pensiero: Milano 2003, p. 40.

²⁸ *Una nuova condizione umana*, op. cit., p. 43.

²⁹ *Una nuova condizione umana*, op. cit., p. 56.

Nella vita adulta non ci sono più conoscenze e competenze che possano valere a tempo indeterminato. Nulla è più per sempre, essendo ogni nostra abilità professionale segnata dall'inesorabile accelerazione del tempo. Questo "non per sempre" invade anche la sfera affettiva delle persone: nella vita privata "la fragilità dei legami rende il ghiaccio su cui tutti noi pattiniamo sempre più sottile e pericoloso come mai in passato"³⁰. Non è un caso che, con l'avvento della società liquida, i matrimoni calino e specularmente la percentuale di divorzi e di separazioni aumenti vertiginosamente: la cellula monofamiliare, soprattutto nei grandi centri urbani, diventa maggioritaria. Anche le relazioni affettive conoscono, nella società liquida, crisi, cesure, trasformazioni, cambiamenti continui.

Assieme alla liquidità, aumenta l'incertezza e l'insicurezza: ecco allora le risposte securitarie che troppo spesso oggi la politica offre ai propri elettori in cerca di protezione, di difesa dalla globalizzazione. Le elezioni per il Parlamento Europeo del 2014 vanno lette in questa direzione: "Uno spettro si aggira sul pianeta: lo spettro della xenofobia. Astio e sospetti tribali vecchi e nuovi, mai estinti o da poco riesumati, si sono mescolati ed affiancati alla paura del tutto nuova per l'incolumità distillata da incertezze ed insicurezze vecchie e nuove della modernità liquida"³¹. Idee che sembravano definitivamente sconfitte dalla storia sono riemerse – o meglio non erano mai tramontate, semplicemente erano rimaste dormienti, sotto le braci. Questo brusco risveglio ha minato per l'ennesima volta la fede nelle magnifiche sorti e progressive della civiltà occidentale: dopo l'immane tragedia del secolo breve così ben descritta da Eric Hobsbawm³², a lungo fu ritenuto impensabile il ritorno di dis-valori quali il nazionalismo, il razzismo e l'antisemitismo che avevano minato, fino alla sua autodistruzione, la civiltà europea.

"Lungi dall'essere un risultato inaspettato, indesiderato e sgradevole di sviluppi inattesi ed incontrollati, la vulnerabilità reciprocamente indotta può apparire una

³⁰ *Una nuova condizione umana*, op. cit., pp. 67-68.

³¹ *Una nuova condizione umana*, op. cit., p. 96.

³² Eric Hobsbawm, *Il secolo breve. 1914-1991: l'era dei grandi cataclismi*, Milano: Rizzoli 2000.

nuova formula di dominio: una politica di poteri globali massicciamente perseguita in un mondo a corto di prospettive di realtà alternative e migliori”³³.

Miguel Benasayag ha mirabilmente riassunto il passaggio dalla modernità alla postmodernità rilevando un “*mutamento di segno del futuro*, il passaggio dal *futuro-promessa* al *futuro-minaccia*”.³⁴ Dal secondo dopoguerra in poi, per un cinquantennio circa, la certezza in un progressivo e inesorabile miglioramento delle condizioni di vita generali fu clamorosamente avvalorata da uno sviluppo e da un benessere sempre più diffusi in sempre più ampi strati della società. Al fondo di questa certezza vi era una convinzione più antica, la cui origine risale al secolo dei lumi e uno dei cui apici fu il *sapere aude!* di Immanuel Kant: la fiducia nelle capacità dell’uomo di ampliare le proprie conoscenze e migliorare le condizioni della propria esistenza. Questo invito trovò piena attuazione nel positivismo ottocentesco, con la sua fede nel progresso determinato dalle scoperte scientifiche e dalla loro applicabilità mediante la tecnica: “la speranza era quella di un sapere globale, capace di spiegare le leggi del reale e della natura per poterli dominare. Libero è colui che domina (la natura, il reale, il proprio corpo, il tempo): questo era il fondamento dello scientismo positivista (...) è in questo senso che la promessa non si è realizzata: lo sviluppo dei saperi non ci ha installati in un universo di saperi deterministici e onnipotenti, tali da consentirci di dominare la natura e il divenire: al contrario, il XX secolo ha segnato la fine dell’ideale positivista gettando gli uomini nell’incertezza.”³⁵

Già Adorno e Horkheimer, nel loro famoso studio a ridosso della Shoah³⁶, avevano individuato nella radicalità del pensiero illuminista la possibilità della sua stessa negazione, tentando così di spiegare l’inspiegabile della Germania nazionalsocialista, il paese allora più evoluto nella cultura, nella tecnica e nelle scienze, capace del genocidio più abominevole della storia dell’uomo. Ciononostante, le politiche keynesiane introdotte attraverso il piano Marshall

³³ *Una nuova condizione umana*, op. cit., p. 104.

³⁴ *L’epoca delle passioni tristi*, op. cit., p. 30.

³⁵ Miguel Benasayag e Gérard Schmit, *L’epoca delle passioni tristi*, Feltrinelli: Milano 2013, p. 21.

³⁶ Max Horkheimer e Theodor W. Adorno, *Dialettica dell’illuminismo*, Einaudi: Torino 1966.

ridiedero, come detto, slancio e fiducia all'idea di progresso, alimentato dalle grandi metanarrazioni che continuarono, nonostante il costante pericolo della guerra atomica, a professare il sol dell'avvenire. Bisognerà aspettare il riflusso degli anni '80 e la fine del fordismo per fare crollare definitivamente l'ottimismo della ragione della modernità.

“Ma in cosa consiste allora questa crisi della società e della cultura che ingloba al suo interno le crisi personali e familiari? (...) Si può affermare, citando Foucault, che l'epoca dell'uomo è tramontata. Potremmo anche parlare della fine della modernità o della *rottura dello storicismo teleologico*, del venir meno cioè di quella credenza che stava a fondamento delle nostre società e che si manifestava nella speranza in un futuro migliore e inalterabile: una sorta di *messianesimo scientifico* che assicurava un domani luminoso e felice, come una Terra promessa.”³⁷

Sulla stessa linea dei pensatori sopracitati, anche Benasayag individua nella fine del pensiero teleologico, tipico delle religioni e delle grandi ideologie, lo snodo cruciale che ci permette di comprendere la *rottura epistemologica* che si è consumata nei tempi attuali: una chiave interpretativa senza la quale rimane difficilmente analizzabile lo sconcerto e il timore diffuso nei confronti del domani facilmente riscontrabile nel nostro Paese e in molti altri Paesi dell'Occidente. Un autentico capovolgimento di direzione e del senso di marcia del tempo: “Proviamo a focalizzare l'attenzione su un tema che ci sembra centrale e che consente immediatamente di comprendere questa crisi dell'interiorità originata dall'esterno: il modo in cui l'uomo d'oggi vive e percepisce il tempo, il suo tempo. Tale percezione è profondamente segnata da quello che potremmo definire cambiamento di segno del futuro. Il futuro cambia segno? Più che un'astrazione sembra un'assurdità. E tuttavia non lo è. Assistiamo, nella civiltà occidentale contemporanea, al passaggio da una fiducia smisurata a una diffidenza altrettanto estrema nei confronti del futuro.”³⁸

³⁷ *L'epoca delle passioni tristi*, op. cit., p. 17.

³⁸ *L'epoca delle passioni tristi*, op. cit., p. 18.

Il filosofo e psicologo argentino vuole con ciò portare alla nostra attenzione come le crisi personali, da lui riscontrate nella sua attività clinica, non possano essere comprese fino in fondo se avulse dal quadro di riferimento esterno alle persone stesse, ovvero il momento storico che stiamo vivendo e il mutamento di senso del tempo che ha investito e sovvertito identità e appartenenze che parevano inattaccabili alla prova del tempo. Per curare il soggetto bisognerebbe quindi prima curare il mondo in cui il soggetto abita, ovvero la crisi, culturale e morale prima che economica e finanziaria, che attraversa l'Occidente poiché, come sostiene James Hillman, “anche le idee si ammalano o, indisturbate, lavorano come dettati ipnotici”.³⁹

“L'Occidente ha fondato i suoi sogni di avvenire sulla convinzione che la storia dell'umanità sia inevitabilmente una storia di progresso (...) Oggi c'è un clima diffuso di pessimismo che evoca un domani molto meno luminoso, per non dire oscuro... Inquinamenti di ogni tipo, diseguaglianze sociali, disastri economici, comparsa di nuove malattie: la lunga litania delle minacce ha fatto precipitare il futuro da un'estrema positività a una cupa e altrettanto estrema negatività.”⁴⁰ Finita la guerra fredda, finita addirittura la storia, come sosteneva Francis Fukuyama⁴¹: l'euforia del 1989 e il trionfo della democrazia occidentale durò lo spazio di un battito d'ali; da quel momento la storia si rimise prepotentemente in moto, congelata com'era a causa dello stallo della guerra fredda, ovvero dalla sua impossibilità di essere combattuta, pena l'annientamento nucleare. E rimettendosi in moto spostò immediatamente il suo baricentro dall'Europa al Medio (guerra del Golfo) e poi all'Estremo Oriente: il principale campo di contesa mondiale – l'Europa e, per 45 anni, la Germania divisa in due entità statali contrapposte – si spostava su altri fronti e coinvolgeva altri protagonisti. Al declino dell'Unione Sovietica faceva da contraltare l'ascesa della Cina quale attore mondiale, pronto a sfidare gli Stati Uniti e il parallelo processo

³⁹ Citato da Umberto Galimberti in: *Ci vuole un filosofo per curare le idee*, D la Repubblica, 5 Ottobre 2013.

⁴⁰ *L'epoca delle passioni tristi*, op. cit., p. 20.

⁴¹ Francis Fukuyama, *La fine della storia e l'ultimo uomo*, Rizzoli: Milano 1992.

di crisi inesorabile dell'eurocentrismo – altro fattore che ha contribuito al senso di minaccia verso il futuro così ben descritto da Benasayag.

1.2 Flessibilità

“Tutti sono uguali, sulla linea di partenza e solo il merito personale si incarica, lungo il percorso, di distinguere i vincenti dai perdenti (...) Le parole d'ordine della società disciplinare non mancano di amplificare l'ideologia meritocratica ormai dominante”.⁴²

Sembra proprio non esserci più spazio per visioni del mondo alternative alla “fine della storia” e al trionfo del neoliberismo. L'ideologia predominante nella postmodernità – il che è paradossale, nell'epoca del tramonto delle ideologie – ha un suo linguaggio specifico, come ogni ideologia. Oggi la *meritocrazia* sembra aver spodestato il suo opposto, la *democrazia*, come tema all'ordine del giorno: non più la possibilità data a tutti di realizzare le proprie aspirazioni e le proprie potenzialità, ma l'opportunità offerta solo ad alcuni – i cosiddetti migliori – di emergere. Da qui il nuovo repertorio lessicale, come dicevamo sopra, divenuto oramai abituale: *competizione, competenze, mercato, prestazione, performance*.

La meritocrazia sta sempre più diventando, nel discorso pubblico, il valore di riferimento: nell'età dell'incertezza e della revisione di ogni convinzione, vige il si salvi chi può, che vinca il migliore e per gli altri, per i perdenti, ci saranno sempre meno garanzie e sempre più esclusione sociale. Le grandi passioni sorte dopo la fine della seconda guerra mondiale sembrano aver esaurito la loro spinta propulsiva e, a partire dagli anni '80, i teorici della *Scuola di Chicago* (leggi Milton Friedman e George Stigler), coi loro *Chicago Boys*, hanno fornito i modelli neoliberisti che oggi egemonizzano l'Occidente e, attraverso la globalizzazione, oramai il mondo intero.

⁴² Miguel Benasayag e Angélique del Rey, *Elogio del conflitto*, Feltrinelli: Milano 2008, p. 172.

“Il modello dell’impresa e del merito, che pure pretende in teoria di contestare ogni gerarchia sociale e di offrire a tutti le stesse chance, crea di fatto sofferenze e diseguaglianze senza fine, spezzando tutti quei legami sociali che potrebbero consentirci di vivere una vita che non sia sempre e comunque sotto esame, sotto scacco o sull’orlo del fallimento. La meritocrazia è espressione di una norma che colonizza le nostre vite imponendoci regole sempre più pervasive, la cui griglia copre ormai l’intero tracciato dell’esistenza dalla vita alla morte.”⁴³

Il neoliberismo e la crisi finanziaria hanno determinato un mix dirompente e allo stesso tempo subdolo: se i soggetti politico-sociali infomedari fanno fatica a recepire e rielaborare il cambiamento in atto, per i singoli cittadini la fatica è ancor maggiore, mancando essi spesso di strumenti culturali e cognitivi per sostenerla (il nostro Paese, in particolare, si distingue nel panorama europeo per la scarsa attitudine alla lettura e per il livello percentuale più basso di laureati).

“L’etimologia del termine carriera rimanda a una strada per carri e questa parola, applicata al lavoro, indicava in quale direzione un individuo doveva incanalare i propri sforzi in campo economico. Una direzione che era necessario seguire per tutta la vita (...) Nell’inglese del Trecento la parola job indicava un blocco o un pezzo, qualcosa che poteva essere spostato da una parte all’altra.”⁴⁴

Nell’età della globalizzazione e del postfordismo, non ci sono più direzioni da seguire per tutta la vita, perché non ci sono più carriere prestabilite fin dall’ingresso nel mondo dei lavori: la strada non è più segnata, la cartina tutta da ridisegnare, il futuro mai come oggi incerto.

Eppure, almeno fino agli anni ’70 del secolo scorso, il cosiddetto fordismo è stato il sistema organizzativo del lavoro predominante in Occidente. Saul Meghnagi a tal proposito fa un’interessante analisi della scansione dei tempi di vita e di lavoro.⁴⁵ Nel secolo scorso abbiamo assistito a due processi

⁴³ *Elogio del conflitto*, op. cit., p. 175.

⁴⁴ Richard Sennett, *L’uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli: Milano 2001, p. 9.

⁴⁵ Shaul Meghnagi e Anna Maria Ajello, *La conoscenza tra flessibilità e specializzazione*, Franco Angeli: Milano 1998.

temporalmente distinti e opposti: dalla progressiva istituzionalizzazione delle sequenze temporali sempre più omogenee tra individui e gruppi sociali, alla successiva e contraria deregolazione dei modelli normativi precedentemente emersi. Le regole culturalmente condivise stabilivano le tappe della vita e la loro giustificazione: gli uomini, ad esempio, prima studiavano, poi lavoravano, poi si sposavano, poi avevano un figlio e via così. La sequenza, se rispettata, assicurava rispettabilità e riconoscimento sociale. Il lavoro dava sicurezza, prevedibilità, protezione sociale all'uomo e lasciava alla donna il matrimonio quale principale forma di protezione. La famiglia costituiva un aspetto complementare dell'organizzazione del lavoro e della configurazione dello stato sociale che assicurava a sua volta regolarità e normalità.

Oggi assistiamo al processo contrario: la *decostruzione* dei corsi di vita che ha comportato la destrutturazione delle identità, del lavoro, della famiglia, della società. Modificate risultano le dinamiche delle relazioni tra generazioni e tra i sessi. La dilatazione dello spazio temporale consente un'estensione quantitativa di scelte possibili e la ripetizione, oltre che la revocabilità, di molte di esse; l'attuazione cronologica delle scelte di vita è diversa in ogni biografia individuale, con sempre meno elementi generalizzabili. La possibilità di gestire sé stessi in una realtà esistenziale in cui le certezze sono ridotte si fonda sulle capacità di comprendere, di decidere e di agire. La dialettica tra competenze possedute e mutamenti richiesti è costante ed è la capacità di governare questa dialettica su cui si fonda la flessibilità della persona.

“Com'è possibile mantenere degli obiettivi a lungo termine in una società a breve termine? In che modo possono essere conservati dei rapporti sociali durevoli? Come può un essere umano sviluppare un'autonarrazione di identità e una storia della propria vita in una società composta di episodi e frammenti?”⁴⁶ L'inedito nell'epoca della globalizzazione è questo sfasamento totale tra le singole esistenze e l'organizzazione sociale: il tempo della progettualità di vita, fino a poco tempo fa un orizzonte di lungo periodo, stride con la celerità con cui

⁴⁶ *L'uomo flessibile*, op. cit., p. 24.

tutto viene prodotto, trasportato, consumato. Se c'è un vocabolo che, a nostro parere, riassume questa condizione esistenziale dell'uomo occidentale, questo è la *frammentarietà*.

Essa è cifra dell'epoca attuale, già intuita ad inizio Novecento da pensatori dello spessore di George Simmel, Sigfried Kracauer e Walter Benjamin.⁴⁷ frammentazione che impedisce una rielaborazione individuale della propria esistenza, una ricucitura della propria traiettoria, una ricomposizione di significato della propria vita.

“I racconti sono qualcosa di più che semplici cronache di eventi: danno forma al trascorrere del tempo, suggeriscono cause per gli eventi e mostrano conseguenze possibili (...) Le condizioni del tempo nel nuovo capitalismo hanno creato un conflitto tra la personalità e l'esperienza: sperimentare il tempo scollegato mette a rischio la capacità delle persone di trasformare le proprie personalità in narrazioni continue.”⁴⁸ In fondo, la grande letteratura non afferma altro: narrare dà un senso, ovvero una coesione, una linea, una storia a episodi e frammenti di vita che, sprovvisti di ciò, rimarrebbero scollegati tra di loro e forse insignificanti. Ma c'è questa frattura, questa accelerazione del tempo percepito nell'età virtuale in cui, con un clic, siamo collegati a migliaia di km di distanza come se fossimo compresenti, per cui bastano poche ore di aereo per essere traghettati da un continente ad un altro, su cui sovrasta la rete del *world wide web*, dei *social network* e del bombardamento continuo e incessante di notizie e informazioni: in questo vortice temporale dentro cui il soggetto è precipitato è difficile, è sempre più difficile raccogliere i frammenti della propria esistenza e metterli assieme, rassomigliando essi più ad un puzzle impossibile da completare.

“La parola flessibilità è entrata nella lingua inglese nel Quattrocento. All'inizio, il suo significato era collegato alla semplice constatazione che i rami di un albero, anche se possono essere piegati dal vento, dopo un po' tornano nella

⁴⁷ David Frisby, *Frammenti di modernità. Simmel, Kracauer, Benjamin*, Il Mulino: Bologna 1992.

⁴⁸ *L'uomo flessibile*, op. cit., p. 28-9.

posizione di partenza (...) Da un punto di vista ideale, il comportamento umano dovrebbe avere le stesse caratteristiche: sapersi adattare al mutare delle circostanze senza farsi spezzare (...) La pratica della flessibilità, tuttavia, si concentra soprattutto sulle forze che piegano le persone”.⁴⁹ La flessibilità è diventata oggi giorno non solo parola ricorrente, ma imperativo condiviso e impegno alla sua attuazione nella vita di ognuno. Come il ramo di un albero, così l’uomo dovrebbe piegarsi, flettersi per poi ritornare alla posizione iniziale. Ma l’uomo purtroppo non è un albero e spesso e volentieri le condizioni di stress, ovvero di com-pressione e/o di de-pressione, gli lasciano segni nella psiche e nel corpo che gli impediscono di poter tornare alla posizione di prima. L’uomo flessibile di Sennett è un uomo piegato: forse il manager può vantare la flessibilità come competenza di eccellenza, ma si può affermare lo stesso per un lavoratore precario?

“Il modo in cui agisce la produzione flessibile dipende dal modo in cui una società definisce il bene comune. Il sistema angloamericano ha pochi vincoli politici sulla distribuzione diseguale delle ricchezze, ma piena occupazione, mentre le reti assistenziali degli stati renani, più sensibili nei confronti dei lavoratori medi, trovano difficoltà a creare posti di lavoro. Il male che si tollera dipende dal bene che si desidera.”⁵⁰ La flessibilità in Occidente conosce quindi una doppia traduzione: quella anglosassone e quella continentale. Sennett definisce la prima all’interno di un contesto squisitamente neoliberista, mentre la seconda sarebbe tipica del capitalismo di stato. La differenza è enorme: il welfare per come lo conosciamo in Europa non ha la stessa importanza che negli Stati Uniti, dove vengono privilegiate le politiche tendenti alla piena occupazione. La flessibilità sembrerebbe essere più appropriata ad un sistema, come quello statunitense, con scarsi paracaduti sociali compensati da molteplici opportunità lavorative, laddove in Europa il modello flessibile conosce ancora la “resistenza” dello stato sociale, seppure in via di ridimensionamento verso il cosiddetto stato

⁴⁹ *L’uomo flessibile*, op. cit., p. 45.

⁵⁰ *L’uomo flessibile*, op. cit., p. 54.

leggero (si pensi ad esempio alla Gran Bretagna ed allo spostamento dalle policies di *welfare* a quelle di *learnfare*⁵¹). Ma nell'età della globalizzazione, come dicevamo, non è nel potere del singolo stato decidere delle proprie politiche sociali: la necessità di rispettare alcuni indicatori – valga per tutti il rapporto deficit/PIL – costringono gli stati a drastiche misure di tagli della spesa sociale, paventando le speculazioni dei mercati finanziari (negli ultimissimi anni ciò ha riguardato in primis l'Italia, l'Irlanda, il Portogallo, la Grecia, Cipro, la Spagna: il fenomeno è appunto sovranazionale).

“Una simile visione narrativa, che a volte viene etichettata come postmoderna, rispecchia in effetti il modo in cui si sperimenta il tempo nell'economia moderna. Un io flessibile, un collage di frammenti sottoposti a un incessante divenire, sempre aperto a nuove esperienze; sono proprio queste le condizioni psicologiche più adatte al lavoro a breve termine, alle istituzioni flessibili e alla costante assunzione di rischi. Ma se si crede che la storia di una vita sia solo un assemblaggio di frammenti, non si dispone di strumenti utili a comprendere il collasso di una carriera. E tantomeno ad alleviare il peso e il dolore del fallimento, se il fallimento è solo un evento tra i tanti.”⁵² Nella società globale, i fallimenti professionali ed esistenziali sembrano relegati a fattore privato, dovendosi gli stati sempre meno occupare di fornire garanzie e ammortizzatori sociali per tutti, in cambio di opportunità ed occupabilità. Nella società dell'economia finanziaria, il lavoro è sempre più al margine e non al centro della produzione di ricchezza e di crescita economica.

Siamo ben lungi, si badi bene, dal sostenere un'ipotetica età dell'oro fordista: come detto sopra, la modernità covava in sé conflitti laceranti e contraddizioni esasperate – Marx è impensabile senza le disumane fabbriche britanniche a pieno regime dell'Ottocento, da cui l'industrializzazione di massa ebbe inizio. Qui a noi preme soprattutto porre l'accento sulla deriva soggettiva, individuale di questo sistema: la possibile identificazione con un'azienda o con

⁵¹ Department for Innovation, Universities and Skills, *The Learning Revolution*, TSO: Norwich, UK 2009.

⁵² *L'uomo flessibile*, op. cit., p. 134.

una professione diventa sempre più problematica, non essendo più interesse dell'azienda – come lo era invece nel fordismo – mantenere presso di sé gli stessi lavoratori che assicuravano continuità, esperienza e affidabilità, con gli albi professionali che conoscono, in tempo di crisi, situazioni drammatiche che spesso costringono gli stessi professionisti a reinventarsi e/o reinvestirsi in altri mestieri.

Il sentimento di appartenenza aziendale conosce un'erosione costante: la flessibilità va di pari passo con la relativizzazione della propria esperienza e del proprio bagaglio di sapere professionale accumulato nel tempo; paradossalmente, potrebbe rivelarsi di ostacolo alla flessibilità dell'individuo: “I lavoratori più anziani sono dotati di schemi mentali immutabili e refrattari ai rischi, oltre a essere privi della pura e semplice energia fisica indispensabile per affrontare le richieste di un ambiente lavorativo flessibile (...) Per i lavoratori più anziani, i pregiudizi contro l'età trasmettono un messaggio ben preciso: man mano che le esperienze di un individuo si accumulano, perdono anche di valore.”⁵³

I sociologi ci raccontano da tempo che l'anziano non è più considerato soggetto centrale, in quanto portatore di conoscenze ed esperienze da cui attingere, bensì peso sociale nella società a tasso demografico vicino allo zero – e se non ci fossero le ondate immigratorie, assisteremmo addirittura ad un calo demografico delle popolazioni europee. In questa sorta di ribaltamento antropologico oramai consumato, viene messo in scacco il concetto di saggezza o di sapienza dei più anziani – dai tempi degli antichi greci, paradigma costitutivo dell'Occidente, già criticato dall'illuminismo e oggi, senza che ci sia un dibattito lontanamente paragonabile a quello del '700, acriticamente liquidato in quanto non rispondente alle impellenti necessità della flessibilità giovanilistica a 360°. Se l'esperto, per essere tale, è troppo “vecchio”, risulta essere di impedimento ad una flessibilità che richiede sostanzialmente l'esatto contrario: giovinezza e inesperienza, cioè la forza biologica di ricominciare ogni volta daccapo e la forza cognitiva ed emotiva di non farsi condizionare dal passato. “La preoccupazione è

⁵³ *L'uomo flessibile*, op.cit., p. 93-4.

l'ansia per quello che può avvenire e si produce in un clima in cui viene esaltato il rischio costante e in cui sembra che le esperienze passate non possano più servire da guida per il presente.”⁵⁴

Esperienza, lo rivela l'etimologia, è ciò che si muove da un luogo all'altro, transita: l'esperienza è la maestria dell'attraversamento, una bussola interna che permette al soggetto di sapere dove si trova e che lo aiuta a non smarrirsi. Ma se all'improvviso i viaggi alle spalle non servissero più ad orientare il futuro, se addirittura diventassero un fardello per affrontare il nuovo viaggio? Se il futuro cioè non riservasse possibilità di esperienza, bensì solo rischi e ansie, come ne risulterebbero le storie di vita di milioni di esseri umani gettati nel mare della globalizzazione senza possibilità di approdo ad una qualunque riva?

Il nuovo compito a cui il lavoratore flessibile è chiamato ad uniformarsi è il *team working*, il lavoro di gruppo: competenza trasversali tra le più richieste, competenza che il lavoratore coerentemente è tenuto a possedere; se la fedeltà, se l'appartenenza, se in una parola la carriera non è più un titolo di merito, ma quasi di de-merito, ecco quel che la può egregiamente sostituire: “La moderna etica lavorativa si concentra sul lavoro di gruppo. Esalta quindi la ricettività nei confronti degli altri e richiede talenti soft come quello di saper ascoltare gli altri e disponibilità a collaborare; soprattutto, il lavoro di gruppo esalta l'adattabilità collettiva alle circostanze. Il lavoro di gruppo è l'etica lavorativa adatta a un'economia flessibile. Ma nonostante tutta l'insistenza psicologica che i dirigenti attuali pongono sul lavoro di gruppo in fabbrica e in ufficio, una simile etica lavorativa rimane sulla superficie dell'esperienza.”⁵⁵ Rimane sulla superficie perché non è un qualcosa che l'individuo compie per approfondire i rapporti di lavoro oltre gli aspetti professionali, per saldare il legame con gli altri colleghi, per vivere appieno il contesto in cui è inserito: è trasversale nel senso che attraversa il gruppo in cui l'individuo è immerso, non è legata ad un qui ed ora, ad un preciso ambiente, ad un'*ecologia delle relazioni* di lavoro, ma è s-

⁵⁴ *L'uomo flessibile*, op.cit., p. 97.

⁵⁵ *L'uomo flessibile*, op.cit., p. 100.

legata da ogni contesto, è competenza che permette al lavoratore di passare al prossimo gruppo senza troppe scorie, senza troppe storie.

“Un lavoratore deve immedesimarsi negli incarichi a breve termine con la capacità di lavorare bene e subito con un assieme di collaboratori che cambia di continuo. Ciò significa che le competenze sociali che sono portate sul posto di lavoro sono trasferibili: si ascolta con attenzione e si aiutano gli altri anche quando ci si muove da una squadra all'altra o quando il personale della squadra cambia (...) Anche il distacco è un requisito necessario per il bravo giocatore di squadra: è necessario potersi allontanare dalle relazioni stabilite e decidere in che modo potrebbero essere cambiate.”⁵⁶ Il lavoratore globalizzato ricorda molto gli odierni calciatori professionisti: se un tempo un valore aggiunto era l'appartenenza del giocatore al territorio in cui giocava la squadra – come propria origine o come scelta di vita –, se la fedeltà alla maglia era preziosa a tal punto da poterne fare una bandiera ed un esempio per la stessa squadra, oggi il calciatore professionista non ha più maglie, non ha più bandiere, non ha più appartenenze se non se stesso: il calcio mercato europeo è un fenomeno da studiare (almeno tra il prima e il dopo la famosa sentenza Bosman⁵⁷) quale anticipo simbolico di una prassi che ha preso piede ed ha superato resistenze e vecchie idealità nella geografia calcistica.

“Il capo diventa un leader, che è la parola più accattivante nel moderno lessico manageriale: un leader è un collega, piuttosto che un padrone. Il gioco del potere viene quindi giocato dalla squadra contro le squadre di altre aziende.”⁵⁸ La vecchia lotta di classe – sono passati solo poco più di 20 anni dalla fine dell'Unione Sovietica e del socialismo reale europeo, ma sembra un secolo – proponeva il conflitto verticale tra chi stava sotto e chi stava sopra, tra sfruttatori e sfruttati. Tutto passato: basta con il conflitto interno, stiamo tutti sulla stessa barca, largo alla competizione tra aziende per la conquista del mercato globale. Il lavoratore flessibile è un lavoratore *irrelato* soprattutto dagli altri lavoratori che

⁵⁶ *L'uomo flessibile*, op.cit., p. 111.

⁵⁷ http://it.wikipedia.org/wiki/Sentenza_Bosman

⁵⁸ *L'uomo flessibile*, op.cit., p. 112.

si trovano nelle sue stesse condizioni, quindi dalla stragrande maggioranza dei lavoratori salariati che aderiscono acriticamente al nuovo modello competitivo, visto il tramonto di ogni ideale alternativo all'unico mondo possibile, al modello sociale risultato vincente dalla guerra fredda. Il lavoratore flessibile ha abdicato alla lotta di classe, vecchio arnese spuntato del Novecento, e si trova da solo ad affrontare il mondo dei lavori, senza più poter contare su quella solidarietà che univa larga parte dei salariati.

“Tutti i discorsi sul lavoro di squadra, grazie alla stessa superficialità dei loro contenuti e alla concentrazione sull'attimo presente, all'annullamento di ogni resistenza e allo stornamento dei conflitti, sono quindi funzionali alla pratica di controllo. La condivisione più profonda di impegni comuni, la fedeltà e la fiducia richiederebbero più tempo e per questo motivo non sarebbero altrettanto manipolabili”.⁵⁹ L'uomo flessibile è l'uomo controllabile: ridotto alla solitudine, abbandonata ogni velleità di ribellione, il neolavoratore si crede più libero e indipendente rispetto alle generazioni passate e invece, a ben guardare, sembra il nuovo uomo ad una dimensione.⁶⁰ Esposto molto più di prima all'arbitrio del libero mercato, con alle spalle uno stato sociale sempre più debole ed i partiti politici sempre meno rappresentativi del lavoro, coi sindacati che perdono la loro egemonia culturale e il loro potere contrattuale e negoziale, al neolavoratore si spalanca sempre più, tra le infinite opportunità che il mercato sostiene di offrirgli, l'opportunità della sconfitta: “un mercato in cui il vincitore prende tutto si presenta come una struttura competitiva che predispone al fallimento un gran numero di persone capaci.”⁶¹

Ma allora cosa rimane? Di fronte a questa rappresentazione pessimistica e priva di illusioni, cosa rimane al soggetto postmoderno? Da dove ripartire, da dove ricominciare? “Il nostro compito è quello di creare e la creazione più importante è il dare forma alle storie delle nostre stesse vite. Questa fiducia nel bisogno, nella virtù di dare forma all'esperienza rimane una nostra convinzione

⁵⁹ *L'uomo flessibile*, op. cit., p. 117.

⁶⁰ Herbert Marcuse, *L'uomo ad una dimensione*, Einaudi: Torino 1999.

⁶¹ *L'uomo flessibile*, op. cit., p. 119.

fondamentale ed è alla base dell'importanza che attribuiamo alla creazione di una personalità forte.”⁶²

Dare forma all'esperienza: formare le conoscenze, i saperi, le emozioni, i vissuti, i sentimenti, i valori, le relazioni, significa organizzare il mondo in cui abitiamo. Significa che il bisogno di indirizzare la propria esperienza va sì in direzione opposta e contraria alle forze sociali della postmodernità, ma è una forza che non può venir meno, pena il naufragio del soggetto: il pro-gettarsi in avanti è dell'uomo e anche nel vuoto di progetti sociali e collettivi, questo gettarsi-nel-mondo non può non esserci; nondimeno, la difficoltà di proiettarsi è tuttavia formidabile quando il futuro appare di-sperato, frammentato, oscuro.

1.3 *Complessità*

“Che cosa vogliono davvero dire oggi – nella società dell'immateriale – termini come prodotto lordo, crescita, sviluppo? Che cosa vuol dire capitale, in un contesto in cui i mezzi di produzione più potenti sono rappresentati da input immateriali come le conoscenze, le relazioni, i linguaggi? Che cosa vuol dire produzione? Le difficoltà che incontriamo a rispondere a queste domande elementari sono la migliore testimonianza di quanto sia oramai diventato necessario un nuovo paradigma di riferimento, che attualizzi il significato delle parole impiegate per formulare i problemi e per calcolare le risposte. Il paradigma fordista, che ha “fissato” per mezzo secolo il significato di lavoro, capitale, sviluppo, produzione ecc., non ci basta più. Anzi può essere fonte di fraintendimento: sovrapponendo ai problemi la sua griglia semantica ci impedisce di comprenderli nei loro termini attuali, e dunque di trovare risposte appropriate, praticabili. E soprattutto ci pone in una posizione difensiva rispetto al nuovo. Il senso di smarrimento che discende dalla perdita dell'ordine fordista incute infatti timore e suscita un forte bisogno di protezione e tutela, impedendo

⁶² *L'uomo flessibile*, op.cit., p. 103.

di vedere le opportunità che pure sono presenti nella situazione attuale e di approfittarne.”⁶³

L’invito di Enzo Rullani e Luca Romano è quello di guardare al futuro e non al passato, prendendo atto che siamo spettatori di questo mutamento paradigmatico che, come detto sopra, cambia completamente le regole del gioco. Non solo, non farlo significa continuare a guardare il mondo con gli occhi rivolti al passato, un po’ come nel famoso *Angelus Novus* di Paul Klee: “Nella crisi lo sguardo è rivolto al passato, che assume le vesti – più o meno veritiere – di un’età dell’oro ormai perduta. Il declino del fordismo, in questo modo, si manifesta come de-costruzione senza ricostruzione: ci si allontana dal fordismo per rimpiangerlo.”⁶⁴

Così facendo, il futuro non può che rimanere non solo incerto e oscuro, ma addirittura illeggibile: la crisi finanziaria che ha colpito l’Occidente dal 2008 ed ha travolto il nostro Paese è anche frutto di questa incapacità, da parte di molti attori politici e sociali, di saper leggere in modo diverso dal passato gli eventi e i processi attuali. E non stiamo parlando solo di bilanci e di fatturati: la recente ondata di suicidi che ha colpito (ma è un fenomeno europeo, basti pensare alla Francia) il Nordest, investito in pieno dalla globalizzazione prima e dalla crisi poi, colora questo momento storico di una drammatica tragicità.

La storia non si è fermata e fu illusorio il solo pensarlo; la sfida dei tempi è quella di ri-costruire un paradigma che sia in grado di interpretare e comprendere la crisi: “La precarizzazione del lavoro, l’indebolirsi del welfare, l’aumento del rischio d’impresa, la globalizzazione dei mercati hanno al loro interno il sottile dualismo che accoppia la crisi di un paradigma in declino (il fordismo) alle energie potenzialmente estraibili da un paradigma emergente (il postfordismo).”⁶⁵ La crescita esponenziale del precariato e la decrescita pianificata dello stato sociale: questo è quel che ci offre il presente e ci sembra quantomeno improbabile ipotizzare un qualcosa di diverso nel breve e medio

⁶³ Enzo Rullani e Luca Romano (a cura di), *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Etaslibri: Milano 1998, p. X.

⁶⁴ *Il postfordismo*, op. cit., p. 19.

⁶⁵ *Il postfordismo*, op. cit., p. 3.

periodo. Da qui bisognerebbe quindi ripartire: il mondo del lavoro e dei lavori è così cambiato che chiede con urgenza risposte e soluzioni possibili. In questo passaggio da un paradigma all'altro, la categoria dell'*inedito* ci pare la più adeguata a raccontare il postfordismo. Questa nuova condizione, come abbiamo visto esistenziale e non solo professionale, è diversa da tutte le altre che l'hanno preceduta, ragione per cui pensare di affrontarla con strumenti e arnesi del fordismo o di risponderle proponendo vecchie ricette, anziché risolvere, complica ancor più la matassa. Proprio per questo la difficoltà è enorme: oltre e nonostante l'urgenza di trovare risposte plausibili, si avverte la necessità di ritagliare un tempo dedicato allo studio e alla rielaborazione del problema.

“Dunque, siamo o ci sentiamo ‘orfani del fordismo’. Paradossalmente, come nota Bruno Trentin (...), a questa percezione non si sottraggono nemmeno quelli che più hanno in passato combattuto il fordismo come ‘disegno del capitale’. Oggi che questo disegno passa da altre vie, l'ordine fordista si trasfigura in senso positivo, prendendo la forma di una conquista da conservare e da difendere, almeno in alcuni aspetti fondamentali: la stabilità del posto di lavoro, il welfare, la contrattazione collettiva, la regolazione dei comportamenti individuali, l'interventismo statale ecc.. Si può riuscire a guardare avanti, solo se l'elaborazione del lutto per la perdita del fordismo trova un nuovo approdo, mettendo a fuoco qualche forma di postfordismo”.⁶⁶ Attenzione al mal di casa, dicevamo sopra: attenzione a mitizzare un passato che, a fronte di innegabili conquiste per i lavoratori e i cittadini, conservava in sé contraddizioni esasperate e aspetti di autoritarismo e alienazione non più proponibili. Attenzione perché, con Rullani, nel frattempo il mondo è cambiato e il rischio drammatico è quello della perdita di autorità e di consenso da parte dei soggetti info- ed intermediari tra capitale e lavoro: se le loro risposte saranno quelle tradizionali, il risultato non sarà soltanto quello della loro inefficacia, ma metterà in discussione gli stessi soggetti che le propongono. La crisi, ribadiamo, investe oramai la delega stessa, essendo modalità di partecipazione alla vita pubblica sempre meno adeguata ai

⁶⁶ *Il postfordismo*, op. cit., pp. 4-5.

tempi di cittadinanza attiva, di nuove identità lavorative e di nuovi diritti della persona.

“Il disegno di Ford e Taylor, qualunque fossero le loro giustificazioni di tipo sociale o politico, mirava a rendere oggettivo, computabile e quindi controllabile (dal centro) il comportamento degli uomini e delle cose iscritti nel “grande meccano” della produzione sociale. Oggettivizzando il comportamento, l’organizzazione fordista si colora inevitabilmente di autoritarismo.”⁶⁷ Ci si è forse dimenticati di fenomeni quali il ’68 e la contestazione, negli anni ’70, di quella forma di organizzazione sociale che, se da un lato aveva garantito la crescita economica e il cosiddetto miracolo economico del nostro Paese, dall’altro aveva assunto una forma di sfruttamento e ingiustizia non più tollerabili, soprattutto dal punto di vista delle nuove generazioni nate nel dopoguerra. Non ci dimentichiamo certo della critica da sinistra fornita da Eric Hobsbawn nel *Secolo Breve* riguardo alla contestazione di quegli anni – considerata dallo storico non più di un ribellismo tutto interno alla classe borghese –, tuttavia essa svelava una sovrastruttura sociale, gerarchica e autoritaria, che non poteva che venire contestata sul piano della democrazia e della partecipazione. La stessa dinamica, chiaramente in modi completamente diversi da allora, si ripete oggi: con la differenza che, rispetto al sollevamento collettivo di allora, oggi la risposta è quasi muta, con l’eccezione di sporadici manifestazioni ribellistiche che, dopo l’esaurimento della protesta *No Global* nata a Seattle nel 1999, poco o nulla incidono sul reale, o la canalizzazione della protesta in tematiche certamente importanti, ma settoriali (si pensi ad esempio al movimento *No Tav* in Italia, i *No Nuke* in Germania, gli *Indignados* in Spagna o *Attac* in Francia) e quindi incapaci di una critica sistemica, di senso, alla globalizzazione.

“Attestarsi sulla difesa a oltranza del welfare e dell’economia mista (...) significa infatti programmare una impossibile ascesa dei costi dell’intermediazione statale sull’organizzazione economica e sociale. Ossia

⁶⁷ *Il postfordismo*, op. cit., p. 16.

assegnare allo stato nazionale una forza e una centralità che non può più avere nella nuova economia globale (...). L'unico modo realistico di salvare welfare ed economia mista è quello di reinventarli, in modo da poterli saldare, come è avvenuto durante gli anni d'oro del fordismo, all'evoluzione delle forze produttive.”⁶⁸ Arroccarsi ad una difesa del welfare è comprensibile e, per certi versi, legittimo, visto la frantumazione dello stato forte e la nascita dello stato debole, con le tutele precedentemente accordate che vengono rimesse in discussione. Ma Rullani denota in ciò scarsa lungimiranza, in quanto il singolo stato, dicevamo sopra, non ha più la forza, né il potere di decidere da solo le proprie politiche sociali: Fondo Monetario Internazionale, Banca Mondiale, Organizzazione Mondiale del Commercio, Banca Centrale Europea, e poi le multinazionali e le agenzie di rating: l'agenda politica viene oramai decisa altrove.

“Rimettere in simmetria fordismo e postfordismo significa dunque sviluppare una concezione evolutiva del fordismo, che renda conto delle numerose varianti nazionali e storiche con cui questo paradigma si è manifestato; e offrire un'idea coerente, non più residuale, di postfordismo, in modo da metterne in evidenza la logica interna, la sua architettura organizzativa, la sua specifica forma di razionalità. Logica, architettura, razionalità non sono parole inappropriate ad un paradigma che emerge e si afferma in condizioni di elevata complessità.”⁶⁹ Il postfordismo non è solo quel che viene dopo il fordismo: è un cambio paradigmatico di visione del mondo. Non è frutto del caso: è stato voluto. Non è irrazionale: ogni sistema vivente conosce una sua razionalità, pena la sua insussistenza. Non è irragionevole: porta con sé più motivi per essersi affermato. La fase inedita che stiamo vivendo è stata pure definita *società della complessità* da Edgar Morin⁷⁰: non essendo più possibile una conoscenza completa, è necessario riconoscere l'incompletezza e l'incertezza di fondo di ogni sapere. Uscendo dalla dicotomia tradizionale delle scienze occidentali – risalente al

⁶⁸ *Il postfordismo*, op. cit., p. 26.

⁶⁹ *Il postfordismo*, op. cit., p. 13.

⁷⁰ Edgar Morin, *Introduzione al pensiero complesso*, Sperling & Kupfer: Milano 1993.

Cartesio delle *res extensa* e *res cogitans* – il filosofo francese propone un sapere multidimensionale, multidisciplinare, interdipendente e interattivo quale modalità di conoscenza del reale e auspica in tal senso una riforma del pensiero. Nonostante l’abitudine occidentale a pensare il mondo per contrapposizioni e dicotomie, la separazione delle discipline e la mancanza di una percezione globale non fa cogliere ciò che è tessuto assieme, ovvero il *cum-plexus*. “Alla logica del controllo, che mirava a comprimere al massimo la varianza e l’indeterminazione, viene sostituita quella di un’espansione governata della complessità.”⁷¹

Nella società della complessità, ciò che era separato non può più esserlo: non pensiamo solamente alle discipline del sapere, pensiamo anche alle singole storie di vita. Tempi di lavoro, tempo libero, tempi di studio: in epoca di lavoro precario e di formazione permanente, tutto è oramai intrecciato, sovrapposto, mescolato. Il lavoratore è consumatore e cittadino allo stesso tempo o, più esattamente: nello stesso tempo. Sono riscontrabili in ciò aspetti positivi e aspetti negativi: i primi riguardano il dischiudersi di ambiti di libertà personale che parevano oramai regimentati; i secondi riferiscono alla difficoltà odierna di trovare un equilibrio tra il tempo di lavoro e il tempo liberato dal lavoro, ovvero di conciliazione lavoro-famiglia (le *family policies* sono oramai parte fondamentale di ogni agenda politico-sociale).

“Il lavoratore postfordista, non essendo più ‘segregato’ nell’ambiente artificiale della fabbrica, può riacquistare la discrezionalità sul proprio tempo e sul proprio spazio, sovrapponendo il suo ruolo di produttore al suo ruolo di consumatore, il suo ambiente privato al suo ambiente lavorativo. Si finisce così, per capillarità, a con-fondere il significato del consumo e quello della produzione, ricongiungendo – nel bene e nel male – ciò che il fordismo aveva separato.”⁷² Il paradosso è che la crisi dischiude spazi di libertà imprevisi e impensabili; porta con sé la frantumazione dell’identità, della famiglia e del

⁷¹ *Il postfordismo*, op. cit., p. 22.

⁷² *Il postfordismo*, op. cit., p. 23.

lavoro, ma proprio per fare fronte a questa molteplice frantumazione il soggetto ha la possibilità di ripensarsi – o diciamo pure l’urgenza/emergenza di farlo – in quanto la società, per come la conosceva, sta lentamente sgretolandosi sotto i suoi occhi: a fianco delle nuove identità professionali (plurale quindi, non più singolare) emergono le nuove identità familiari: coppie di fatto, coppie omosessuali, matrimoni misti, famiglie allargate, adozioni, fecondazione. Questa complessità inedita è la sfida dei tempi e non è detto che l’esito sia già in partenza segnato: “La transizione, infatti, ha il pregio di essere un processo sperimentale, aperto: esso impone l’assunzione di rischi, ma libera in compenso la creatività e il potenziale dei soggetti che a lungo hanno patito, nel corso del secolo fordista, la schiacciante subordinazione ai grandi sistemi e ai meccanismi anonimi della razionalità sistemica. I soggetti sono chiamati a costruire un nuovo tessuto di relazioni, nuovi linguaggi, nuovi significati del produrre e del consumare.”⁷³

1.4 Precarietà

“La vecchia guardia del sindacato, abituata a gestire in proprio gli eventi del Primo maggio, poteva soltanto accogliere con stupore questa nuova massa di manifestanti, le cui richieste di libera circolazione in favore dei migranti e di reddito minimo per tutti avevano poco a che fare con il sindacalismo tradizionale. L’unica risposta possibile al problema del precariato era, agli occhi dei sindacati, un ritorno a quel modello socialdemocratico che tanto essi avevano contribuito a consolidare a metà del XX secolo: posti di lavoro fissi, garantiti dalla sicurezza di un rapporto a lungo termine, con tanto di indennità e previdenze. Molti dei giovani dimostranti, tuttavia, avevano conoscenza diretta dei modi in cui la generazione precedente, i propri genitori, si erano adeguati al sistema fordista, alla monotonia dei rapporti di lavoro a tempo pieno e alla subordinazione alla

⁷³ *Il postfordismo*, op. cit., p. 20.

dirigenza industriale, nonché ai dettami del capitale. Benché carenti in fatto di coesione nelle loro proposte, sembravano concordare sul fatto che un eventuale ritorno alla vecchia concezione dei rapporti lavorativi non fosse un'opzione poi così entusiasmante.”⁷⁴

Guy Standing, sulla falsariga di Rullani, descrive così la manifestazione milanese del *May Day* del 2005 e la descrive come l'irruzione sulla scena politica di un nuovo attore sociale: il precariato globale. L'equazione che l'autore propone è la seguente (e non è certamente il primo a proporla): se il fordismo ha avuto nella figura dell'operaio metalmeccanico la figura più rappresentativa di un'epoca – l'età dell'industrializzazione e della fabbrica quale centro simbolico della produzione – oggi, nella fase postfordista, il precario ha sostituito l'operaio quale simbolo della nuova epoca – l'età della postindustrializzazione e della smaterializzazione del lavoro. In questo, il rifiuto del mondo dei padri è simile al rifiuto visto sopra da parte dei sessantottini: quel che ai genitori pareva una conquista ora, ai figli – che non sono nemmeno chiamati a fare parte di quelle conquiste erose dalla crisi – non appare più tale.

“Questa è la realtà di un sistema che favorisce un modo di vivere basato su competitività, meritocrazia e flessibilità e per questo si autocelebra come se fosse il migliore possibile. La società umana non è stata costruita nel corso dei secoli attraverso il cambiamento permanente e incessante; si è invece basata sulla lenta costruzione di identità stabili e sfere di sicurezza piuttosto rigide. Il vangelo della flessibilità dice alle persone che il nemico è la rigidità. Una lezione dell'Illuminismo è che l'essere umano dovrebbe essere in grado di guidare il proprio destino, evitando di demandarne il controllo a Dio o alle forze naturali. Al precario viene però detto che deve accogliere in tutto e per tutto le forze del mercato come propria guida ed essere infinitamente adattabile alle loro esigenze. L'esito è la necessità, per una massa crescente di persone – potenzialmente tutti coloro che non appartengono a quell'élite che, ancorata alla propria ricchezza, vive come al di sopra della società – di condurre la propria esistenza in una

⁷⁴ Guy Standing, *Precari. La nuova classe esplosiva*, Il Mulino: Bologna 2012, p. 14.

condizione che può essere soltanto di alienazione, anomia, ansia e rabbia. Il segnale di maggior pericolo è il disimpegno politico.”⁷⁵

Sulla scia di Sennett e di Benasayag, anche Standing riscontra nell’indicatore di *performance* del neoliberismo uno degli aspetti del problema. L’ideologia meritocratica è divenuta talmente pervasiva nel dibattito pubblico europeo che non solo non viene più messa in discussione, ma viene spesso accettata acriticamente da chi dovrebbe essere spinto, vista la sua storia e la sua funzione, a contrastarla o, quanto meno, a contenerla. Standing interpella esplicitamente i sindacati italiani, rimasti aggrappati al fordismo sia come sistema certo di garanzie sociali, sia nei suoi strumenti interpretativi del mondo del lavoro. Nel frattempo, fuori, la massa di giovani – e meno giovani – precari vive una condizione esistenziale improntata alla sconfitta e alla rassegnazione personale. La spaccatura tra le generazioni è lancinante: il rischio è l’incomunicabilità tra le due e il rifiuto totale, da parte dei giovani, di chi rappresenta il mondo dei padri, in primis, partiti politici e sindacati.

Dicevamo della pervasività dell’ideologia neoliberista: le agenzie sociali di formazione vivono sulla loro pelle questa lacerante condizione. “Lo stato neoliberista ha modificato il sistema scolastico per farne una componente fondamentale della società di mercato, trasformando l’istruzione in strumento per la formazione del capitale umano e per la preparazione al lavoro. È uno degli aspetti peggiori della globalizzazione.”⁷⁶ Sentiamo oramai parlare da moltissimi anni dell’incrocio università-lavoro, del matching tra i due sistemi al fine di offrire reali opportunità e sbocchi professionali ai laureati ed avvicinare così la didattica alla richieste del mondo delle professioni. La *Bildung*, così come la intendevano i classici tedeschi, ovvero la formazione totale del potenziale dell’umano, pare oramai relegata a vecchio arnese della modernità: ci si specializza sempre di più, ma ci si specializza secondo quanto richiesto dal mercato e quindi orientandosi a quelle competenze che un mercato improntato

⁷⁵ Precari. *La nuova classe esplosiva*, op. cit., pp. 46-7.

⁷⁶ Precari. *La nuova classe esplosiva*, op. cit., pp. 112-3.

alla flessibilità richiede. D'altro canto, bisogna pur dire che nuovi lavori stanno nascendo a velocità sempre più vorticoso e che molte nuove professioni legate al mondo della rete e dei servizi non esistevano fino a pochi anni fa: nuove competenze sono sempre più necessarie, oltre alle competenze trasversali descritte da Sennett quale bagaglio indispensabile per l'uomo flessibile della postmodernità: "Nelle società dove la maggior parte delle attività economiche tratta la manipolazione di idee, simboli e servizi rivolti alle persone, le operazioni e i processi di natura meccanica sono relegati a un ambito di secondo piano. Ciò toglie alla nozione di competenza tutto il suo carattere tecnico. In questo tipo di contesto sociale, le abilità richieste hanno più a che fare con il linguaggio corporeo e con le competenze emotive che non con le conoscenze di tipo astratto apprese durante gli anni scolastici, quale che fosse il tipo di studi intrapreso, teorico, tecnico o professionale."⁷⁷

La formazione aziendale e professionale odierna è immersa in questo orizzonte culturale – altresì definito *cultura d'impresa* – per cui è scontato che il lavoratore debba adattarsi alle necessità del mercato e non viceversa. Ne deriva una pedagogia improntata alla flessibilità, trasversalità e trasferibilità di competenze che vengono proposte come compiti indiscussi e indiscutibili, pena l'impossibilità di trovare un impiego da parte del soggetto. Nella totale *deregulation* del mercato del lavoro, egli può contare ancora per un po' sulla rete familiare di appartenenza; in prospettiva, su nient'altro che su se stesso: "Nello schema neoliberista, la disoccupazione è diventata una questione di responsabilità individuale, quasi che fosse volontaria. Si sono cominciate a valutare le persone in termini di impiegabilità. Di fronte a un individuo privo di quel requisito la soluzione è renderlo più impiegabile, aggiornandone le abilità o modificando la sua mentalità e i suoi atteggiamenti."⁷⁸ Ecco un altro aspetto del problema, spesso trascurato: lo schema neoliberista è la prima *ideologia totale*, nel senso che permea ogni sfera dell'umano come mai prima nessuna ideologia

⁷⁷ Precari. *La nuova classe esplosiva*, op. cit., p. 192.

⁷⁸ Precari. *La nuova classe esplosiva*, op. cit., p. 77.

era riuscita a fare. La flessibilità richiesta non è solo una questione di postura: è l'assunzione incondizionata di *abiti* mentali e comportamentali. Questa ideologia trionfa sulle grandi metanarrazioni del passato, assumendo le sembianze dell'oggettività, della neutralità, con le parole di Galimberti: della tecnica.

L'uomo flessibile di Sennett e di Standing è l'uomo flesso al mercato nella sua totalità, un mercato spietato – oltre che in crisi dal 2008 – che non solo non offre al precario le stesse garanzie del lavoratore a contratto indeterminato (che spesso opera al suo fianco), ma lotta pure per trovarsi un impiego sempre più lontano dalle sue aspirazioni, sempre più scollato dal suo percorso di studi. Le cifre sulla disoccupazione totale e, nello specifico, su quella giovanile sono oramai cifre drammatiche che riportano il Paese indietro agli anni '70. Inoltre, il fenomeno inedito dei cosiddetti *NEET* (Not in Education, Employment or Training) assume dei contorni preoccupanti: un paese che fa sentire inutili le sue nuove generazioni è un paese che è già condannato ad un declino irreversibile.

“Il rafforzamento dei diritti per i lavoratori stabili, una conquista del secolo scorso dei movimenti sindacali e di quelli socialdemocratici, ha reso i giovani precari ostili nei confronti dei sindacati. Questi ultimi non sarebbero che i custodi dei privilegi accordati ai colleghi anziani, privilegi da cui i giovani sono totalmente esclusi. In quelli che un tempo erano paesi baluardo del sindacalismo, come la Spagna e l'Italia, oggi i giovani respingono i sindacati con insofferenza. In realtà, i sindacati hanno cercato di ottenere dei benefit anche per i lavoratori temporanei; il fatto è che non ci riescono (...) I giovani, quando guardano ai sindacati, troppo spesso quel che vedono sono i resti del sistema economico che apparteneva ai loro genitori”.⁷⁹

E quindi non solo i partiti politici, ma pure i sindacati sono drasticamente interpellati dalla nuova classe esplosiva che non si riconosce, non si sente tutelata o difesa, bensì marginale anche per chi rappresenta il lavoro.

⁷⁹ *Precari. La nuova classe esplosiva*, op. cit., pp. 126-7.

Il sindacato, ne ricaviamo, non può non porre al centro delle sue problematiche il precariato per due ragioni fondamentali: per non perdere la rappresentatività di un'intera generazione che, come visto sopra, viene simboleggiata dalla condizione precaria al posto di quella operaia; inoltre, per non perdere la sua funzione sociale e il suo consenso, se incapace di interpretare – e quindi, di conseguenza, di modificare – la realtà sociale odierna in netta discontinuità con gli abiti, i modelli, gli schemi, gli strumenti, gli arnesi tradizionali, cioè fordisti.

“La rappresentanza del precariato nell’ambito del lavoro e della produzione è piuttosto debole. In teoria, per rappresentare gli interessi del precariato, i sindacati potrebbero riformarsi e riorganizzarsi. Vi sono diverse ragioni, tuttavia, per ritenere che ciò sia poco probabile. I sindacati fanno pressione e lottano per ottenere più posti di lavoro e perché l’aumento di produttività e dei ricavi relativi sia redistribuito adeguatamente; vogliono anch’essi che la classica torta dell’economia diventi più grande. La loro contrapposizione al precariato è connaturata, perché sono essenzialmente economicisti. Fanno mostra di interessarsi dei disoccupati, di chi fa assistenza e di tematiche verdi, ma quando si verifica un conflitto fra gli interessi economici dei loro iscritti e una questione di natura sociale o ambientale, non esiteranno a privilegiare i primi. I progressisti dovrebbero capire che non possono aspettarsi dai sindacati nulla di diverso da ciò per cui sono stati istituiti.”⁸⁰

⁸⁰ *Precari. La nuova classe esplosiva*, op. cit., pp. 266.

CAPITOLO 2

Sul sindacato postfordista

2.1 *La CGIL*

Nello specifico della nostra ricerca, quel che abbiamo indagato è una figura particolare di adulto. Se da un lato il lavoratore oggi è, per quanto detto sopra, costretto a rivedere antiche certezze che nell'epoca fordista gli servivano come base su cui edificare la propria esistenza – un lavoro a tempo indeterminato per tutta la vita, una famiglia con ruoli ben distinti, una visione del mondo costruita in gioventù che non doveva essere più revisionata nelle sue premesse – ancora più complessa e sospesa appare allora la figura di chi, come “mestiere”, ha scelto di rappresentare il lavoro.

Stiamo parlando della figura del *sindacalista*, ovvero di colui il quale ha il compito di tutelare i lavoratori salariati e/o subordinati – quindi non tutti i lavoratori, ma la stragrande maggioranza, quelli cioè che prestano la loro opera, il loro tempo, il loro corpo in cambio di un salario. Il sindacalista, ovvero chi, quale “sindaco” del lavoro e dei lavoratori, ha il compito di difenderne diritti, condizioni, qualità, retribuzioni, legislazioni, salute, dignità secondo l'etimologia del sostantivo *sindacato* (dal greco [syn] *insieme* e [dike] *giustizia*: il sindacalista è colui che lotta per la giustizia di tutti).

In Italia il sindacato più antico (fondato nel 1896) e più grande come numero di adesioni è la CGIL (Confederazione Italiana Generale del Lavoro). È da tenere presente, rispetto agli altri stati europei, la presenza nel nostro paese di più sindacati confederali che vivono a loro volta tra di loro dinamiche di competizione e di raccolta del consenso. Nel Veneto, ad esempio, la CGIL è il secondo sindacato, dietro alla CISL (Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori) che al 2013 conta 426.938 iscritti contro i 392.368 della CGIL.⁸¹

⁸¹ www.cisl.it

Nell'età del lavoro liquido e dell'incertezza, anche il sindacalista è chiamato a ripensare il proprio ruolo e la propria funzione nella società e a rifondare la propria modalità di rappresentanza del mondo del lavoro. Pur restando maggioritarie come numero di iscritti le categorie dei servizi e dei dipendenti pubblici, il sindacato oggi deve saper intercettare soprattutto le *figure atipiche* o non garantite del lavoro intermittente, quelle nate dalle riforme del lavoro del 1997 (il cosiddetto pacchetto Treu) e del 2003 (la cosiddetta legge Biagi); deve saper intermediare i bisogni e le condizioni dei giovani lavoratori con contratto a termine o di collaborazione: c'è quindi un problema di “*svecchiamento*” della rappresentanza.

Inoltre, il mondo del lavoro pone sempre più spesso la questione di genere, visto da una parte l'ingresso oramai consolidato delle donne nel mondo del lavoro, dall'altro le discriminazioni che ancora oggi esse vivono sulla strada del pieno riconoscimento degli stessi diritti degli uomini. C'è quindi un secondo problema, quello della “*differenza*” della rappresentanza.

Ancora, il lavoro oggi è soprattutto lavoro immateriale, di servizi, del cosiddetto terziario avanzato: la fabbrica non è più il centro del lavoro, piuttosto la sua periferia (leggi i processi di deindustrializzazione e delocalizzazione che appaiono irreversibili). Questo costituisce un terzo problema: “*l'immaterialità*” della rappresentanza.

C'è quindi un bisogno urgente da parte del sindacalista di ripensare e di ripensarsi, pena la perdita di legittimità e l'incapacità di gestire e negoziare le relazioni industriali ed i processi di contrattazione nazionale e locale, ma soprattutto il rischio di estraniamento nei confronti della nuova realtà del mondo dei lavori, di perdita di rilevanza per le future generazioni. Il sindacalista non deve solo ripensare la rappresentanza e ripensarsi come intermediario, ma è egli stesso *figura in transizione* che vive sulla propria pelle la condizione postmoderna: quanto detto sopra vale anche e soprattutto per lui, poiché il sapere che egli incarna non è più, se mai lo è stato, un sapere acquisito una volta per sempre.

2.2 *Dal proletariato al precariato*

Il caso del sindacato, nello scenario postfordista, ci sembra particolarmente interessante: a partire dal 1989, a seguito del crollo del Muro di Berlino e del venir meno dell'opzione socialista in Europa, il sindacato conosce una fase storica di riflessione e di riorganizzazione dei propri obiettivi, strategie e valori. Non sedendo più, come prima, nel Parlamento italiano un partito del lavoro (e non essendo più la CGIL “cinghia di trasmissione” del fu Partito Comunista Italiano), il sindacato rafforza la sua natura di soggetto politico autonomo che riconosce nel lavoro, come già indicato nell'articolo 1 della Costituzione Italiana, la sua centralità sociale.

La figura cardine del Novecento, l'*operaio metalmeccanico*, non gode più dell'egemonia di un tempo all'interno dell'organizzazione e non è più la categoria quantitativamente più forte. Di più: dallo statuto e dal programma fondamentale dell'organizzazione si evince che la stessa non intende più rappresentare soltanto una parte della società, ovvero il lavoratore salariato, bensì la società tutta, consapevole del passaggio epocale che la globalizzazione ha portato con sé. Da qui tutta una serie di servizi di cittadinanza che la CGIL oramai offre anche ai non iscritti e una politica sindacale che non si confronta solo con la “classe” lavoratrice e/o le professioni, ma si apre oramai alle soggettività e alle scelte di vita (discriminazione razziale o di genere, nuove identità sessuali, terza età, tempo libero e via dicendo).

Secondo Rullani⁸² la cosiddetta *personalizzazione* del lavoro, di segno opposto al livellamento fordista delle caratteristiche personali del lavoratore, appare una tendenza inarrestabile; perdente sarebbe allora la posizione del sindacato nel tentare di arginarla, riaffermando vecchie regole e modelli di lavoro che tendevano all'uniformità di classe e non alla differenziazione soggettiva. Perdente non perché siano posizioni sbagliate, si badi bene, tutt'altro; esse

⁸² Enzo Rullani, *Il nuovo lavoro dell'economia post-fordista*, in: *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n.1-2001, Ediesse: Roma 2001.

tuttavia rimangono posizioni difensive rivolte ad un passato che molto difficilmente potrà tornare: sarebbe pertanto più strategico guardare in avanti, in vista del consenso delle future generazioni, accettando la nuova sfida dei tempi che interpella una nuova modalità di rappresentanza e una nuova funzione dell'organizzazione.

“Il sindacato è stato una forma di riscatto antropologico, culturale, politico, perché ha sottratto all'anomia e alla passività un numero crescente di persone. Oggi però questo ruolo compensatorio della prassi collettiva rispetto alla pratica privata è finito, o per lo meno notevolmente indebolito. Le singole persone hanno scoperto canali di affermazione della propria personalità che non passano più per le mediazioni della rappresentanza”⁸³.

Il lavoro, uscendo dal modello di produzione della grande impresa fordista, diventa precario perché si riduce la base occupazionale, l'esercito di riserva del sistema fordista: l'indice di occupazione infatti, nelle grandi imprese ancora legate a questo tipo di produzione, è in netto calo – gli esempi sono infiniti, a livello nazionale ed europeo – mentre, di contro, aumenta quella delle piccole aziende, del terziario, dei lavori autonomi, delle partite Iva, delle collaborazioni. La rappresentanza tradizionale si trova di fronte ad un'impasse inedita: quella che chiede le ragioni della sua stessa esistenza. “Le persone trovano lavoro in contesti diversi, meno regolati e meno garantiti, in cui devono far leva sulle proprie capacità personali di iniziativa, di investimento, di assunzione di rischio”⁸⁴.

L'impresa fordista prelevava forza lavoro non specializzato, “incompetente”, per collocarlo ad “imparare il mestiere”. Era l'azienda stessa, così, a formare il soggetto, a farlo diventare competente per le mansioni che gli venivano richieste. Oggi la logica è sempre più capovolta: l'azienda cerca il lavoratore comunicativo, relazionale, problem-solver, time-manager, team-worker, insomma già dotato di competenze trasversali poiché non ha più il tempo per

⁸³ *Il nuovo lavoro dell'economia post-fordista*, op. cit., p. 52.

⁸⁴ *Il nuovo lavoro dell'economia post-fordista*, op. cit., p. 56.

formarlo come prima (e non ne avrebbe nemmeno la convenienza, sapendo che probabilmente non resterà per sempre). “Passare da un paradigma produttivo all’altro, o dal lavoro di massa ai lavori post-fordisti, significa, in realtà, introdurre una mutazione antropologica nel modo di vivere e di pensare delle persone e del loro ambiente. Il senso del tempo e dello spazio si modificano profondamente”⁸⁵. Questo cambio di paradigma a cui assistiamo passa attraverso rotture e contraddizioni di portata enorme. Se l’*operaio-massa*, nell’epoca fordista, rappresentò simbolicamente un determinato modo di produzione che diede nome ad un’epoca (appunto il *taylorismo* applicato alle fabbriche Ford), allo stesso modo oggi il lavoratore nella società della conoscenza, il *knowledge-worker*, non rappresenta (ancora) la maggioranza dei lavori, ma la nuova logica che soggiace alla nuova organizzazione del lavoro stesso.

La questione sul tavolo è cogente: come dare risposta ai nuovi bisogni emergenti (spazi maggiori per l’apprendimento, formazione continua, qualità del lavoro, aspirazioni e vocazioni personali)? Come organizzare il riscatto, l’emancipazione dei lavoratori nell’età del postfordismo?

2.3 Organigramma

La CGIL conta al 2013 esattamente 5.686.210 iscritti (di cui tuttavia attivi risultano essere 2.698.012, mentre più della metà non sono lavoratori attivi, cioè pensionati: 2.988.198⁸⁶), decisamente un’anomalia nel panorama sindacale europeo dove i non attivi arrivano al massimo al 20% sul totale degli iscritti.⁸⁷

Gli attivi sono così suddivisi:

- la principale categoria per numero di iscritti è oggi la *FILCAMS* (Federazione Italiana Lavoratori Commercio Albergo Mensa e Servizi)

⁸⁵ Mario Agostinelli, *Tempo e spazio nell’impresa post-fordista*, ManifestoLibri: Roma 1997.

⁸⁶ <http://www.cgil.it/CGIL/Tesseramento>

⁸⁷ Salvo Leonardi, *El modelo sindical italiano. Afiliación y estrategias organizativas*, in: Observatorio Confederal de Afiliación nr. 2/2011, Fundación 1 de Mayo: Madrid 2011, p. 8.

che associa i lavoratori che operano nel settore terziario privato: 462.294 iscritti;

- la seconda categoria è quella della *Funzione Pubblica*: 404.986 iscritti. Dal 2002 ha superato come numero di iscritti la FIOM, fino ad allora categoria maggioritaria all'interno della confederazione. Questo sorpasso, come già detto, è cifra dei tempi che cambiano non solo nella società, ma anche all'interno della stessa CGIL;
- la terza categoria è appunto la *FIOM* (Federazione Impiegati Operai Metallurgici), con 351.432 iscritti: nata prima della stessa CGIL, nel 1901, organizza i lavoratori metalmeccanici. Sulla FIOM tratteremo più avanti, per l'importanza particolare che questa categoria ha rivestito e riveste ancora nella storia della CGIL;
- la quarta categoria è la *FILLEA* (Federazione Italiana Lavoratori Legno Edili e Affini) che rappresenta i lavoratori appartenenti ai seguenti settori: edilizia e affini; legno e arredamento; materiali da costruzione: cemento, calce e gesso; laterizi, manufatti in cemento; lapidei ed estrattivi; essa consta di 341.530 iscritti;
- la quinta categoria è la *FLAI* (Federazione Lavoratori Agro Industria) con 277.346 iscritti: ad essa appartengono i lavoratori agricoli e quelli dell'industria di trasformazione alimentare;
- la sesta categoria è la *FILCTEM* (Federazione Italiana Lavoratori Chimica, Tessile, Energia, Manifatture) con 224.447 iscritti, nata nel 2009 dalla fusione di due categorie precedentemente esistenti quali FILCEM e FILTEA – rispettivamente la Federazione Italiana Lavoratori Chimica Energia Manifatture e la Federazione Italiana Lavoratori Tessili Abbigliamento Cuoio Calzature;
- la settima categoria è la *FLC* (Federazione Lavoratori della Conoscenza), che rappresenta la scuola, l'università e affini con 196.976 iscritti; nata nel 2004 dalla fusione tra due categorie precedentemente esistenti quali la CGIL Scuola e il Sindacato

Nazionale Università e Ricerca, essa comprende i lavoratori occupati nei campi della formazione professionale e dell'educazione degli adulti;

- l'ottava categoria è la *FILT* (Federazione Italiana Lavoratori Trasporti) con 154.150 iscritti; essa raggruppa i lavoratori autoferrotranvieri, facchini, trasportatori, portuali, ferrovieri e dell'aviazione civile;
- nona categoria è la *SLC* (Sindacato Lavoratori Comunicazione), che si occupa del settore dell'informazione, delle telecomunicazioni, della produzione culturale, dell'editoria, del teatro, del cinema, dello sport e dei servizi postali con 100.435 iscritti. Ad essa sono affiliate altre quattro sigle sindacali quali il Sindacato Attori Italiani (SAI), il Sindacato Nazionale Giornalai d'Italia (SiNaGI), il Sindacato Italiano Lavoratori del Fumetto (SILF), il Sindacato Italiano Artisti della Musica (SIAM);
- decima categoria è la *FISAC* (Federazione Italiana Sindacato Assicurazione e Credito) con 84.357 iscritti: a questa categoria appartengono i lavoratori delle banche, delle assicurazioni e della finanza;
- undicesima categoria è la *NdiL* (Nuove Identità di Lavoro), che rappresenta il variegato settore del precariato con 67.632 iscritti; nata nel 1998, essa vuole essere riferimento per i lavoratori atipici o parasubordinati quali i famosi Co.Co.Co., i Co.Co.Pro. e le partite IVA. Questa categoria riassume in pieno la condizione del lavoro postmoderno; i suoi numeri nondimeno ci dicono quanto poco abbia saputo finora intercettare il mondo del precariato: la categoria stessa, spesso, non viene considerata una categoria come le altre dai sindacalisti di altri settori, secondo l'opinione per cui anche il lavoratore precario dovrebbe aderire alla categoria di riferimento specifica del suo settore merceologico e non costituire una categoria "trasversale" in sé (su questo avremo modo di ritornare);

- la dodicesima categoria è data dalla somma di tre piccole sigle affiliate: la AGENQUADRI (Associazione Quadri, Professionisti e Alte Professionalità), l'ALPAA (Associazione Lavoratori Produttori Agroalimentari Ambientali) e il SiNaGI che abbiamo già citato sopra, per un totale di 78.761 iscritti⁸⁸; categorie minori e al limite del sistema sindacale, in quanto rappresentano figure professionali che non hanno certamente molto in comune con il tipico lavoratore salariato rappresentato dalla CGIL;
- tredicesima e ultima categoria è il *SILP* (Sindacato Italiano Lavoratori Polizia) con 10.000 iscritti, categoria anch'essa minore per numero di affiliati e rappresentativa di un mondo del lavoro peculiare quale quello della polizia di stato.

Risultano altresì iscritti alla CGIL 17.294 cosiddetti misti (lavoratori difficilmente attribuibili ad una sola categoria) e infine 15.133 disoccupati.

Queste le cifre che forse non dicono molto, se non che quasi un cittadino su 10 in Italia è iscritto alla CGIL, un dato notevole per comprendere la diramazione, la diffusione e la capillarità dell'organizzazione nel Paese.

In Italia gli altri maggiori sindacati, entrambi nati da una scissione consumatasi all'interno della CGIL sul finire degli anni '40, sono la CISL (Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori) e la UIL (Unione Italiana del Lavoro). Se nella cosiddetta Prima Repubblica le differenze tra i tre principali sindacati erano soprattutto ideologiche e partitiche (quali cinghie di trasmissione dei rispettivi partiti di riferimento PCI, DC, laici e poi PSI), nella cosiddetta Seconda Repubblica le diversità si sono concentrate sull'idea stessa di sindacato, a fronte della mutata situazione politica interna e del contesto internazionale. Questo ha comportato una rottura dell'unità sindacale e lo "splendido isolamento" della CGIL, che negli ultimissimi tempi sta cercando di recuperare; rimane tuttavia forte l'autopercezione di alterità che la CGIL stessa sente rispetto alle altre confederazioni, con particolare riferimento ai valori che ispirano la sua

⁸⁸ Dati riferiti al 2012.

azione e la sua visione della società. Tuttavia, non essendo il presente studio, dedicato ad una comparazione tra sindacati, non approfondiremo questo aspetto se non marginalmente, rimandando a letture più competenti della nostra.

La CGIL, come sindacato confederale, è anche il terzo più grande sindacato in Europa, dopo la tedesca DGB (Deutsche Gewerkschaftbund) e la britannica TUC (Trades Union Congress). Se assommiamo gli iscritti alla CGIL con quelli degli altri due principali sindacati italiani, l'Italia si colloca in termini assoluti al primo posto in Europa e addirittura al quinto posto nel mondo, dopo il Brasile, la Cina, l'India e gli Stati Uniti, con più di 12 milioni di iscritti.⁸⁹ Vale la pena ricordare che i dati italiani sugli iscritti sono certi, a differenza di quelli degli altri paesi europei, in quanto la modalità di iscrizione di un lavoratore italiano al sindacato è certificata dalla trattenuta in busta paga di una quota mensile.

In Italia la CGIL intercetta circa il 15% degli affiliati a un sindacato, la CISL il 12% e la UIL il 6%, per un totale nazionale del 33%. Come indicano infatti i tassi di sindacalizzazione in Italia, assistiamo ad un arretramento quantitativo dopo il boom degli anni '70 (questo dato vale sia per la sola CGIL che per i sindacati complessivamente), seppure negli ultimissimi anni il trend nazionale stia conoscendo una stabilizzazione, in controtendenza rispetto al trend europeo.⁹⁰ Secondo i dati OCSE 2010 comparati a livello europeo, l'Islanda (dati 2008) è il paese a più alto indice di sindacalizzazione (pari al 68,4% dei lavoratori dipendenti), l'Italia è al 35,1%, il Regno Unito al 26,5%, la Germania al 18,6% e la Francia addirittura al 7,6% (dati 2008).⁹¹

Seppure, dicevamo, si sta stabilizzando il numero degli iscritti alla CGIL (salvo una nuova flessione registrata negli ultimi 2 anni), la percentuale degli iscritti sul totale dei lavoratori rimane in costante calo: negli anni '80, per riprendere il dato, la percentuale era circa del 40%. Tra le cause, esogene e endogene, nazionali ed

⁸⁹ *El modelo sindical italiano*, op. cit., p. 7.

⁹⁰ Nel 1970 il tasso di sindacalizzazione della sola CGIL era del 18,23%, nel 1980 del 23,61%, nel 1990 del 16,99%. Nel 2007 era pari al 15,12%.

⁹¹ www.oecd.org

internazionali attribuibili a questo fenomeno, Salvo Leonardi ne individua una principale: il lento tramontare del figura tipica del fordismo maturo, ovvero il maschio adulto e salariato, a tempo indeterminato e a giornata piena, operaio della grande industria⁹². La FIOM, la categoria che meglio incarnava questa figura e che godeva di egemonia indiscussa all'interno dell'organizzazione, oggi non solo non è più categoria maggioritaria, ma la sua stessa egemonia è contrastata da più parti, interne ed esterne all'organizzazione, per motivi spesso più prettamente politici che non sindacali.

La figura del lavoratore precario, flessibile, a tempo determinato, ovvero la figura tipica del postfordismo, non sembra essere particolarmente interessata alle organizzazioni sindacali: i dati di affiliazione alla NIdiL visti sopra sono abbastanza eloquenti in tal senso. Questo trend, non solo nazionale, ma europeo, di più, globale, è ciò che rende necessario un ripensamento del sindacato del XXI secolo – a cui questo lavoro vorrebbe contribuire – se esso vuole continuare a rappresentare il mondo dei lavori e ottenere il necessario consenso per la sua esistenza, pena l'arroccamento in difesa e la perdita di legittimazione nella società. Paradossalmente, mentre il mondo del lavoro assiste ad un processo di individualizzazione sempre più esteso a scapito di legami solidaristici o comuni appartenenze, le grandi multinazionali diventano sempre più internazionali, planetarie, superando spesso il PIL di interi Paesi, accentuando ancora di più il senso di frammentazione del lavoratore postmoderno.

Eppure fu proprio la CGIL la prima organizzazione in Italia ad aprirsi al mondo del precariato con la creazione della categoria degli atipici, un tentativo trasversale rispetto alla classica divisione verticale del lavoro, a seconda delle categorie di appartenenza: al tempo fu considerato un tentativo innovativo per provare a intercettare il lavoro non rappresentato; oggi, tuttavia, non può più bastare: non si tratta solamente di includere gli atipici nella rappresentanza, ma di porre gli atipici a problema della rappresentanza stessa.

⁹² *El modelo sindical italiano*, op. cit., p. 9.

D'altro canto, la questione finanziaria ha il suo peso, poiché sono i pensionati e i lavoratori a tempo indeterminato a garantire, attraverso la trattenuta mensile, il funzionamento dell'organizzazione, laddove gli atipici spesso non sono disponibili ad iscriversi per ragioni meramente economiche: puntare su di loro, quindi, pone un problema non solo di filosofia sindacale, ma anche di rendicontazione. Il problema, nondimeno, si pone ed è un problema che investe il modo di pensare, e di pensarsi, della CGIL: in altre parole, investe come vuole progettarsi nel futuro il più grande sindacato italiano.

2.4 Articolo su "il manifesto"

È necessario precisare che il sindacalista che abbiamo indagato è il sindacalista *politico*, colui cioè che svolge il ruolo di dirigente sindacale, in distacco retribuito dal proprio posto di lavoro o pagato direttamente dalla CGIL (il personale tecnico-amministrativo all'interno dell'organizzazione, definito "apparato", anch'esso stipendiato dalla CGIL, non rientra nella presente ricerca in quanto il suo lavoro non è specifico dell'azione sindacale, ma in qualche modo "trasferibile" ad altri contesti professionali). Abbiamo altresì indagato, come termine di paragone, il delegato "volontario" (altra definizione interna all'organizzazione), il quale rimane "in produzione" (altra espressione sindacale) a svolgere il proprio lavoro nell'ente o nell'azienda di appartenenza e, contestualmente, fa attività sindacale nel suo stesso luogo di lavoro – come eletto in una RSU, ad esempio – oppure risulta avere un incarico direttivo presso l'organizzazione a titolo gratuito (ad esempio, membro di un comitato direttivo di categoria o membro di un comitato direttivo confederale a livello provinciale, regionale o nazionale). Ci interessa la figura del "professionista" in quanto egli esercita la propria funzione *come se* fosse un lavoro, con orari, regolamenti, obiettivi, responsabilità, diritti e doveri di un lavoratore subordinato (in questo

caso, della CGIL), ma senza trascurare il sindacalista in senso esteso (in distacco o meno).

Questo lavoratore, dicevamo, è una figura particolare di dipendente. Il suo lavoro consiste infatti nel rappresentare e difendere il lavoro altrui, mosso da ragioni e motivazioni, come vedremo, poco riassumibili in quelle economiche: un dirigente sindacale non è paragonabile ad un manager nel senso che non può lontanamente aspirare agli stipendi o compensi tipici dei vertici dirigenziali aziendali. Inoltre, il tempo di vita che mette a disposizione dell'organizzazione non sarebbe giustificato se il criterio fosse unicamente quello economico: possiamo avanzare fin da subito l'ipotesi che le ragioni principali che soggiacciono ad una scelta di tale genere siano altre.

Il problema che abbiamo affrontato, lo ribadiamo, è quello del cosiddetto “mestiere” del sindacalista⁹³: come fa colui che entra nel sindacato a crescere nell'organizzazione? Come impara cioè il proprio “lavoro”? In cosa consiste questa attività, cosa la differenzia da tutte le altre? È un “mestiere” che si può apprendere? E lo si può a sua volta insegnare ad altri? La formatività del “mestiere” del sindacalista ha costituito un aspetto importante nella nostra ricerca, ovvero la modalità di apprendimento che abbiamo riscontrato prevalente e la sua generatività di ulteriore apprendimento.

Il virgolettato del “mestiere” del sindacalista (o della “professione” sindacale) è giustificato dal fatto che, se sia un mestiere, professione, funzione o altro, non vi è accordo alcuno all'interno dell'organizzazione: basti vedere, a titolo di esempio, l'intervista rilasciata da Gianni Rinaldini, segretario generale della FIOM dal 2002 al 2010, al quotidiano *il manifesto* dell'11 luglio 2012 e la replica del 20 luglio 2012 da parte nostra, sempre su *il manifesto*, che riportiamo di seguito:

“Ho letto con interesse l'intervista a Gianni Rinaldini dell'11 luglio scorso. Il lavoro diventa liquido, precario, mobile: come si fa ad organizzarlo e fare

⁹³ Marco Cerri e Vladimiro Soli, *I mestieri del sindacalista. Tra rappresentazione soggettiva e ridefinizione professionale*, Ediesse: Roma 2009.

sindacato? Secondo Rinaldini, bisognerebbe tornare all'idea di un sindacato e di una militanza che oggi non c'è più, bisognerebbe tornare al rapporto con la gente e non restare in ufficio, altrimenti quello del sindacalista corre il rischio di diventare un mestiere, mentre attorno c'è una realtà sociale che non trova più rappresentanza sociale.

Mi pare questa un'occasione preziosa per affrontare il problema da un punto di vista insolito, almeno nel dibattito pubblico: quello formativo. La parola «mestiere», etimologicamente, significa servizio e il sindacalista, mi pare di poter affermare, è anche un servizio. Non è sinonimo di professione e infatti il sindacalista non è – o non dovrebbe essere, dal mio punto di vista – una professione. E se fosse, tuttavia, proprio un mestiere? Il «fare sindacato» è infatti qualcosa che si può apprendere? E se sì, come? Un tempo, il garzone veniva messo a «bottega»: osservava direttamente il sapere pratico di un artigiano e così, emulando e provando e sbagliando a sua volta, imparava gli arnesi del mestiere e, soprattutto, trovava la sua personale, irriducibile modalità di utilizzarli. Non significava soltanto imparare una professione: era imparare un mondo e i valori specifici di quel mondo quali la fatica, la pazienza, l'attenzione, l'ascolto, la rigosità, la metodologia, in una parola significava apprendere il senso del mondo dal punto di vista del lavoro.

Mi si potrebbe obiettare: d'accordo, ma il sindacalista è ben diverso. È frutto di una scelta di vita, di una collocazione nel mondo dalla parte dei più deboli, è frutto di indignazione, solidarietà, giustizia, riscatto, è un qualcosa che lo rende ben diverso da ogni altro possibile agire, professionale o meno che sia. Se così fosse, ci troveremmo davanti a una contraddizione: esiste infatti in seno alla Cgil un dipartimento formazione che, evidentemente, implica che fare il sindacalista sia qualcosa che si possa imparare. Il sindacalista di prima nomina entra dentro una storia collettiva, dentro un'organizzazione ricca di saperi, prassi, talenti, esperienze, lotte e storie di vita e tutto questo può essere, deve essere condiviso con chi entra, in modo che il singolo porti la propria soggettività e, in reciprocità, si apra al sindacato.

Questo processo è un percorso di formatività: esiste un sapere sindacale che non va così perduto con l'uscita dall'organizzazione del singolo e che non rimane chiuso al mondo, ma diventa prassi collettiva che il sindacalista può apprendere e alla quale può contribuire. Le prassi sindacali possono essere organizzate, possono essere formate. Certo, formate non come training-to-work, non come una preparazione o aggiornamento professionale, il che andrebbe contro la storia e la filosofia dell'essere sindacato. La formazione sindacale dovrebbe esaltare, per chi scrive, la soggettività, la storia di vita, l'irriducibile visione del mondo del singolo e contaminarla con una storia più grande, più ampia, più antica. Da questa particolare angolazione, allora, il 'mestiere' del sindacalista si fa oggi più difficile che mai, nella complessa intercettazione della rappresentanza sociale precaria e nella sua antica pretesa di voler essere, oggi più che mai, soggetto politico di cambiamento.”

2.5 *Fenomenologia*

La CGIL è un'organizzazione complessa, strutturata su più piani: quello confederale, quello categoriale, quello territoriale. Se le categorie rappresentano la verticalità organizzativa, le Camere del Lavoro ne rappresentano l'orizzontalità: le sopracitate 134 Camere coprono tutte le provincie esistenti e, nelle provincie più estese, ne sono presenti più di una.

Presso la singola Camera del lavoro sono presenti entrambi i livelli organizzativi, orizzontale e verticale: la categoria e la confederazione. Le Camere, infatti, ospitano le 13 categorie in cui è suddiviso il lavoro, più il livello apicale, confederale, espressione non più delle singole categorie, ma della somma delle stesse: la struttura verticale provinciale – la segreteria confederale della Camera del Lavoro – sale a livello regionale – la segreteria confederale regionale – fino al livello centrale – la segreteria confederale nazionale.

Le singole categorie, a loro volta, sono strutturate verticalmente: esse, come detto, compongono le segreterie categoriali presso le singole Camere del Lavoro, per poi salire di livello – le segreterie categoriali regionali – fino al livello centrale – le segreterie categoriali nazionali.

La categoria e la confederazione entrano tra di loro, più o meno conflittualmente, in un dialogo continuo tra le ragioni della singola categoria e la strategia della somma delle stesse: la confederazione le riassume in una visione più ampia, appunto generale, del lavoro e allo stesso tempo entra dialetticamente in rapporto con le singole categorie. Questo dialogo – o conflitto interno, oppure scontro, a seconda dei casi – si allarga a sua volta tra le singole Camere del Lavoro e le strutture regionali o nazionali: più che l’eterna lotta tra la periferia e il centro, esso appare come un confronto tra piccoli e grandi centri, ognuno con la propria autonomia e le proprie iniziative territoriali; l’organizzazione, divisa tra verticalità e orizzontalità e tra centri di varia grandezza, ci sembra più corrispondere ad un’*inter-organizzazione*, cioè un assieme di cerchi a loro volta complessi. Basti pensare, in tal senso, alle prese di posizione che una singola categoria provinciale o una Camera del lavoro può assumere rispetto a temi ed eventi non necessariamente locali, ma nazionali o addirittura internazionali, temi non strettamente sindacali, ma politici, sociali e culturali, rivestendo in questo modo una funzione che oltrepassa la sfera prettamente sindacale.

Dallo statuto della CGIL, sorta di costituzione dell’organizzazione, leggiamo che “la CGIL si articola nelle seguenti strutture per la generalità dei lavoratori e dei pensionati: i Comitati degli Iscritti del posto di lavoro, di lega o interaziendale; le Leghe dei pensionati; le forme di organizzazione dei non occupati, le strutture di rappresentanza dei lavoratori parasubordinati e interinali; le Camere del Lavoro, territoriali o metropolitane, che comprendono le Federazioni o Sindacati territoriali di categoria, lo SPI e le sue Leghe; le CGIL regionali che comprendono le Federazioni o Sindacati regionali di categoria; le Federazioni o Sindacati nazionali di categoria, lo SPI; le strutture di rappresentanza costituite dal Comitato direttivo della CGIL. La CGIL nazionale,

le CGIL regionali e le Federazioni o Sindacati nazionali di categoria e lo SPI svolgono ruoli di Centri regolatori ed esercitano tale attribuzione mediante le rispettive segreterie.”⁹⁴

Partendo dal luogo di lavoro, a parte il comitato degli iscritti che non rappresenta tutti i lavoratori presenti, ma solamente quelli affiliati alla CGIL, la struttura sindacale inizia a costituirsi dalle RSU (Rappresentanze sindacali Unitarie) o RSA (Rappresentanze Sindacali Aziendali).

La RSU è un organismo sindacale presente nei luoghi di lavoro, pubblici o privati, ed è costituito da non meno di tre persone elette da tutti i lavoratori iscritti e/o non iscritti al sindacato. La RSU si forma attraverso elezioni, che prevedono la partecipazione al voto di almeno il 50% +1 degli elettori. I componenti delle RSU sono eletti su liste del sindacato, ma possono tuttavia anche essere non iscritti alla CGIL; in ogni caso gli eletti rappresentano tutti i lavoratori, non solo il sindacato nella cui lista sono stati eletti. I poteri e le competenze contrattuali nei luoghi di lavoro vengono esercitati dalle RSU e dai rappresentanti delle organizzazioni sindacali di categoria firmatarie del relativo CCNL (Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro) di comparto.

Chi è eletto nella RSU, tuttavia, non è un funzionario del sindacato, ma un lavoratore che svolge un ruolo “volontario”: rappresenta le esigenze dei colleghi di lavoro senza con ciò diventare un sindacalista a tempo pieno. Rimane in carica 3 anni, alla scadenza dei quali decade automaticamente e si indicano quindi nuove elezioni. La RSA è invece eletta dagli iscritti di un singolo sindacato e/o designata da una sola organizzazione sindacale. Gran parte delle funzioni delle due rappresentanze sono simili, esistono tuttavia due fondamentali differenze: la RSU, essendo eletta da tutti i lavoratori, ha la rappresentanza generale dei lavoratori e partecipa alla contrattazione aziendale, laddove la RSA, essendo eletta soltanto dagli iscritti, tutela solamente gli iscritti a quel singolo sindacato e non è titolare della contrattazione aziendale.

⁹⁴ *Lo statuto della CGIL* (approvato al XVII Congresso – Rimini 6-8 Maggio 2014), Ediesse: Roma 2014, pp. 22-23.

Il lavoratore che si reca nella Camera del Lavoro presente nel suo territorio può incontrarvi i sindacalisti a tempo pieno, facenti parte della propria categoria, che ha conosciuto nel proprio posto di lavoro in caso di assemblee autorizzate, vertenze, scioperi o altro. Solitamente, la Camera del Lavoro costituisce l'unico interlocutore tra il singolo e l'organizzazione sindacale: più difficilmente l'iscritto avrà occasione di recarsi presso la sede regionale o, addirittura, nazionale, luoghi frequentati principalmente dai sindacalisti stessi. Presso la Camera del Lavoro esistono inoltre una serie di servizi che non sono riservati esclusivamente agli iscritti, ma all'intera cittadinanza (e che vedremo nel paragrafo seguente). Le Camere, storicamente nate autonome, conservano quindi una tradizionale referenzialità territoriale che fa di esse delle piccole CGIL in scala ridotta.

Come si potrà facilmente evincere, un'associazione così vasta e così radicata non può non avere una struttura altrettanto vasta e organizzata in continui piani, verticali e orizzontali, intrecciati tra di loro, con un rischio di burocratizzazione o, nel migliore dei casi, di ridondanza nelle procedure decisionali. Ma questo al singolo lavoratore o cittadino non appare: la Camera del Lavoro è ai suoi occhi la CGIL tout court.

2.6 *Servizi*

Il sindacato offre, parallelamente alla sua principale azione di tutela del lavoro, una serie di servizi che, aumentati con il passar degli anni, hanno fatto sì che l'organizzazione allargasse il suo orizzonte d'azione; allo stesso tempo hanno incontrato la perplessità di molti sindacalisti che li hanno interpretati come possibili sviamenti rispetto a quella che considerano la missione principale della CGIL. Il sindacato rischierebbe, a sentir loro, di trasmettere un'immagine di sé quale erogatore di servizi per i cittadini, anziché quella di un sindacato dei lavoratori tout court; d'altro canto, questi servizi favoriscono la sindacalizzazione

di strati e fasce di cittadini che difficilmente si sarebbero avvicinati ad esso – pur con il rischio di rivelarsi temporanea e scarsamente fidelizzabile. Per alcuni aspetti, tali iniziative sembrano effettivamente rispondere alle caratteristiche del processo di *individualizzazione* della forza lavoro in atto; non si possono tuttavia trascurare gli introiti da essi derivati che garantiscono, assieme alla trattenuta sulle buste paghe degli iscritti, la sussistenza dell'organizzazione stessa.

Da queste poche righe si evince come l'offerta dei servizi sindacali costituisca un *vulnus* non ancora completamente assorbito all'interno della CGIL: il pericolo costante, così ci è stato continuamente ribadito da più parti, è quello di perdere l'identità e diventare un sindacato “alla CISL”⁹⁵. D'altronde, il continuo riferimento alla CISL ha luogo anche per un altro motivo, di *longue durée*: la CISL è il secondo sindacato in Italia per numero di iscritti e, storicamente, rappresentò la polarità cattolica (o cristiano-sociale) contrapposta a quella socialista o comunista rappresentata dalla CGIL.

Nella nostra ricerca non abbiamo coinvolto gli operatori dei servizi, per gli stessi motivi accennati sopra riguardanti il personale tecnico-amministrativo. Ci sembra tuttavia importante offrire una panoramica degli stessi con una premessa: l'offerta dei servizi varia a seconda delle singole Camere del Lavoro e non è pertanto possibile tracciare un profilo tipico che valga per ogni Camera del Lavoro; l'elenco dei servizi che segue non ha quindi la pretesa della esaustività. Tutti i servizi fanno parte del *Sistema Servizi CGIL*, struttura di coordinamento di tutte le attività collaterali dell'organizzazione; il suo perno ruota attorno all'esigibilità dei diritti, a cui il sistema composto da servizi e tutele vuole andare incontro:

- il *CAAF* (Centro Autorizzato di Assistenza Fiscale) è forse il servizio più conosciuto: basta varcare una qualsiasi Camera del Lavoro, soprattutto in certi periodi dell'anno, per vedere quanto sia oramai frequentato lo sportello da parte di cittadini spesso e volentieri non

⁹⁵ Con questo non vogliamo affermare che la CISL abbia perso la propria identità, tutt'altro; vogliamo solo evidenziare come essa venga sovente citata, da molti cigiellini, come esempio, ai loro occhi negativo, di sindacato non conflittuale, bensì conciliativo.

iscritti al sindacato. Come dice il nome, si occupa di assistenza fiscale a 360 gradi, dalle dichiarazioni dei redditi alle certificazioni ISEE, dalle pratiche di successione ai contenziosi tributari;

- l'*INCA* (Istituto Nazionale Confederale di Assistenza) si occupa principalmente di previdenza sociale, di danni alla salute, di tutela sociale e sanitaria, di ammortizzatori sociali;
- l'*Ufficio Vertenze Legali* offre assistenza legale e contrattuale per problematiche riguardanti il lavoro, gestisce le conciliazioni e sostiene le necessarie azioni legali davanti alla magistratura;
- il *SOL* (Sportello Orientamento Lavoro) è costituito da tutte quelle attività di tutela, assistenza e consulenza che il sindacato assicura per fornire risposte alle varie esigenze occupazionali o professionali che si incontrano nel corso della vita lavorativa e non solo;
- l'*Ufficio Immigrati* offre aiuto a tutto campo ai cittadini extracomunitari, dal permesso di soggiorno alle informazioni sui contratti di lavoro, dall'assistenza sanitaria alla previdenza ecc.;
- gli *Enti Bilaterali* sono enti privati costituiti dai sindacati e dai datori di lavoro per disposizioni di legge o contrattuali nell'ambito di determinati settori di lavoro. Sono paritetici perché i rappresentanti dei lavoratori e quelli dei datori di lavoro sono presenti in numero eguale tra loro. I loro servizi sono di varia natura, a seconda del tipo di lavoro che vanno a regolare (ad esempio, l'EBAV, Ente Bilaterale Artigianato Veneto offre servizi fiscali e previdenziali per i dipendenti da ditte artigiane, oppure l'EBIT, Ente Bilaterale del Commercio di Roma, offre ai lavoratori del settore un aiuto alle problematiche e opportunità del contratto collettivo nazionale del lavoro di riferimento);
- l'*Ufficio Disabili* è aperto ai lavoratori che vivono una condizione di handicap, oppure assistono un familiare diversamente abile in cerca di informazioni su agevolazioni, facilitazioni, benefici;

- il *Telefono Donna* si rivolge a tutte le donne in difficoltà, specialmente nelle problematiche familiari (la violenza sulle donne è un tema molto sentito dentro l'organizzazione, specialmente dalla componente femminile), ma non solo;
- lo *Sportello Nuovi Diritti* vuole dare supporto e sostegno ai lavoratori gay, lesbiche e transessuali, ovvero alle identità di genere;
- il *Centro Antimobbing* si occupa di problematiche legate al mobbing lavorativo e offre l'assistenza, psicologica e legale, per farvi fronte;
- lo *Sportello Salute e Sicurezza* tratta di prevenzione e sicurezza nei luoghi di lavoro;
- la *Federconsumatori* si occupa di conciliazioni di arbitrati per contenziosi con aziende pubbliche o private, difendendo il cittadino in quanto consumatore;
- il *SUNIA* (Sindacato Unitario Nazionale Inquilini e Assegnatari) si occupa della gestione delle problematiche abitative: verifica dei canoni e dei contratti, domande per l'edilizia pubblica, sfratti ecc.;
- l'*AUSER* (Autogestione Servizi) è un'associazione di volontariato atta a promuovere iniziative sociali e culturali e l'invecchiamento attivo degli anziani.

Questa carrellata di servizi, che meriterebbe un approfondimento per ognuno di essi, ci dice che l'organizzazione oramai non si occupa più soltanto del lavoro, ma della vita in generale dei lavoratori in un'ottica di *cittadinanza attiva*. Il sindacato si è aperto, sul finire del secolo scorso, a problematiche inizialmente non previste, nel tentativo di continuare a rappresentare il cambiamento sociale attraverso la cifra del lavoro. Questo processo ha ampliato la visuale del sindacato sulla società e lo ha spinto a confrontarsi con temi ritenuti un tempo marginali, se non del tutto trascurabili, perché poco in sintonia con gli scopi principali della CGIL – basti pensare alla violenza contro le donne, agli orientamenti sessuali, agli emigrati che vivono nel nostro Paese. Questo processo ne ha parallelamente *contaminato* la visuale, portando dentro la CGIL nuove

sensibilità e nuovi orientamenti collaterali al cambiamento dei costumi e al progredire civile. Accanto alle tradizionali attività sindacali legate alle vertenze e alla contrattazione, l'organizzazione si interessa oramai della comprensione delle situazioni sociali, lavora per ridare pari opportunità e pari diritti non più solo al maschio adulto bianco che rappresentava il lavoro fordista, ma anche alla donna, al precario, al disabile, al migrante, al gay e alla lesbica.

Il sindacato postmoderno è quindi già in essere: manca sovente la consapevolezza di questo processo inarrestabile di cambiamento da parte dei suoi funzionari – forse per un problema culturale legato all'età media dei suoi quadri dirigenti. Eppure, una lettura dei testi fondamentali della CGIL ci dice il contrario: sulla carta, il cambiamento è già avvenuto, laddove i tempi necessari prima che esso diventi consuetudine diffusa, nuovo abito nel modo di rappresentare la società, sono ancora lunghi.

2.7 *Il Nuovo Programma Fondamentale*

In occasione del penultimo congresso della CGIL, fu redatto il Nuovo Programma fondamentale, il cui preambolo afferma: “il programma fondamentale è l'insieme dei valori e degli obiettivi generali che le donne e gli uomini aderenti alla CGIL intendono perseguire:

- per l'affermazione piena e costante dei diritti delle donne e degli uomini di tutte le età, etnie, indipendentemente dal credo religioso o meno, nel lavoro, nello Stato sociale, nella cittadinanza;
- per difenderne gli interessi e per migliorarne le condizioni di vita e di lavoro, offrendo loro le opportunità per realizzare in modo libero e consapevole il proprio progetto di vita;
- per concorrere a realizzare una società più libera e democratica, più giusta, più solidale.

Democrazia, solidarietà, libertà, uguaglianza, valore della differenza dei generi sono, allo stesso tempo, i valori e gli obiettivi ispiratori del programma e i vincoli delle nostre scelte e azioni. La pace rappresenta la condizione indispensabile per affermare questi valori e principi. La pace e la realizzazione delle condizioni di democrazia e di libertà che la rendono possibile sono perciò il nostro obiettivo permanente.

Il programma costituisce lo strumento attraverso il quale la CGIL definisce la sua identità e il suo ruolo in questa società. Sindacato generale, di tutte le donne e gli uomini che lavorano, e non la somma di categorie, gruppi, corporazioni. Sindacato soggetto politico, perché la tutela e la rappresentanza degli interessi, in tutti i loro aspetti, di una parte fondamentale della società interagiscono non solo con gli interessi di altre parti sociali, ma anche con gli assetti sovranazionali, statuali e politici, con il governo dell'economia, con il complesso dell'organizzazione sociale.

Nel rappresentare una parte della società, la CGIL si confronta in piena autonomia con le grandi questioni della pace, dell'uguaglianza, della solidarietà, della libertà e della democrazia, della loro affermazione e del loro sviluppo.⁹⁶

Il lungo inciso ci consente di mettere a fuoco quali siano i valori che il sindacato dichiara di perseguire e ai quali tutti i suoi affiliati sono chiamati ad aderire. È un documento estremamente interessante per la nostra ricerca, in quanto rivelatore dell'evoluzione e dell'ampliamento del perimetro di visuale dell'organizzazione rispetto al Novecento, indicativo altresì dell'incongruenza che spesso ha luogo tra il testo scritto e i comportamenti individuali. Scorrendo questo documento non si evincono soltanto i valori tradizionali che hanno fin dall'origine ispirato l'agire sindacale: si parla ad esempio di *condizioni di vita*, non solo di lavoro; si parla di *progetto di vita*, non di progetto professionale o lavorativo; si parla di *rappresentare una parte di società*, non solo una parte dei lavoratori. Sono proposizioni che aprono il sindacato a problematiche altre rispetto a quelle

⁹⁶ CGIL, *Nuovo Programma fondamentale. Il sindacato dei diritti e della solidarietà*, Rimini: 5-8 Maggio 2010.

classiche incentrate sul lavoro; spalancano al sindacato i problemi di vita, cioè esistenziali dei lavoratori intesi come persone. Ne deduciamo che il cambiamento è già in atto all'interno dell'organizzazione, un cambiamento di indirizzo, appunto, programmatico.

“L'idea di libertà è storicamente determinata, ed evolve in rapporto ai cambiamenti che si producono nell'organizzazione sociale e nelle forme della coscienza collettiva. Per questo è necessario esplorare le “nuove frontiere” che il concetto di libertà viene assumendo nelle nostre società contemporanee ed è necessario prendere posizione intorno alle alternative che oggi si presentano.

In generale, il processo in atto, soprattutto nelle società occidentali, è quello di una progressiva espansione della sfera individuale rispetto a quella collettiva. In questo senso si parla di un processo di “individualizzazione”, che sta ad indicare un'attenzione crescente ai diritti individuali della persona, considerata nella sua fondamentale autonomia, come la depositaria esclusiva del proprio progetto di vita. Di fronte a questa tendenza, il criterio che noi assumiamo è quello di prendere sul serio questo bisogno di libertà individuale, di donne e uomini, senza però mai spezzare il legame con la vita collettiva della comunità nazionale, restando fedeli all'idea, sancita anche nella nostra Costituzione, che la realizzazione della persona avviene solo nel contesto delle relazioni sociali, a partire dall'esperienza del lavoro.”⁹⁷

Il processo in atto, che alcuni hanno definito postmoderno e a cui noi ci rifacciamo, esplicita esattamente questo *percorso di individualizzazione*. Tale percorso è ambivalente: se da un lato spezza consuetudini comunitarie e socializzatrici e sgretola reti relazionali consolidate, compresa quella del lavoro, dall'altro amplifica il potere dell'individuo di *autodeterminazione* e di *autoprogettazione*. Prendere sul serio questo bisogno di libertà individuale è una proposizione che ammette il ribaltamento epocale a cui stiamo assistendo: non più la classe lavoratrice e poi il singolo, bensì il singolo e poi la classe lavoratrice. D'altro canto, viene subito dopo ricordato come l'individuo irrelato,

⁹⁷ Nuovo Programma fondamentale, op. cit., p. 9.

decontestualizzato sia una chimera, in quanto gli uomini sono storicamente sovradeterminati da un contesto eco-socio-culturale che stabilisce valori, simboli, linguaggi (e il lavoro è uno tra i socializzatori più potenti che esistano); la funzione del sindacato rimane preservata, seppure a priorità interverte. Questo processo di individualizzazione rimane tuttavia un dato di fatto: i diritti individuali sono oramai percepiti in Occidente come questione irrinunciabile e irrevocabile; se vuole oggi rappresentare la condizione postmoderna, il sindacato non potrà non tenerne conto: l'esplorazione di nuove frontiere di libertà è compito inedito per la stessa storia centenaria della CGIL.

“L'impegno della Confederazione è diretto ad affermare un modello nel quale le persone, con i loro bisogni e desideri, non siano subordinate alla crescita e alla creazione di valore economico. In sintesi, ciò significa rimettere al centro dell'azione del sindacato la persona, le sue condizioni di vita e di lavoro, la sua sicurezza e la sua salute, le sue libertà, la sua aspirazione a realizzarsi anche nel lavoro, come valori e misura decisivi della qualità della convivenza, del livello di civiltà e di democrazia. Questa battaglia attiene all'affermazione del principio di eguaglianza.”⁹⁸

Altro passo decisivo: mettere al centro l'aspirazione a realizzarsi *anche* nel lavoro vuol dire che la CGIL riconosce come la realizzazione della persona non passi *solo* attraverso il lavoro. Porre quindi *l'autorealizzazione* a fianco dell'autodeterminazione significa affermare che il sindacato non può più indicare, come nel fordismo, quale sia la traiettoria di vita che il lavoratore debba percorrere per realizzare sé stesso: il passo indietro, nuovo e rispettoso della libertà individuale, può essere letto altresì come un grande balzo in avanti nel rispetto dell'autonomia del singolo. Se prima, dentro la grande narrazione del Novecento (il sindacato quale cinghia di trasmissione di un partito che proclamava verità forti ispirate ad una promessa di felicità futura), gli obiettivi non potevano che essere identici per tutta la classe lavoratrice, ora le grandi istanze che ispiravano l'azione comune rimangono certo intatte – democrazia,

⁹⁸ Nuovo Programma fondamentale, op. cit., p. 16.

solidarietà, libertà, uguaglianza – ma collocate sullo sfondo rispetto allo sforzo individuale di trovare la propria strada per realizzarle.

“L’azione sindacale deve essere in grado di intervenire sulle condizioni di lavoro a partire dalla centralità della persona che abbiamo assunto come riferimento. Ciò significa l’effettività del diritto al lavoro e la possibilità che questo rappresenti un’occasione di autorealizzazione per le persone: un lavoro scelto, dunque, in cui si riduca significativamente il margine di costrizione e imposizione.”⁹⁹

Parlare di lavoro scelto nell’epoca della precarietà, di crisi e di recessione globale può apparire quanto meno coraggioso; nondimeno il programma fondamentale non pone avanti a sé un corto raggio temporale, ma delinea gli orientamenti di lungo periodo che l’organizzazione si è data. La *centralità della persona* è il nuovo riferimento sindacale a complemento della centralità della classe lavoratrice: alcuni sindacalisti vi vedono un arretramento culturale rispetto alle grandi lotte del Novecento – basti pensare a quanta importanza rivesta ancora oggi per la CGIL lo “Statuto dei lavoratori” conquistato nel 1970 (e oggi in via di rivisitazione attraverso la riforma del lavoro denominata *Job Act*); altri, invece, intravedono in essa nuove possibilità di rappresentanza, nuove condizioni di azione, nuove frontiere di esplorazione. Il dato, inevitabilmente, investe anche il singolo sindacalista: se un valore è dichiarato universale dall’organizzazione, diventa cogente per gli stessi rappresentanti dei lavoratori. Il sindacalista vive quindi una fase di profondo ripensamento non solo dell’organizzazione a cui appartiene, ma anche della sua personale traiettoria dentro la stessa.

“Per la CGIL la valorizzazione del lavoro e dei lavori e la conquista di nuovi spazi per l’autodeterminazione nel lavoro costituiscono la priorità assoluta dell’iniziativa rivendicativa e della strategia di democrazia economica tendente ad estendere le regole della democrazia al governo dell’impresa e al governo dello Stato sociale. L’autodeterminazione nel lavoro, come tappa verso la liberazione del lavoro, comporta un’azione coordinata sul piano contrattuale e

⁹⁹ *Nuovo Programma fondamentale*, op. cit., p. 17.

legislativo e la conquista di pratiche contrattuali e partecipative, che consentano, pur tenendo conto dei vincoli dell'efficienza, di adeguare progressivamente l'uso dei diversi fattori economici e tecnici della produzione alle esigenze insopprimibili di dignità, di autonomia e di autorealizzazione della persona umana. L'autodeterminazione nel lavoro è la strada che la CGIL intende percorrere per conquistare gradualmente un lavoro a misura della persona, un'impresa a misura del lavoratore cittadino, un'organizzazione sociale e un tempo di vita improntati alla salvaguardia dei diritti politici e sociali delle persone che lavorano. Questa strategia contrattuale e legislativa assume come primi traguardi il superamento dei lavori ripetitivi, monotoni, nocivi e dequalificati anche attraverso l'alternanza, l'arricchimento delle prestazioni e la riduzione-riorganizzazione contrattata degli orari. Il diritto all'autodeterminazione nel lavoro nasce dal diritto dei lavoratori, come collettività, di partecipare, attraverso il conflitto sociale e attraverso le conquiste di forme di codeterminazione, prima di tutto al governo consapevole della loro prestazione e al governo consapevole dell'organizzazione del loro lavoro. La conquista del diritto dell'autodeterminazione del lavoro comporta, quindi, un duro conflitto con le posizioni di potere, i monopoli del sapere, le pigrizie e le inerzie culturali, le resistenze conservatrici, che ispirano la condotta di molti sistemi gerarchici, nell'impresa, nello Stato sociale, nella pubblica amministrazione; e una strategia di democratizzazione dei poteri gestionali, che può influire anche sugli assetti proprietari esistenti.”¹⁰⁰

L'autodeterminazione nel lavoro dunque, come tappa verso la *liberazione del lavoro*, significa che solo attraverso la soggettività del lavoratore è possibile realizzare, mediante un processo di liberazione, la sua libertà. Abbiamo visto sopra come la CGIL si definisca soggetto politico: potremmo aggiungere che essa è *soggetto politico di cambiamento*, ovvero soggetto che fa politica attiva, non solo azione sindacale, e lo rivendica; di più, le esigenze insopprimibili di dignità, di autonomia e di autorealizzazione sono le sue linee politiche che

¹⁰⁰ Nuovo Programma fondamentale, op. cit., pp. 18-19.

allargano la dimensione del lavoro, la estendono cioè alla società. L'organizzazione diventa in primis garante di queste linee guida che oltrepassano definitivamente l'orizzonte fordista del Novecento, in cui la garanzia del posto di lavoro era condizione necessaria, ma allo stesso tempo sufficiente per assicurare l'esistenza dell'individuo.

Inoltre, il conflitto con le pigrizie e le inerzie culturali a cui si fa cenno, temiamo possa essere rivolto all'organizzazione stessa: nel capitolo dedicato alla nostra osservazione sul campo ne tratteremo ampiamente.

In questo avvertiamo il cambiamento epocale tra XX e XXI secolo: il progresso economico e sociale, assieme alle politiche di welfare, hanno assicurato il soggetto dalla scarsità, dalla penuria, dalle necessità materiali; una volta conquistati questi obiettivi, l'asticella è stata spostata più in là, oltre il lavoro stesso, per un compimento dei diritti di cittadinanza che prima della nascita della Comunità Europea non erano certo all'ordine del giorno. Che poi questo cambiamento avvenuto debba parallelamente affrontare la globalizzazione, l'egemonia del neoliberismo e le sue conseguenze – la recessione economica causata dalla crisi finanziaria, la contrazione dell'occupazione, la riduzione del welfare, la disoccupazione nuovamente in aumento, la precarietà e così via – solo apparentemente può apparire come un paradosso: la questione in gioco oramai è la domanda intorno all'idea stessa di sviluppo e di progresso sociale che un sindacato postmoderno non può in nessun modo eludere. Adeguare l'uso dei fattori economici e tecnici della produzione alla dignità umana, in altre parole, significa che a fianco del modello oramai incontrastato del *capitale umano* la CGIL chiede l'esplorazione di altri modelli che possano essere alternativi o, almeno, di contenimento nei confronti dell'ideologia liberista dominante, pur nella consapevolezza che un ritorno al Novecento e alle risposte ideate nel secolo breve è impossibile: lo scenario, il contesto, la realtà sono oramai completamente diversi e le risposte di prima poco utilizzabili.

“Di fronte alle sfide del nuovo millennio, il sindacato generale avverte l’esigenza di rinnovarsi profondamente per mettersi in sintonia con le inedite esigenze che provengono da un sempre più eterogeneo e frammentato [mondo] dei lavori. L’obiettivo centrale della CGIL, nella sua funzione e responsabilità di sindacato generale, è la costruzione di una nuova solidarietà fra i diversi soggetti del mondo del lavoro, finalizzata alla conquista e all’esercizio effettivo di condizioni di pari opportunità e di diritti individuali e collettivi omogenei. In particolare diviene prioritario per la CGIL ampliare i confini della propria rappresentanza ai lavori oggi inadeguatamente rappresentati, alle alte professionalità e al variegato mondo del lavoro instabile e precario.”¹⁰¹

La parola che secondo noi simboleggia l’epoca che stiamo vivendo, come già ribadito, è l’aggettivo *inedito*: le inedite esigenze sono la sfida che l’organizzazione si pone per continuare a rappresentare, intercettare, incontrare i nuovi lavori. Se l’identità professionale prima era fondata su una tipologia contrattuale di lavoro (a tempo pieno, indeterminato, per tutta la vita) che il sindacato aveva assunto come obiettivo da raggiungere ed estendere per tutti quale condizione ottimale per guadagnare il consenso della classe lavoratrice, ora la classe appare atomizzata in mille rivoli, l’individualizzazione appare trionfante e il costrutto stesso di classe posto in questione. Ecco allora che l’esigenza di rinnovarsi profondamente implica, come accennato più sopra, un *cambio paradigmatico*: continuare ad assumere la centralità dell’operaio della fabbrica come paradigma di riferimento sarebbe oramai una scelta strategicamente destinata al fallimento. Se il Novecento è stato il secolo del *proletariato* inteso come cifra interpretativa delle tendenze del mondo del lavoro, oggi la realtà ci propone una nuova sua possibile interpretazione: il *precariato*.

“La CGIL, forte di un’identità solida, vuole essere un’organizzazione aperta e capace di accogliere e valorizzare le energie che provengono dal mondo che rappresenta. Per questo la Confederazione si impegna ad ispirare la propria politica dei quadri ad una logica di ricambio. In quest’ottica la CGIL assume un

¹⁰¹ Nuovo Programma fondamentale, op. cit., p. 26.

preciso impegno rispetto alla valorizzazione e promozione dei giovani, delle donne, dei migranti, come orizzonte con cui confrontarsi nei prossimi anni. Promuovere la valorizzazione dei giovani quadri, sempre osservando una selezione in base alle capacità e competenze, rappresenta un'esigenza per il sindacato sia per affrontare un problema interno, il gap di rappresentanza delle giovani generazioni, delle donne, dei migranti, nell'organizzazione, sia per sintonizzarsi meglio con le tendenze emergenti nel mondo del lavoro e nella società.”¹⁰²

A tal riguardo non possiamo che essere critici: non ci è parso che la logica di ricambio sia pienamente attuata nell'universo cigiellino, tutt'altro. È pur vero che lo statuto prevede un massimo di durata di 8 anni per qualsiasi incarico politico; ma la logica del “promuovere per rimuovere”, che abbiamo imparato come osservatori delle dinamiche organizzative interne, ci pare sia ancora la logica prevalente. Alla scadenza di un mandato, è possibile infatti ricevere un nuovo incarico a un livello diverso dell'organizzazione: ad esempio, da segretario generale di una Camera del lavoro si può passare a segretario di categoria o viceversa, azzerando così il contatore temporale e ricominciando da capo. Rientrare al posto di lavoro dopo aver ricoperto un ruolo direttivo è sovente percepito dal singolo come un arretramento personale, come un insuccesso nella propria missione sindacale.

Molto interessante ci pare la forma di selezione enunciata per i nuovi quadri: per *capacità e competenze*. Su questo punto, che è focale nel presente studio, vi dedicheremo il decimo capitolo, ma anticipiamo che se la formazione per competenze non ci sembra avere molto di nuovo rispetto alla formazione aziendale o professionale da una parte, o rispetto alla formazione tradizionale già svolta all'interno del sindacato dall'altra, la formazione alle capacità apre possibili scenari di cambiamento nella formazione sindacale. Poiché l'esigenza di profondo rinnovamento annunciata non può non investire le modalità stesse di selezione dei quadri dirigenti futuri.

¹⁰² Nuovo Programma fondamentale, op. cit., pp. 26-27.

“A questo fine devono innovarsi anche le forme di organizzazione e di rappresentanza, favorendo nuove forme di attività volontaria e partecipata di dirigenti, militanti, iscritti. In particolare la CGIL deve inaugurare tempi, modi e forme di partecipazione e militanza che consentano di intercettare nuove modalità e disponibilità di impegno. Il secolo che si è aperto mostra un cambiamento nel rapporto delle persone con le forme dell’impegno politico e della militanza. Il modello della partecipazione “totale”, oltre a complicare oggettivamente la presenza delle donne, da sempre penalizzate da un’organizzazione maschile dei tempi dell’impegno, sembra distante dalla cultura politica contemporanea e non consente di intercettare la voglia di partecipazione di molti, giovani e non, invece disponibili a sperimentare modalità più flessibili di impegno.”¹⁰³

I tempi di vita e i tempi di lavoro sono tematiche sempre più centrali nelle politiche di educazione degli adulti. La formazione permanente infatti si basa proprio su questa continua alternanza di tempi di lavoro e tempi di formazione. Che anche la CGIL prenda atto di questa realtà dei tempi ci pare elemento positivo; laddove invece non possiamo non esprimere un punto di vista critico è sull’organizzazione maschile dei tempi dell’impegno. La predominanza del modello culturale maschile ci è sembrata diffusa e questo nonostante l’introduzione, per statuto, delle quote rosa in ogni organo dirigenziale (per non parlare dell’elezione a segretario generale di una donna). Evidentemente, anche in questo caso, l’enunciato scritto è più avanzato rispetto ai comportamenti effettivi e la distanza dalla citata cultura politica contemporanea ancora da colmare.

Di fronte alla ritualità dei direttivi, delle assemblee, degli scioperi a cui abbiamo partecipato, l’introduzione di modalità di partecipazione diverse rispetto al passato ci pare ancora al di là da venire. I rituali organizzativi infatti ci sono parsi rispecchiare dinamiche simili allo svolgimento di una celebrazione: un comitato direttivo si apre solitamente coi comunicati iniziali della segretaria, a cui segue

¹⁰³ *Nuovo Programma fondamentale*, op. cit., p. 27.

un lungo intervento introduttivo del segretario; poi alcuni membri del direttivo chiedono di poter intervenire, spesso i soliti, a fronte della scarsa partecipazione attiva della maggioranza degli altri membri; l'intervento conclusivo di sintesi del segretario generale dà infine l'appuntamento al prossimo direttivo – che si svolgerà in maniera simile al precedente: il termine *rito* per descrivere questa dinamica non ci pare affatto inopportuno.

2.8 *Il Regolamento del Personale*

Anche il sindacalista è un lavoratore: un lavoratore subordinato, come i lavoratori che rappresenta. Sulla carta, un lavoratore a tempo determinato, come i precari. Il suo datore di lavoro è una particolare figura datoriale: è la stessa organizzazione per la quale egli rappresenta il lavoro. Anche il suo lavoro è un lavoro particolare: consiste nel tutelare il lavoro altrui. Va da sé che la stessa cosa valga anche per il sindacalista della CGIL: difendere il proprio lavoro.

Nel Dicembre del 2010 è stato approvato il nuovo regolamento del personale, il quale regola i rapporti tra l'organizzazione e i suoi dipendenti. Ci è parsa una lettura rilevante, al pari di quella del programma fondamentale, per meglio comprendere il “mestiere” del sindacalista da un punto di vista formale. Da segnalare che il regolamento non vale solamente per i dipendenti, ma anche per gli incarichi volontari, come ad esempio il delegato di un comitato direttivo che continui a lavorare “in produzione”, secondo il linguaggio cigiellino.

“Con il personale professionale, qualificato ed esecutivo, il rapporto è realizzato in forma di lavoro subordinato, ovvero con contratti di collaborazione; esso, comunque, presuppone ed implica la piena adesione e comunanza ideale rispetto ai valori ed ai fini perseguiti dalla CGIL, così come indicati nel suo Statuto, e con l'iscrizione alla CGIL.”¹⁰⁴

¹⁰⁴ CGIL, *Regolamento del personale della CGIL e degli enti e istituti collaterali*, Roma: 21-22 dicembre 2010, art. 3.

Il personale che lavora nel sindacato viene definito come personale *professionale*, il che ci pare un termine connotativamente rilevante: chi lavora per il sindacato svolge quindi una professione. Ma attenzione: questo non vale per i funzionari politici, la figura che interessa alla nostra ricerca. Loro stessi, nella stragrande maggioranza dei casi, rifiutano il termine *professione* per la funzione che svolgono. Rifiuto dettato dal fatto che quella del sindacalista non sarebbe una *carriera*, non avrebbe scopi personalistici, non richiederebbe competenze professionali, piuttosto altre caratteristiche come l'impegno, la passione, la missione, la vocazione, l'adesione al programma politico dell'organizzazione.

Come nei rapporti del pubblico impiego, il rapporto di lavoro ha natura esclusiva, salvo autorizzazione ad altri impegni lavorativi a discrezione della CGIL (art. 4). Nell'articolo seguente viene appunto smentita la 'professione' sindacale: "I soggetti, in regime di aspettativa o di distacco sindacale, esercitano una funzione non assimilabile ad un rapporto di lavoro."¹⁰⁵ Si badi bene: si parla di una *funzione* che non può essere assimilata ad un comune rapporto di lavoro. Il termine *professione* non escluderebbe a priori il termine *funzione*, in quanto ogni professione contiene in sé una o più funzioni, cioè una o più attività strumentali ad uno o più obiettivi; quel che ci pare rilevante è che questa funzione, da regolamento, non possa essere paragonata ad altri rapporti di lavoro, pur essendo allo stesso tempo un lavoro subordinato sottostante a diritti e doveri come ogni altra professione. Abbiamo quindi da un lato un'esclusività derivata dallo specifico dell'azione sindacale che non ammette termini di paragone, essendo un *unicum* nel mondo dei lavori; dall'altro lato, anche questa funzione ha bisogno di essere regolamentata *come se* fosse assimilabile a una qualsiasi altra professione.

Nell'articolo successivo possiamo leggere, con riferimento alle modalità delle assunzioni, che esse valgono anche per il personale politico, pur nella *peculiarità della funzione*. Il personale politico è allo stesso tempo, nel sistema CGIL, un lavoratore come gli altri e un lavoratore peculiarmente diverso dagli

¹⁰⁵ Regolamento del personale della CGIL e degli enti e istituti collaterali, op. cit., art. 5.

altri. Ma in cosa consiste questa peculiarità? Lo statuto del funzionario politico è qui ambivalente a seconda di come la CGIL lo consideri, cioè come un suo subordinato che deve seguire le stesse regole di tutti gli altri funzionari stipendiati, oppure come un suo dirigente, con uno status particolare dettato proprio dalla sua funzione. In tal senso basti leggere l'articolo 8: si parla espressamente della presa d'atto, da parte del funzionario appena assunto, della *peculiarità* del rapporto di lavoro, della sua natura *eminente politica*. Riassumiamo: una funzione non assimilabile ad un lavoro, una funzione contrassegnata dalla sua politicità.

A proposito di rapporti di lavoro, da segnalare che pure la CGIL ricorre a contratti di lavoro parasubordinato, regolamentati dalla cosiddetta legge Biagi del 2003. Ci sembra questa una contraddizione evidente per un sindacato che vuole ripensarsi in direzione della precarietà ma che, allo stesso tempo, contempla al suo interno la figura del precario (art. 12): non ci pare coerente con il programma fondamentale, né con lo statuto che esamineremo più avanti. Se per consentire una reale parità di genere sono previste "azioni positive" da parte dei centri regolatori (art. 14), la tutela della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori declamata nell'art. 15 ci pare evidenziare ancor di più tale contraddizione nei confronti del precario.

Dopo aver stabilito l'orario settimanale di attività in 38 ore e dopo aver escluso qualsiasi forma di retribuzione per le ore eccedenti, leggiamo: "Per il personale politico non è prevista alcuna forma di compensazione per l'attività svolta oltre l'orario complessivo (...) che rappresenta la soglia minima di presenza da garantire, stante la peculiarità dell'incarico e le particolari caratteristiche del rapporto."¹⁰⁶ Quindi le 38 ore settimanali, per il funzionario politico, risultano capovolte: esse rappresentano l'*orario minimo*, che verrà sicuramente superato per dimostrare, da parte del singolo funzionario, almeno due cose: l'avvenuta comprensione della peculiarità del suo incarico e lo spirito che deve animare la sua funzione politica. Anche in questo caso torniamo al

¹⁰⁶ *Regolamento del personale della CGIL e degli enti e istituti collaterali*, op. cit., art. 16.

problema dei tempi dell'organizzazione, dettati da una cultura ancora prevalentemente maschile: le funzionarie donne sono le prime, infatti, a rivendicare l'esigenza di una maggiore conciliazione dei tempi di lavoro coi tempi di vita, denunciando il peso della responsabilità familiare per lo più sbilanciato a loro sfavore.

Altro articolo disatteso è il seguente, che merita di essere riportato per intero vista la sua incidenza sulla nostra ricerca: “la formazione sindacale è un'attività permanente della CGIL, fondamentale per accompagnare la crescita politico-sindacale dei quadri e degli apparati a tutti i livelli ed è fra i mezzi principali per l'accesso ad incarichi di responsabilità. La formazione in attività rappresenta uno strumento decisivo per la promozione professionale dei quadri e dell'apparato con funzioni professionali, qualificate ed esecutive e per rispondere al meglio agli obiettivi della CGIL. La CGIL intende accompagnare la promozione delle/i proprie/i iscritte ed iscritti nell'attività sindacale dando la priorità, a parità di condizioni, a quanti hanno frequentato percorsi formativi certificati.

A questo fine, la CGIL, i suoi Enti ed Istituti collaterali, sono impegnati a promuovere le necessarie iniziative volte a migliorare la professionalità dei propri dipendenti, anche attraverso costanti processi di aggiornamento e di formazione adeguati alle circostanze ed alle priorità indicate dai propri organismi dirigenti ed esecutivi. Nelle strutture saranno programmate attività per una adeguata formazione di dirigenti, funzionari, addetti dell'area professionale, qualificata ed esecutiva.

Pertanto ogni anno – a fronte di una programmazione di attività definita dalla struttura, o da altra struttura o da un Istituto di formazione della CGIL o a fronte di una richiesta di carattere individuale condivisa dalla struttura di riferimento – le singole strutture provvederanno a riconoscere permessi formativi, durante l'orario di lavoro, per frequentare corsi di formazione a cui, compatibilmente con le esigenze del lavoro, ognuno obbligatoriamente dovrà partecipare.

Salvo situazioni eccezionali, devono essere garantite almeno dieci ore di formazione annua agli apparati politici e tecnici, con esclusione nel computo della partecipazione a corsi per acquisire titoli di carattere europeo. Ad ogni frequentante verrà consegnato un libretto formativo, curato dall'ISF, che accompagnerà l'attività lavorativa e del quale sarà conservata copia nel fascicolo personale.”¹⁰⁷

La nostra indagine ci ha portato a constatare come ogni Camera del Lavoro, nel campo della formazione, si muova autonomamente, rispettando in alcuni casi, non rispettando in molti altri quanto riportato dall'articolo suddetto. Tuttavia la *promozione professionale dei quadri e dell'apparato* ricalca il linguaggio aziendalistico ed è destinata non solo agli apparati tecnici, ma anche ai quadri e ai dirigenti politici, oltre che al personale della CGIL con funzioni professionali. Sul libretto formativo curato dall'ISF ritorneremo nel dodicesimo capitolo, mentre sulla formazione in generale tratteremo più ampiamente nel quarto capitolo.

“Gli incarichi di Segreteria, ai vari livelli dell'organizzazione, hanno sempre natura elettiva e, per la durata del mandato, comportano l'attribuzione di potere rappresentativo nei limiti e con le modalità fissate dallo Statuto. Sono, dunque, per loro natura, temporanei. Analoga natura temporanea possono avere incarichi politici, di carattere non elettivo, per i quali è prevista la Delibera di nomina da parte delle Segreterie competenti che comportano l'attribuzione di potere rappresentativo, nei limiti e con le modalità fissate dalle Delibere stesse. Ai segretari generali e ai componenti le segreterie è riconosciuta, per la durata del mandato, l'indennità di mandato.”¹⁰⁸

Gli incarichi politici, da regolamento, sono temporanei, cosa sovente contraddetta dalle prassi osservate. Inoltre, a tali incarichi è riconosciuta un'indennità di mandato, a incremento dello stipendio previsto. Certamente questa indennità vuole riconoscere il tempo effettivo di lavoro ben superiore alle

¹⁰⁷ *Regolamento del personale della CGIL e degli enti e istituti collaterali*, op. cit., art. 20.

¹⁰⁸ *Regolamento del personale della CGIL e degli enti e istituti collaterali*, op. cit., art. 46.

ore settimanali degli altri dipendenti della CGIL; d'altro canto, può costituire un ulteriore incentivo nel voler proseguire la funzione politica piuttosto che rientrare al posto di lavoro originario. Dicevamo a tal proposito che il funzionario vive la possibilità di un ritorno in produzione come una personale sconfitta, una sorta di arretramento rispetto al percorso seguito dentro l'organizzazione. Usando una metafora calcistica, è come se il sindacalista fosse tolto dal campo e messo a sedere in panchina, quando a nessun giocatore piace restare in panchina a vedere gli altri compagni giocare. Una domanda che ci poniamo è la seguente: se quella del sindacalista non è una professione, possiamo sostenere con certezza che non abbia caratteristiche simili ad una carriera?

“Per ogni livello di inquadramento del personale politico con incarichi non elettivi, possono essere decise dalle Segreterie delle strutture interessate, mediante delibera scritta motivata, indennità di funzione il cui scopo è quello di riconoscere prestazioni di carattere eccezionale che, pur all'interno del profilo ricoperto, esorbitano o mettono in campo responsabilità e/o competenze peculiari.”¹⁰⁹

Competenze particolari vengono premiate nel caso del personale dell'apparato, mentre nel caso dei funzionari non è previsto: essi sono già ‘premiati’ dall'indennità per la loro disponibilità temporale, il loro impegno costante, il loro *fare politica*. Tuttavia l'articolo sottolinea il caso degli incarichi politici non elettivi, ovvero coloro i quali ricevono un incarico per designazione: è il caso dei funzionari politici che sono stati cooptati nelle segreterie o nell'apparato per particolari compiti specifici, che richiedono appunto competenze peculiari (e questo va a bilanciare un trattamento economico solitamente inferiore rispetto alle cariche elettive: si veda a tal proposito, a titolo esemplificativo, l'allegato del Bilancio Sociale della CGIL Marche).

“Per quanto riguarda i dipendenti, ivi compresi i collaboratori, ed i distaccati in aspettativa non retribuita Legge 300/70, la trattenuta per l'intera giornata di sciopero sarà pari ad un ventiseiesimo della retribuzione mensile (...)

¹⁰⁹ Regolamento del personale della CGIL e degli enti e istituti collaterali, op. cit., art. 47.

Le somme trattenute per scioperi proclamati dalla Confederazione o dalle Categorie presso le quali si opera devono essere utilizzate esclusivamente per finalità esterne, con particolare riferimento alla cooperazione e solidarietà internazionale. Delle trattenute e del loro utilizzo dovrà essere data adeguata pubblicità.»¹¹⁰

Concludiamo con questo articolo per certi versi singolare: i dipendenti del sindacato che proclama lo sciopero possono a loro volta scioperare. Su questo la coerenza tra scritto e praticato è evidente: l'organizzazione non dispone delle trattenute per sé, ma le devolve obbligatoriamente. Ci piace sottolineare questo aspetto, considerate altre incoerenze sopra riscontrate: lo sciopero è lo strumento di pressione principale che un sindacato possa esercitare contro la parte avversa, a volte l'ultima risorsa in una trattativa senza esiti. Nell'opinione pubblica, il collegamento immediato tra sindacato e sciopero è evidente; che possa essere usato anche contro la stessa CGIL dice bene nei confronti dell'organizzazione.

2.9 *Lo Statuto*

Ai delegati di prima nomina che seguono un corso di formazione iniziale viene ricordato che due sono i testi fondamentali del buon sindacalista: la Costituzione della Repubblica italiana e lo Statuto della CGIL. La Costituzione rappresenta la carta dei diritti e dei doveri di cittadinanza, rappresenta la conquista della libertà dopo la dittatura e la guerra, descrive la repubblica democratica fondata sul lavoro. E sul lavoro è fondata la stessa CGIL che, come abbiamo visto, non è solo un sindacato che rappresenta il lavoro, ma un'organizzazione che rappresenta una parte di società e che aspira a rappresentarla tutta. Infatti l'art. 2 dello statuto recita: “La CGIL basa i propri programmi e le proprie azioni sui dettati della Costituzione della Repubblica e ne

¹¹⁰ *Regolamento del personale della CGIL e degli enti e istituti collaterali*, op. cit., art. 52.

propugna la piena attuazione.”¹¹¹ Non possiamo quindi prescindere dallo studio dello statuto per continuare ad approfondire il ‘mestiere’ del sindacalista da un punto di vista formale.

“La Confederazione generale italiana del lavoro (CGIL) è un’organizzazione sindacale generale di natura programmatica, unitaria, laica, democratica, pluri-etnica, di donne e uomini, che promuove la libera associazione e l’autotutela solidale e collettiva delle lavoratrici e dei lavoratori dipendenti o eterodiretti, di quelli occupati in forme cooperative e autogestite, dei parasubordinati, dei disoccupati, inoccupati, o comunque in cerca di prima occupazione, delle pensionate e dei pensionati, delle anziane e degli anziani.”¹¹²

L’organizzazione, nel suo primo articolo (l’articolo più importante dello statuto, al pari del primo articolo costituzionale), individua nella promozione dell’*autotutela solidale e collettiva* dei lavoratori il suo obiettivo principale, assieme alla loro possibilità di associarsi liberamente: in questi tre vocaboli sta racchiuso il senso stesso del sindacato cigiellino. Esso infatti non mira alla sola tutela dei lavoratori, bensì alla promozione della loro autotutela, ovvero alla loro capacità di difendersi da sé attraverso l’azione comune con altri lavoratori e in solido con essi. Come già letto nel programma fondamentale, l’organizzazione pone come meta della sua azione l’*autonomia* del lavoratore. Questa possibilità è data, secondo l’articolo, attraverso la relazione con gli altri, unendo quindi quanto più possibile i singoli lavoratori al fine di rafforzare la loro coesione e reciprocarsi l’un l’altro secondo criteri di solidarietà.

Ci pare cosa non da poco: in via teorica, a compimento di un tale percorso, quando tutti i lavoratori – anzi, tutti i cittadini – diventassero in grado di autotutelarsi, il sindacato diventerebbe addirittura superfluo.

L’articolo 6 enuncia i cardini su cui poggia la democrazia sindacale. Essi sono la garanzia della massima partecipazione alle deliberazioni della propria categoria o del confederale; la periodicità delle riunioni; il diritto di dissenso; la

¹¹¹ *Lo statuto della Cgil*, op. cit., p. 10.

¹¹² *Lo statuto della Cgil*, op. cit., p. 9.

democrazia della solidarietà da affiancare alla democrazia degli interessi “affinché si affermi, in modo definitivo e impegnativo nella cultura e nella forza contrattuale della CGIL, il valore della confederalità”; l’equa distribuzione di incarichi di qualsiasi tipo secondo una proporzione in cui nessun sesso può essere rappresentato sotto del 40% o sopra del 60%; un ricambio dei dirigenti che favorisca l’inserimento di giovani e immigrati, “anche mediante l’utilizzo di intensi percorsi formativi”, un accesso diffuso dei giovani e degli immigrati, in particolare provenienti dai luoghi di lavoro, a ruoli di responsabilità e direzione fino ad arrivare ad almeno il 20% di giovani sotto i 35 anni negli organismi di categoria o confederali.¹¹³

Da esso si ricava il tentativo del sindacato di imboccare la strada che conduce al cambiamento organizzativo: si parla di *democrazia deliberativa*, di confederalità, di quote rosa, di quote giovani, di inclusione degli immigrati, di provenienza dei nuovi delegati direttamente dal mondo dei lavori e non dal sistema sindacale – così da portare in seno all’organizzazione le nuove problematiche del lavoro postfordista. Lo scollamento struttura sindacale/mondo dei lavori che da molte parti, nel corso della nostra ricerca, abbiamo sentito lamentare, è espresso dal rischio che correrebbe il sindacato di prestare più attenzione alle dinamiche organizzative interne che non a quanto accade fuori, nella società, da cui la disattenzione verso le nuove identità lavorative giovanili a favore dei più garantiti di cui parlava Standing.

L’incompatibilità annunciata nell’articolo successivo è prevista, come detto sopra, per chi copre contestualmente altre cariche in partiti politici, oppure in consigli di amministrazione di enti pubblici, oppure in cariche elettive nello Stato italiano a qualunque livello, o nell’Unione Europea, o altri incarichi di governo o di gabinetto nei vari livelli istituzionali: tutto questo per preservare l’autonomia del sindacato. Analogamente è esclusa l’iscrizione al sindacato (art. 3) per chi abbia subito gravi condanne penali sino all’espiazione della pena o per

¹¹³ *Lo statuto della Cgil*, op. cit., pp. 15-19.

chi appartenga ad organizzazioni segrete, criminali, massoniche, terroristiche, a carattere fascista o razzista. Questi divieti raccontano la storia del secolo breve: la CGIL ha patito in modo particolare la dittatura fascista, vedendo vietata la sua stessa esistenza e perseguiti i suoi membri; il razzismo sta agli antipodi rispetto alla visione del mondo del sindacato che non conosce discriminazioni di alcun tipo; il terrorismo è stato combattuto in primo piano dalla CGIL, basti pensare, per fare un nome, a Guido Rossa, sindacalista ucciso dalle Brigate Rosse a Genova nel 1979; la mafia non viene esplicitamente citata ed è un peccato, seppur venga sottintesa nelle organizzazioni segrete criminali: l'elenco dei sindacalisti assassinati da mano mafiosa purtroppo è lungo. Sembrerebbe tutto chiaro, eppure non sempre lo è: nel Nord Italia, ad esempio, la Lega Nord viene percepita dall'organizzazione come antitetica ai valori dell'accoglienza e della solidarietà (sebbene dallo statuto della Lega Nord non si possano evincere chiare connotazioni razziste o discriminatorie); d'altronde, oramai non sono rari i casi di sindacalisti che votano o simpatizzano per la Lega Nord, anche questo specchio dei tempi che cambiano nella cosiddetta Seconda Repubblica.¹¹⁴

“L'autonomia dei Centri regolatori nella definizione delle proprie strutture organizzative risponde alla necessità per la CGIL di contare su una struttura complessivamente in grado di rispondere positivamente alle diversità territoriali e di categoria senza rigidità definite aprioristicamente. Tale autonomia non può essere, però, intesa come separatezza. È, pertanto, necessario agire costantemente in una ricerca unitaria in grado di realizzare le migliori condizioni organizzative, di rappresentanza e di affermazione di confederalità ai vari livelli. Nel caso di strutture che interessino più Centri regolatori gli stessi sono tenuti a concertare le loro decisioni. In caso ciò non si realizzasse, interverrà la CGIL nazionale in funzione di Centro regolatore superiore assumendo le funzioni di coordinamento.”¹¹⁵

¹¹⁴ Alessandro Casellato e Gilda Zazzara (a cura di), *Veneto agro. Operai e sindacato alla prova del leghismo (1980-2010)*, Istresco: Treviso 2010.

¹¹⁵ *Lo statuto della Cgil*, op. cit., p. 23.

L'autonomia va coniugata con la confederalità. Anche questa è una necessità derivata dalla storia del Novecento: la scissione dell'unità sindacale consumata nel dopoguerra è ancora una ferita aperta e l'organizzazione non vorrebbe rivivere una simile esperienza. L'unità sindacale intesa come unità delle tre grandi confederazioni italiane rimane obiettivo primario nel lungo periodo in quanto, così come per i singoli lavoratori, pure le organizzazioni hanno più forza se unite – soprattutto in tempi di crisi come questi. Da un punto di vista interno all'organizzazione, invece, forte è l'esigenza di mantenere un centro di fronte a mille spinte centrifughe possibili di qualche categoria o di qualche realtà territoriale. Si lascia alle singole strutture il compito di trovare una sintesi, anzi, a *concertare* le loro decisioni, altrimenti interviene il vertice. Autonomia non significa infatti indipendenza, bensì *inter-dipendenza*: la complessità del sindacato è la ricchezza del sindacato.

Come già accennato sopra, può tuttavia capitare che una componente del sistema CGIL senta questa inter-dipendenza come un limite: il caso recente della FIOM¹¹⁶ è in tal senso esemplare. La sintesi e l'unitarietà ad ogni prezzo hanno costi e ricavi come qualsiasi linea politica: esse costituiscono un valore e allo stesso tempo un obiettivo per l'organizzazione; tuttavia, il rischio del vecchio “centralismo democratico”¹¹⁷ in questi casi rimane – o almeno così viene percepito (all'interno della FIOM più che in altre categorie confederali, vista la sua difficoltà nell'accettare l'avvenuta perdita di egemonia interna all'organizzazione).

¹¹⁶ La Fiom persegue una politica spesso in conflitto con la CGIL su varie vertenze di rilevanza nazionale: basti pensare alla vertenza FIAT degli ultimi anni, oppure all'esito del congresso della CGIL del 2014 in cui Landini, il segretario dei metalmeccanici, ha presentato una mozione alternativa contro la rieletta segretaria Susanna Camusso.

¹¹⁷ Centralismo democratico è il nome dato ai principi di organizzazione interna usati dai partiti politici leninisti: il termine è qualche volta usato come un sinonimo per qualsiasi politica leninista all'interno di un partito. L'aspetto democratico di questo metodo organizzativo consiste nella libertà dei membri del partito di discutere e dibattere su politica e direzione, ma una volta che la decisione del partito è scelta dal voto della maggioranza, tutti i membri si impegnano a sostenere quella decisione. Quest'ultimo aspetto rappresenta il centralismo. Come lo descriveva Lenin, il centralismo democratico consiste in "libertà di discussione, unità d'azione".

“Al fine dell’attuazione nella CGIL di un reale decentramento di responsabilità e di poteri decisionali (...) ciascuna delle CGIL regionali si doterà di un proprio Statuto in armonia con i dettati del presente Statuto. Nello Statuto regionale si definirà la struttura organizzativa, gli organi direttivi e le modalità della loro elezione (...) nonché le ulteriori competenze, i poteri e i compiti della CGIL regionale e delle strutture confederali (...); in particolare, per quanto riguarda le competenze e i poteri degli organi delle CGIL regionali essi dovranno essere definiti in analogia con quelli della Confederazione.”¹¹⁸

Le confederazioni regionali, centri regolatori dell’attività sindacale nel territorio di loro pertinenza, sono una sorta di anello di congiunzione tra le realtà della Camere del lavoro – le quali, lo ribadiamo ancora, sono nate ben prima che nascesse la stessa confederazione – e il centro nazionale. Possiamo affermare che la struttura organizzativa è simile a quella del Paese: governo centrale, regioni e provincie (ed infatti le strutture regionali sono nate soltanto dopo l’istituzione delle regioni).

Da segnalare che le singole realtà regionali sono tenute a stilare un proprio statuto, quindi a rimarcare questo loro ruolo regolatore. Solitamente, lo statuto regionale ricalca in forma ridotta quello nazionale, con alcune eventuali aggiunte di stampo organizzativo locale che variano da regione a regione.

“La CGIL considera la tutela e i servizi alla persona complementari alla rappresentanza collettiva del sindacato generale e, in questo contesto, la finalità della politica dei servizi della CGIL consiste nel contribuire, con pari dignità, alla realizzazione della strategia dei diritti e della solidarietà, ponendo al centro la dimensione della persona. Il Sistema dei Servizi rappresenta una funzione strategica del sindacato generale e uno strumento indispensabile per realizzare le finalità istituzionali della Confederazione.”¹¹⁹

Abbiamo già visto come i servizi sindacali facciano parte di quella nuova strategia della CGIL di diventare rappresentante della società e di coprire i

¹¹⁸ *Lo statuto della Cgil*, op. cit., p. 24.

¹¹⁹ *Lo statuto della Cgil*, op. cit., p. 32.

bisogni non solo del lavoratore, ma della persona, del cittadino. Essi sono oramai parte integrante dell'azione sindacale del XXI secolo e ciò ha contribuito ad avvicinare la cittadinanza alle Camere del Lavoro – seppure, ribadiamo, non comporti necessariamente un'adesione alla CGIL. Il personale che lavora nei servizi è personale professionale e competente – solo un avvocato può gestire l'ufficio vertenze, tanto per capirci – che svolge il proprio lavoro sia come collaboratore esterno, che come personale subordinato. I CAF, ad esempio, si riempiono di collaboratori in concomitanza con il periodo di consegna delle dichiarazioni dei redditi, mentre altri servizi vedono anche personale volontario a fianco del personale retribuito – ad esempio, agli sportelli INCA. Sulla contraddizione di questo aspetto contrattuale, abbiamo già detto sopra.

Rivediamo a questo punto la struttura della confederazione:

“a) Sono organi deliberanti:

– il Congresso confederale;

– il Comitato direttivo.

b) È organo esecutivo:

– la Segreteria.

c) È organo di indirizzo programmatico:

– la Commissione del Programma fondamentale.

d) Sono organi di controllo amministrativo:

– il Collegio dei Sindaci;

– gli Ispettori.

e) È organo di giurisdizione disciplinare interna:

– il Comitato di garanzia.

f) Sono organi di garanzia statutaria:

– Il Collegio statutario;

– Il Collegio di verifica.”¹²⁰

Un'associazione di quasi 6 milioni di iscritti ha necessariamente sviluppato nel corso degli anni un corpo burocratico di vaste dimensioni. Questo aspetto viene

¹²⁰ *Lo statuto della Cgil*, op. cit., p. 33.

sovente criticato dagli stessi sindacalisti: le procedure burocratiche ostacolerebbero la missione principale dell'organizzazione, che è la contrattazione, la negoziazione ecc. In molte assemblee abbiamo ascoltato questa critica ricorrente: l'apparato burocratico frena, appesantisce, distoglie dal conflitto sociale. In realtà la CGIL non potrebbe esistere ed essere così largamente disseminata sul territorio, se non ci fossero le sue sedi e le sue reti di servizio a coprirlo; l'esigenza di razionalizzare tale struttura, soprattutto in tempi di crisi come questo – e in tempi di dimezzamento (almeno per la Funzione Pubblica) dei permessi sindacali retribuiti¹²¹ – è sentita come impellente dall'organizzazione.

Con l'eccezione della fase congressuale, il comitato direttivo rimane il più alto istituto deliberativo, sorta di parlamento del sistema cigiellino: “il Comitato direttivo è il massimo organo deliberante della CGIL tra un Congresso e l'altro.”¹²² Proprio il fatto di aver potuto osservare per 2 anni un direttivo nell'esercizio delle sue funzioni ci consente di poter affermare che il nostro punto di osservazione è stato particolarmente privilegiato.

La segreteria è l'istituto che gode di maggiore visibilità verso l'esterno: il segretario generale, in particolare, viene spesso e volentieri paragonato dai media ad un segretario di partito e ogni sua dichiarazione pubblica viene messa in risalto sugli organi di stampa. “La Segreteria è l'organo che attua le decisioni del Comitato direttivo e assicura la gestione continuativa della CGIL, assumendo la funzione di Centro regolatore. Risponde della propria attività al Comitato direttivo stesso.”¹²³

Il programma fondamentale viene steso da un organismo a sé stante esistente specificatamente per tale scopo: “la Commissione del Programma fondamentale è organo di indirizzo programmatico. Essa ha compiti di

¹²¹ A partire dal 1 Settembre 2014 per opera di quello che, un tempo, sarebbe stato considerato un “governo amico”, ovvero il governo Renzi: altro forte segnale che il Novecento è finito.

¹²² *Lo statuto della Cgil*, op. cit., p. 35.

¹²³ *Lo statuto della Cgil*, op. cit., p. 39.

promozione e coordinamento della riflessione, dell'elaborazione e dell'aggiornamento del Programma fondamentale della CGIL.»¹²⁴

Lo statuto, così come il programma, vengono regolamentati da un altro apposito organo: “il Collegio statutario è l'organo di garanzia e interpretazione statutaria, di controllo sulle procedure e gli atti degli organismi e strutture della CGIL. È composto da cinque componenti effettivi e altrettanti supplenti – invitati permanenti – con funzione di surroga dei componenti effettivi assenti.»¹²⁵

A conclusione, ci pare rilevante riportare elementi di giurisdizione interna: “È passibile di sanzioni disciplinari l'iscritta o l'iscritto il cui comportamento sia contrario ai principi di democrazia e di garanzia di altre/altri iscritte/iscritti o risulti lesivo per la CGIL o configuri violazione di principi e norme dello Statuto. Le sanzioni applicabili, in ordine di gravità, sono le seguenti:

- a. biasimo scritto;
- b. in caso di iscritta/o con incarichi di dirigente a qualsiasi livello, o componente del comitato Direttivo, sospensione dalla/e carica/he sindacale/i ricoperta/e da 3 a 12 mesi;
- c. sospensione da 3 a 12 mesi dall'esercizio delle facoltà d'iscritta/o;
- d. espulsione dall'organizzazione.

Tali sanzioni vengono irrogate, secondo il principio di gradualità, proporzionalità e personalità in relazione al tipo e alla gravità dell'infrazione, per:

1. comportamenti
 - 1.1. incompatibili con i principi fondamentali dello Statuto;
 - 1.2. in contrasto con le regole in esso precisate;
 - 1.3. contrari alle corrette norme di leale comportamento nell'organizzazione;
 - 1.4. in contrasto con le norme fissate nei Regolamenti approvati dagli organi statutari.»¹²⁶

Nota a margine: l'articolo conclusivo dello statuto prescrive il divieto di fumo durante le riunioni e negli uffici. Con una battuta, il Novecento pare

¹²⁴ *Lo statuto della Cgil*, op. cit., p. 41.

¹²⁵ *Lo statuto della Cgil*, op. cit., p. 45.

¹²⁶ *Lo statuto della Cgil*, op. cit., pp. 49-50.

proprio terminato: le riunioni sindacali, al pari delle riunioni di partito, erano caratterizzate da dense nubi di fumo e la sigaretta pareva, tra i più, elemento irrinunciabile. Oggi non ve n'è più traccia: quel che prima apparteneva ad un rituale simbolico condiviso, oggi solleverebbe un coro di proteste.

2.10 *Le Delibere attuative*

“Il pluralismo politico, sociale, culturale, etnico ed il valore della differenza di genere sono assunti come ricchezza fondamentale di un sindacato generale dei diritti e della solidarietà quale vuole essere la CGIL. La sua unità ed autonomia rappresentano i pilastri della sua vita interna, ne sanciscono il modo di essere, ne determinano vincoli individuali e collettivi e consentono il pieno sviluppo della sua vita democratica. L'esperienza delle componenti di partito e delle correnti, intese come aggregazioni organizzate che tendono a limitare la sovranità politica ed organizzativa della CGIL e dei propri organismi, è conclusa ed irripetibile.”¹²⁷

Un'organizzazione così vasta come la CGIL, al suo interno, contiene posizioni e sensibilità diverse, spesso conflittuali. Tramontate le correnti di partito, la CGIL si è riorganizzata in mozioni congressuali ed aree programmatiche. Sono passati già 20 anni, ma potremmo dire che sono passati *solo* 20 anni: gli studiosi delle organizzazioni sanno meglio di noi che i tempi del cambiamento organizzativo sono tempi lunghi. Il collegamento diretto coi partiti del lavoro – comunisti e socialisti – fu per il sindacato un collegamento vitale: la rappresentanza sociale trovava sponda nella rappresentanza politica, la quale traduceva le istanze sindacali in riforme politiche. Il problema odierno pare essere il suo esatto contrario: rimasta “orfana” della sponda politica, l'organizzazione ha dovuto fare di necessità virtù e caricare sulle proprie spalle, oltre che la rappresentanza sociale, anche quella politica. Lo slittamento dal sindacato dei lavoratori al

¹²⁷ CGIL, *Le delibere attuative dello statuto*, Ediesse: Roma: 2010, p. 59.

sindacato dei cittadini, annunciato dai vari documenti che abbiamo finora esaminato, risponde anche a questa esigenza.

Ma i rapporti con i partiti politici non sono affatto terminati (e come potrebbero?): quello con l'attuale principale partito della sinistra, il Partito Democratico, è ad esempio un rapporto a dir poco conflittuale, per via della netta cesura introdotta dalla sua leadership nelle relazioni industriali e nei rapporti con le parti sociali. A tal proposito, lo statuto non impedisce ai sindacalisti l'iscrizione ad una forza politica, ma ne impedisce parallele cariche esecutive. Il problema, tuttavia, non è ancora risolto: i funzionari politici della CGIL iscritti ad un partito politico sono in primis funzionari politici della CGIL o militanti politici del partito? È (già) possibile una "carriera" sindacale senza l'appoggio esterno del partito? Va da sé che un ancoraggio politico esiste ancora, almeno nelle singole biografie dei funzionari, i quali sovente premono in modo da intermediare tra le sollecitazioni del sindacato e quelle del partito di riferimento. Quando si parla di autonomia nelle assemblee sindacali, si parla anche e soprattutto di questo: dell'autonomia dai partiti. E come già detto, questi legami coi partiti raccontano ancora il Novecento: col postfordismo, questi legami si stanno oramai rivelando deboli.

“L'articolazione per mozioni congressuali della CGIL è una modalità possibile per la definizione delle scelte congressuali e per la formazione degli organismi dirigenti nella stessa sede congressuale. Le mozioni congressuali rappresentano un fattore importante, seppur non esclusivo, della dialettica e della democrazia interne. In questo senso, su di esse, oltreché sui singoli dirigenti, pesa la responsabilità di garantire che dialettica e democrazia non mettano mai in discussione l'unità e l'autonomia della Confederazione e di evitare il riprodursi surrettizio della logica e della prassi delle correnti.”¹²⁸

Il problema dell'autonomia è un problema lungi dall'essere risolto: la stessa attuale segretaria generale Susanna Camusso, in occasione di un suo intervento presso il Petrolchimico di Marghera, ha apertamente posto il problema,

¹²⁸ *Le delibere attuative dello statuto*, op. cit., pp. 59-60.

dichiarando insufficiente l'azione sindacale senza una parallela azione politica nel Parlamento, pena l'irraggiungibilità di alcun obiettivo.¹²⁹ I sindacalisti non iscritti ad un partito vedono con disappunto questa dinamica, in quanto intaccherebbe la proclamata autonomia formalmente dichiarata dal 1991 e renderebbe l'agire sindacale dipendente da quello politico. Altra ancora è la posizione degli iscritti ad altri partiti minori, i quali ammettono la militanza politica dei singoli, ma senza alcun vincolo di dipendenza dai partiti. Il dilemma dell'autonomia, insomma, è all'ordine del giorno nei dibattiti politici dentro e fuori il sindacato e non è dilemma da poco. Il delegato rivendica la propria autonomia come valore in sé nelle assemblee coi lavoratori anche per fugare ogni dubbio sulla correttezza dell'organizzazione, la quale agisce solo secondo i bisogni dei lavoratori e non per andare incontro ai dettami del partito – e anche perché, spesso, i lavoratori non sono affiliati ad alcun partito o, se lo sono, non è più detto che sia un partito collocabile nella sinistra dello schieramento politico (leggasi Lega e, ultimamente, Movimento Cinque Stelle). Rivendicare quindi un doppio legame sindacato-partito, oltre che fuori tempo, potrebbe risultare anche di impedimento all'affiliazione dei lavoratori.

“Nel corso della prima seduta del Comitato direttivo eletto dal Congresso nazionale, e comunque entro due mesi dalla conclusione del Congresso nazionale, la/e mozione/i congressuale/i di minoranza potranno essere eventualmente confermate specificandone le caratteristiche. Esse assumeranno la denominazione di ‘Aree programmatiche congressuali’. Con la presentazione al Direttivo nazionale, le ‘Aree programmatiche congressuali’ si intendono costituite in tutta l’organizzazione.”¹³⁰

Le aree programmatiche della CGIL sono le opposizioni interne alla maggioranza espressa dall'ultimo congresso confederale. Attualmente esistono più aree programmatiche: “La CGIL che vogliamo” (che ha aderito all'ultimo congresso del 2014 alla mozione di maggioranza della segretaria uscente

¹²⁹ Susanna Camusso, Relazione al Petrolchimico di Marghera (VE) in occasione dell'assemblea conclusiva della campagna per le elezioni RSU del pubblico impiego in data 2 Maggio 2012.

¹³⁰ *Le delibere attuative dello statuto*, op. cit., p. 60-61.

Camusso); la “Rete 28 Aprile”; “Lavoro Società – Cambiare rotta” (che si è a sua volta scissa, in occasione dell’ultimo congresso di Rimini del 2014, con la nascita di “Democrazia e Lavoro”) e il raggruppamento che fa riferimento a Landini, Nicolosi e Moccia, sorto dalla spaccatura all’interno della mozione di maggioranza sempre in occasione dell’ultimo congresso. La prima è sorta dopo l’ultimo congresso confederale del 2010: esattamente come prevede il documento in esame, da mozione congressuale si è costituita in area programmatica¹³¹; la seconda, nata nel 2005, è entrata a far parte nel 2012 dell’area programmatica precedente, sebbene nello stesso anno abbia poi costituito la “Rete 28 Aprile – Opposizione CGIL”¹³²; la terza si è costituita nel 2002 in occasione del XIV congresso confederale ed è la diretta emanazione di “Essere sindacato”, storica area della sinistra sindacale il cui leader, negli anni ’90, era Fausto Bertinotti, futuro presidente della Camera dei deputati.

“L’opzione del governo unitario rappresenta una giusta e necessaria scelta per un’organizzazione sindacale che quotidianamente deve garantire rappresentanza e tutela di milioni di lavoratori/trici, pensionati/e, iscritti/e (...) Quando l’opzione del governo unitario non sia realizzabile, si determina una vera e propria situazione di governo e opposizione con la conseguente necessità di garantire, contemporaneamente, la piena legittimità della maggioranza a governare la struttura e, mediante le regole sotto riportate, all’opposizione la funzione di elaborazione propositiva e di controllo gestionario.”¹³³

Come l’unità sindacale, anche l’unitarietà confederale è principio fondamentale dell’organizzazione, pur tuttavia non sempre realizzabile. A seconda dei risultati elettorali conseguiti, le opzioni sono essenzialmente due: se c’è unitarietà, il direttivo nazionale verrà ripartito in proporzione, assieme ai posti che compongono la segreteria nazionale; se non c’è unitarietà, alla mozione confederale che ha vinto verranno assegnati tutti i posti della segreteria e la mozione minoritaria eserciterà l’opposizione interna nelle modalità previste,

¹³¹ <http://www.lacgilchevogliamo.it/cms/>

¹³² <http://www.quipunet.it/rete28aprile/>

¹³³ *Le delibere attuative dello statuto*, op. cit., p. 61-62.

ovvero nel direttivo. Questo dà l'idea di come la dinamica interna all'organizzazione, suddivisa tra maggioranza e opposizione e/o tra aree programmatiche, sia tutto fuorché stabile – per non ricordare la dialettica tra categorie e confederale, tra Camera del Lavoro e Regionali. Solo dal di fuori la CGIL può apparire unita: all'interno l'unitarietà, più che uno stato, è un processo.

“Le basi sulle quali la CGIL regola la sua democrazia di organizzazione si fondano sulla partecipazione di tutti gli organismi dirigenti ai vari livelli e delle iscritte e degli iscritti alla vita dell'organizzazione stessa (...) I luoghi e gli strumenti fondamentali della partecipazione sono rappresentati dall'Assemblea degli iscritti, dai Comitati degli Iscritti (aziendali o territoriali), dalle Leghe dei pensionati e dalle loro permanenti relazioni con il dibattito e le decisioni degli organismi dirigenti, dai Comitati direttivi, che costituiscono la sede più ravvicinata e rappresentativa in quanto espressione della democrazia delegata.”¹³⁴

La democrazia delegata è quella per cui l'organizzazione riceve mandato dal voto dei lavoratori attraverso le RSU e, a loro volta, i comitati direttivi attraverso i delegati – quindi democrazia rappresentativa. Nondimeno, il delegato di prima nomina che entra in un direttivo non viene necessariamente proposto dai lavoratori di un determinato luogo di lavoro, i quali votano tra i propri colleghi chi condurrà le trattative sindacali dentro l'azienda a loro nome – nelle RSU, appunto. Egli viene piuttosto proposto da altri delegati o funzionari o dirigenti sindacali secondo criteri di genere, di età, di territorialità, di luogo di produzione e di eventuale appartenenza ad aree programmatiche, in modo da mantenere un equilibrio il più possibile vicino ai dettami statutari (oltre che, ovviamente, per capacità riconosciute).

“Il tema della democrazia deve sostanziarsi con regole e criteri che realizzino anche una reale democrazia della solidarietà, condizione questa per la compiuta realizzazione del sindacato generale. Ciò al fine di evitare il prodursi di situazioni di difesa corporativa di interessi, lesivi di diritti specie dei più deboli, e

¹³⁴ *Le delibere attuative dello statuto*, op. cit., p. 67.

contrari all'affermarsi della solidarietà. In simili casi, è necessario limitare la sovranità nell'esercizio del potere negoziale della struttura interessata.»¹³⁵

Il tema della solidarietà è la rotta che l'organizzazione intende porsi nel suo agire sociale. La solidarietà è concetto nobile e storico, che racchiude in sé la reciprocazione e la fratellanza. Per Luciano Gallino, con essa possiamo “designare la capacità dei membri di una collettività di agire nei confronti di altri come un soggetto unitario”.¹³⁶ Preziosa definizione, in quanto ci ricorda che si è solidali in azione *contro* qualcuno – da qui il conflitto, componente ineliminabile delle relazioni umane: la solidarietà non è un astratto da ipotizzare, ma una pratica da percorrere. Infine, essenziale è l'elemento della collettività, ovvero il fare gruppo, il sentirsi dalla stessa parte. Ci pare che quel che la CGIL afferma di voler essere nel mondo ben si riassume in una solidarietà che va organizzata, partecipata e diffusa.

“Il raggiungimento dei requisiti previsti dalla normativa vigente per l'accesso alla pensione (...) comporta la conclusione di qualsivoglia rapporto di dipendenza con la CGIL e con le sue articolazioni, compresi istituti ed enti collaterali (...) Le previsioni contenute in questo punto non si applicano allo SPI CGIL.”¹³⁷

I quasi 6 milioni di iscritti alla CGIL sono per più della metà costituiti da pensionati. Questo pone questioni di portata enorme: sull'invecchiamento della società; sulla cittadinanza attiva; sull'apprendimento in età adulta; sull'identità del sindacato; sulla sue politiche; sulla sua rappresentanza. Infatti, al compimento del 65° anno il sindacalista può continuare a svolgere attività sindacale passando dalla categoria di appartenenza – o dal confederale – alla categoria dei pensionati, strutturata autonoma come ogni altra categoria. Ciò non facilita il cambiamento necessario all'interno dell'organizzazione: è inevitabile che una così vasta componente faccia sentire il proprio peso, al pari delle istanze provenienti dalle altre categorie. I pensionati sono per lo più, per ragioni

¹³⁵ *Le delibere attuative dello statuto*, op. cit., p. 71.

¹³⁶ Luciano Gallino, *Dizionario di Sociologia*, Utet: Torino 1982.

¹³⁷ *Le delibere attuative dello statuto*, op. cit., pp. 83-84.

biografiche, legati ad una visione del lavoro ancora *fordista*, mentre abbiamo visto come il nuovo modello di riferimento dovrebbe diventare – non tanto perché lo affermiamo noi, quanto per quel che sta scritto nei testi fondamentali dell’organizzazione – quello *postfordista*.

“Gli organismi dirigenti della CGIL e delle categorie devono rappresentare la complessità dell’organizzazione e dare significato agli obiettivi posti dalle decisioni congressuali. Pertanto essi, in particolare, devono essere composti prevedendo ordinariamente la presenza di giovani e di migranti. E’ fatto obbligo ai Centri regolatori di programmare percorsi vincolanti nella sostituzione di quanti ricoprono incarichi esecutivi ispirati a favorire il rinnovamento costante dei gruppi dirigenti e a meglio utilizzare le esperienze attuando, conseguentemente, processi formativi e/o percorsi di mobilità anche territoriali. Allo scopo di favorire il rinnovamento della platea dirigente attraverso una politica dei quadri che, a tutti i livelli dell’organizzazione, garantisca un accesso diffuso dei giovani e degli immigrati, in particolare provenienti dai luoghi di lavoro, a ruoli di responsabilità e direzione, sono attuati percorsi formativi obbligatori.”¹³⁸

Sul tema della formazione, tema centrale per noi, abbiamo dedicato un apposito capitolo. Ci preme qui sottolineare la contraddizione di un’organizzazione che ritiene il cambiamento fondamentale e la formazione al cambiamento essenziale, laddove poi demandi alle realtà territoriali o di categoria l’impegno a implementarla, cosa che, se e quando avviene, avviene in ordine sparso. D’altronde, che la formazione sia oramai non solo imprescindibile, ma *continua*, è riscontrabile nel seguente articolo, riferito ai fondi interprofessionali: “la CGIL considera la formazione continua uno strumento indispensabile per promuovere e tutelare la professionalità dei lavoratori e delle lavoratrici e la loro occupabilità ed è impegnata, con tutte le sue strutture, affinché, nella contrattazione collettiva a tutti i livelli, il ruolo della formazione sia maggiormente presente e più collegato ai percorsi di carriera, all’organizzazione del lavoro e all’evoluzioni

¹³⁸ *Le delibere attuative dello statuto*, op. cit., p. 84.

delle retribuzioni. La CGIL ribadisce altresì che le risorse per la formazione continua sono di pertinenza dei lavoratori e delle lavoratrici e che vanno quindi utilizzate non in maniera sostitutiva di obblighi formativi previsti per legge a carico delle imprese.”¹³⁹

Questa breve carrellata del sistema cigiellino ci ha permesso di introdurre, documenti alla mano, cosa dovrebbe essere il “mestiere” del sindacalista. In realtà non ci ha detto molto: che è una funzione particolare, che è una funzione politica, che non può essere paragonata ad una professione, né ad altri lavori. Ma in cosa consista più in dettaglio questo “mestiere” *praticamente*, operativamente, nelle sue prassi e nei contesti quotidiani e soprattutto come gli stessi sindacalisti vivano in prima persona il loro “mestiere”, come lo abbiano imparato, cosa serva loro per svolgerlo al meglio, tutto questo, dai testi fondamentali della CGIL, non lo sappiamo ancora.

2.11 *Filosofia sindacale*

“Il movimento sindacale può essere pienamente valutato solo considerandone la parte avuta nella vita dei lavoratori durante il passaggio da una società organizzata semplicemente ad una complessa economia industriale e urbana. La rivoluzione industriale distrusse i solidi ormeggi del vecchio sistema di vita e gettò gli operai inermi alla deriva in un mondo estraneo e difficile. Il contadino cresciuto nell’ambito del piccolo villaggio, dove valori tradizionali regolavano ogni atto dalla culla alla tomba e dove ogni uomo recitava una parte in un dramma ben noto a tutti, si trovò d’improvviso isolato e sgomento in una città popolata da sconosciuti e indifferente ad una legge comune. Era scomparso l’universo simbolico che aveva modellato attraverso i tempi gli usi e i costumi degli uomini nel villaggio, nel castello o nella corporazione. Questa è la grande

¹³⁹ *Le delibere attuative dello statuto*, op. cit., p. 106.

tragedia morale del sistema industriale: l'aver distrutto quel mondo simbolico e pieno di significati che aveva conferito un carattere etico alla vita dell'individuo. Il lavoratore singolo non ebbe più alcun luogo riconoscibile da poter chiamare suo, non ebbe alcuna 'società' cui appartenere 'naturalmente', non ebbe alcun principio in base al quale dover vivere.¹⁴⁰

Ci è sembrato utile, ai fini di comprendere l'essenza del "mestiere" del sindacalista, prendere spunto da qualche elemento di filosofia sindacale: l'opera, seppur datata agli anni '50, di Frank Tannenbaum – opera continuamente citata dagli studiosi di questioni sindacali – ci pare ancora oggi attuale. Lo statunitense di origine austriaca racconta le origini del sindacato con uno sguardo allo stesso tempo americano ed europeo. Se la sua descrizione potrebbe essere tacciata oggi di idealismo o, peggio, di romanticismo, dice tuttavia una cosa essenziale per un'organizzazione sindacale: le ragioni per cui è nata e l'importanza, sul piano esistenziale, che essa può rivestire per milioni di persone. Il sindacato è figlio della rivoluzione industriale che ha radicalmente sovvertito il mondo feudale: senza scomodare Marx, basta leggere un romanzo di Charles Dickens per immaginare l'urbanizzazione forzata di milioni di contadini nell'Inghilterra dell'Ottocento, strappati dalla miseria della vita contadina per finire nelle terribili condizioni dell'universo fabbrica.

“È in questa luce che deve essere considerata la funzione del sindacato. Per quanto riguarda l'individuo, il sindacato restituisce al lavoratore la sua 'società', gli offre una solidarietà, una parte in un dramma che egli riesce a capire, e la vita acquista di nuovo significato, diventando egli partecipe di un sistema di valori comune agli altri (...) È un sistema etico e sociale, non puramente economico: interessa tutto l'uomo. Il suo scopo è la 'vita buona'. I principi insiti nel sindacalismo sono quelli di un'epoca più antica, anteriore agli slogan stridenti della politica odierna; si tratta di un tentativo spontaneo di ritornare ai valori derivati dal passato: sicurezza, giustizia, libertà e fiducia; ed è

¹⁴⁰ Frank Tannenbaum, *Una filosofia del sindacato*, Edizioni Lavoro: Roma 1995, pagg. 7-8.

appunto in tali valori, espliciti e impliciti, che l'uomo aveva trovato la sua umana dignità.”¹⁴¹

La società che il sindacato restituisce al lavoratore è la *solidarietà*, grazie alla quale l'individuo riacquista il riconoscimento perduto e si riappropria del significato della propria vita, della sua buona vita che non è costituita solamente dal miglioramento delle sue condizioni materiali, ma anche di quelle esistenziali. Reciprocità e socialità sono costrutti decisivi per il ragionamento che stiamo tentando di fare: fare sindacato non significa solo difesa del lavoro o miglioramento delle sue condizioni, è di più, è sempre stato molto di più: è la “vita giusta”, è la “vita assieme”. La funzione storica di *riscatto* che il sindacato ha avuto per milioni di persone è stata una funzione fondamentale: solo assieme ad altri è stata possibile, solo mediante una dimensione sociale il soggetto ha ritrovato la dignità che la fabbrica gli aveva sottratto. Per questo il pensiero di Tannenbaum ci sembra ancora attuale: perché ci parla delle ragioni per cui il sindacato continua ad esistere oggi, ragioni che ne connotano la “ragione sociale”, pertinenti con il “mestiere” del sindacalista, ragioni che non sono venute meno nonostante la fine del fordismo, ragioni che sono all'ordine del giorno, oggi più che mai, nella crisi economico-sociale, iniziata nel 2008 e di cui non si scorge ancora la fine.

“Se il possesso del danaro è la meta di tutti i nostri sforzi, la sua mancanza significa il fallimento completo, giacché nulla è dato ottenere senza danaro, neppure la semplice sussistenza. L'inadeguatezza morale dell'industrialismo deriva dall'aver sostituito un 'buon salario' alla buona vita.”¹⁴²

Proprio per questo pensiamo che la teoria marxiana dell'*Entfremdung* (alienazione) abbia ancora molto da dire. Il lavoro è merce tra le merci nella visione liberista: non per niente si parla tranquillamente di “costo del lavoro”. Il neoliberalismo appare trionfante su scala planetaria (anche se oggi, con la crisi finanziaria mondiale, sempre più discusso) e lo stesso sindacato italiano, negli

¹⁴¹ *Una filosofia del sindacato*, op. cit., p. 9.

¹⁴² *Una filosofia del sindacato*, op. cit., p.11.

anni '90, ne sembrò in quale modo persuaso: le riforme introdotte in quegli anni in nome di “più mercato, meno stato” furono simbolizzate dall’approvazione, anche da parte della CGIL, del cosiddetto “Pacchetto Treu” che introduceva la novità del contratto di collaborazione coordinata e continuativa, con ciò spezzando la regola fino ad allora vigente per cui la tipologia naturale di ogni rapporto di lavoro fosse quella a tempo indeterminato. Nella convinzione che questo avrebbe agevolato l’occupazione giovanile e quindi il buon salario (come abbiamo visto, invano), si trascurò quel che contestualmente veniva messo in discussione: la buona vita.

“Il primo apparire del sindacato, a dispetto dell’opposizione legale, e il suo sopravvivere ai molti ostacoli incontrati, non fecero che riconfermare un’esperienza vecchia di secoli: la fusione morale di uomini uniti materialmente nel lavoro. L’esigenza di creare un’unione che esprimesse il senso di solidale identità di un gruppo di uomini che, lavorando insieme, avevano trovato un modo particolare per definire la loro posizione nel mondo, si dimostrò imperiosa ed insopprimibile. Le esigenze cui per lungo tempo avevano soddisfatto il villaggio, la corte signorile, e la corporazione, trovavano ora espressione in un’organizzazione nuova, i cui fini rimanevano tuttavia gli stessi.”¹⁴³

Il sindacato non ha rappresentato soltanto un’occasione di riscatto per milioni di individui, ma anche la possibilità di ritrovare una propria *collocazione nel mondo*: la vita anonima, faticosa e calpestata di molti non avrebbe avuto possibilità di rivincita se non attraverso la relazione con altri soggetti che vivevano la stessa condizione, da cui l’emersione di una consapevolezza nuova, quella dell’appartenenza alla medesima condizione materiale che solo attraverso una lotta comune avrebbero riscattato. Il vecchio adagio “l’unione fa la forza” fu, in questo caso, più vero che mai: l’unione fa anche la dignità, che spesso il soggetto isolato stenta a difendere. Le masse, storicamente, solo mediante azioni comuni organizzate hanno avuto la forza di cambiare il loro status e le loro condizioni. Solo l’unione con gli altri – ricordiamo che nella lingua inglese la

¹⁴³ *Una filosofia del sindacato*, op. cit., p. 23.

parola sindacato viene comunemente tradotta con *Trade Union* – poteva cambiare lo stato delle cose.

“Ciò che la rivoluzione industriale fece nei confronti dell’individuo in genere e del lavoratore in particolare, fu la disgregazione della sua società e la distruzione della legge tradizionale che aveva regolato la sua vita, abbandonandolo alle sue sole risorse: l’uomo era finalmente ‘libero’ come non era mai stato nel passato.”¹⁴⁴

La rottura di antiche reti di solidarietà e di mutuo soccorso del mondo contadino ebbe prezzi da pagare altissimi: oltre alle condizioni di lavoro durissime e all’emigrazione forzata dalle campagne alle città si pensi, giusto per fare un esempio, all’alcoolismo, vera piaga sociale che tuttavia offriva spesso l’unica possibilità di decompressione in una realtà durissima.¹⁴⁵ L’ironia di Tannenbaum nasconde neppure velatamente una critica al liberismo e alla sua visione del mondo per cui la libertà individuale è la massima aspirazione degli individui: libertà di cui milioni di operai, nelle loro condizioni di miseria e indigenza, potevano farsene ben poco, essendo essa intesa solo per chi se la poteva permettere.

“La disintegrazione della comunità si verificò in un momento in cui le teorie politiche e morali prevalenti affermavano solennemente che ogni uomo era dotato degli stessi diritti e che ognuno aveva in sé stesso tutta la conoscenza e la saggezza necessarie a fare di lui il miglior giudice di ciò che potesse essere il suo vero interesse. Si attribuiva a ciascun essere umano una vera luce interiore per mezzo della quale egli era in grado di distinguere sottilmente tra il bene e il male. All’individuo era perciò sempre possibile e, in base alla teoria, anche necessario, realizzare il meglio per se stesso e, di conseguenza, il meglio anche per la società”.¹⁴⁶

Le teorie del liberalismo ottocentesco, fondate sull’ottimismo della “mano invisibile” annunciata da Adam Smith che avrebbe risolto da sé ogni ingiustizia

¹⁴⁴ *Una filosofia del sindacato*, op. cit., p. 25.

¹⁴⁵ Stefano Musso, *Storia del lavoro in Italia dall’Unità a oggi*, Marsilio: Venezia 2002.

¹⁴⁶ *Una filosofia del sindacato*, op. cit., p. 35.

sociale, risultavano clamorosamente dimentiche della condizione materiale dei più, eleggendo il *borghese maschio adulto* quale prototipo dei diritti universali e trascurando tutti gli altri – un po’ come la democrazia greca che, per sostenersi, necessitava di schiavi ed escludeva le donne. Tale “mancanza” rivelava la drammatica contraddizione di una società in cui la questione sociale cominciava a farsi sempre più pressante. Il problema posto da Tannenbaum è il problema che affronteranno poi altri pensatori del Novecento quali Dahrendorf o Rawls: i diritti formali, senza la possibilità concreta della loro attuazione, rimangono diritti astratti, quindi di fatto inservibili.

“Caratteristico della rivoluzione industriale che tutte le teorie che l’accompagnarono negassero la comunità. L’idea stessa di ‘società’, che si adatta così perfettamente all’uomo, sembrava essere sfumata e i filosofi parlavano di felicità individuale come se fosse dato trovarla solo in un vuoto sociale. Inoltre, tutte queste teorie partivano dal presupposto che l’utile economico fosse la preoccupazione dominante, forse esclusiva, dell’uomo.”¹⁴⁷

Presupposto di ogni filosofia morale è che il movente economico non sia l’unico movente che spinge l’uomo nelle proprie azioni e l’approccio di Tannenbaum alla questione sociale è un approccio morale: trascurarlo significa condannare l’uomo a quell’appiattimento ben descritto da Marcuse – l’uomo consumatore garante della conservazione del ciclo di produzione capitalistico. Questo è pure lo spazio ideale di un’associazione come il sindacato: lottare affinché la dignità del lavoratore venga preservata e non totalmente oggettivizzata, mercificata secondo l’assimilazione del lavoro a merce tra le merci. Tannenbaum insiste sulla comunità in quanto realtà concreta dell’umano, animale sociale che solo nella vita sociale può riconoscersi e venire riconosciuto: nessuna felicità, alcuna realizzazione è per il singolo possibile se non come membro di una comunità.

“Il sindacato è il raggruppamento spontaneo di lavoratori singoli, costretti insieme per esigenze funzionali, e riflette l’identità morale e l’unità psicologica che gli uomini scoprono sempre quando lavorano insieme, perché appunto ne

¹⁴⁷ *Una filosofia del sindacato*, op. cit., p. 37.

sentono il bisogno e senza di esse non potrebbero sopravvivere. Non si tratta di una novità: il fatto che tale evoluzione assuma la forma del sindacato non è che un accidente storico, determinato dal tipo di associazione imposto dall'epoca della macchina. La teoria secondo cui la mano d'opera era una merce come un'altra fece dell'azione collettiva l'unico mezzo per l'affermazione della condizione morale dell'individuo, e il sindacato fornì la prova tangibile che l'uomo non è una merce né è sufficiente a sé stesso.»¹⁴⁸

La mercificazione di ogni aspetto della vita umana: il costo del lavoro, il capitale umano, le risorse umane e via dicendo. La domanda che ci poniamo è questa: se, con la globalizzazione, quella che Tannenbaum definisce “l'epoca della macchina” è in Occidente sulla via del tramonto, anche il sindacato è destinato alla stessa fine? La domanda ci appare affascinante e, allo stesso tempo, della massima importanza: Adolfo Pepe, storico delle relazioni industriali e attualmente presidente della Fondazione Di Vittorio, insiste sul fatto che la sopravvivenza della CGIL dopo la fine della Prima Repubblica non fu affatto scontata; venendo meno il partito del lavoro – e l'intero sistema dei partiti dell'arco costituzionale – il sindacato rischiò di finire allo stesso modo. Solo un'assunzione di responsabilità nazionale, politica più che sindacale, gli permise di traghettarsi verso la Seconda Repubblica e iniziare un lavoro di riposizionamento, di riflessione e di ripensamento della sua funzione e del suo ruolo nella società che è ancora in corso.¹⁴⁹

Allo stesso modo oggi, con l'erosione del consenso e della legittimazione sociale che il sindacato sta vivendo, dare per scontata la sua esistenza sarebbe, secondo Pepe, un errore imperdonabile: se perfino l'Unione Sovietica è implosa, perché mai un'esperienza come quella sindacale non potrebbe concludersi?

“Il sindacato non è uno strumento contro la società: è un modo supplementare di organizzare la società stessa, non solo il lavoro, ma la società in tutte le sue manifestazioni (...) Il sindacato, proprio in quanto è tutto preso dai

¹⁴⁸ *Una filosofia del sindacato*, op. cit., p.42.

¹⁴⁹ Adolfo Pepe, *Relazione al corso di formazione nazionale per formatori della Funzione Pubblica*, Roma: 8 Luglio 2014.

particolari, è in un certo senso la società stessa. L'organizzazione del lavoro non è soltanto un movimento economico, politico o sociale: è tutto questo e molto di più, è l'intera società fusa in una forma nuova.”¹⁵⁰

I documenti ufficiali della CGIL che abbiamo visto sopra affermano esattamente questo: il sindacato vuole rappresentare la società attraverso il lavoro, non solo il lavoro. Anzi, ci pare di poter affermare che proprio il riposizionamento e il ripensamento che la CGIL è stata costretta ad affrontare hanno in qualche modo fatto sì che il sindacato tornasse a questa sua funzione allargata, a questo suo essere società nella società, a rappresentarla in toto attraverso la cifra del lavoro, sancito dalla Costituzione come unico collante di questo Paese che, per Pepe, non avendo nella sua storia vissuto rivoluzioni e avendo anzi inventato il fascismo e la mafia, altro non aveva su cui rifondare sé stesso. La funzione che l'organizzazione svolge è una funzione storicamente nazionale: si pensi a Di Vittorio, storico segretario della CGIL, che nel secondo dopoguerra promosse una campagna di alfabetizzazione delle masse quale obiettivo primario dell'organizzazione, in quanto solo attraverso il saper leggere e scrivere era pensabile una politica emancipativa del Paese.¹⁵¹

“Qui l'ambiente comune fece degli estranei di ieri i compagni di oggi (...) Ogni sindacato dà vita a parole d'ordine e simboli propri, unitamente ad un proprio e particolare senso di distinzione e di identità”.¹⁵²

Parleremo molto di questo aspetto, nel capitolo seguente. Abbiamo già accennato sopra alla ritualità dell'organizzazione, un aspetto che gli studiosi di organizzazioni ben conoscono come peculiare di ogni gruppo umano organizzato. Anche nella CGIL, quindi, fanno bella vista un lessico riconoscibile (proprio la parola *compagno* è ancora denominazione e saluto reciproco, segno linguistico distintivo che vuole connotare e distinguere l'organizzazione, una parola piena di significati di chi, condividendo il pane¹⁵³, sceglie di condividere

¹⁵⁰ *Una filosofia del sindacato*, op. cit., p. 61.

¹⁵¹ *Relazione al corso di formazione nazionale per formatori della Funzione Pubblica*, op. cit.

¹⁵² *Una filosofia del sindacato*, op. cit., pp. 87-88.

¹⁵³ Dietro questa immagine è evidente il richiamo all'Ultima Cena.

il proprio destino) e un simbolo inconfondibile (un quadratino rosso, un simbolo molto semplice che riassume, nel suo colore, una connotazione politica inconfondibile).

“Il più grande errore del secolo scorso è stato di aver supposto che si potesse organizzare un’intera società sul movente economico, sull’utile. Il sindacalismo ha dimostrato che quest’assunto è falso e che gli uomini non vivono di solo pane.”¹⁵⁴

Il sindacato ha questo compito: il salario, cioè il *sale* con cui venivano pagati gli antichi romani – altra metafora alimentare – è fondamentale, ma non sufficiente; il movente economico è presente in ogni persona, ma non è l’unica ragione che la s-muove. La più autentica vocazione sindacale è quella alla giustizia per tutti, al miglioramento delle condizioni materiali e all’avanzamento delle condizioni esistenziali in un’ottica di *liberazione* del lavoro e, allo stesso tempo, *dal* lavoro, riconoscendo che oltre il lavoro c’è la vita liberata, emancipata, non più alienata ma riconciliata con sé stessa: quella dell’autorealizzazione del soggetto.

Lo scritto di Tannenbaum esprime bene l’aspetto vocazionale del “mestiere” del sindacalista, ovvero la sua idealità e la sua utopia: il sindacalista, aiutando gli altri, aiuta sé stesso, perché porta a compimento quella *disposizione alla giustizia* che lo ha portato a scendere in campo, a non rimanere spettatore, a fare concretamente qualcosa per gli altri.

Se poi nella quotidianità questo non sempre si realizzi, se nella realtà entrano in gioco altre motivazioni e altre ragioni, più personali e meno nobili – di cui avremo ampio modo di parlare più avanti – ciò non toglie che l’aspetto vocazionale rimanga uno degli aspetti principali di questa adesione e che non possiamo non tenerne conto quando esamineremo più da vicino il “mestiere” del sindacalista.

¹⁵⁴ *Una filosofia del sindacato*, op. cit., p.103.

2.12 Sociologia sindacale

“In questo compito di rappresentanza e di protezione il sindacato ha teso a ricostruire il tessuto morale e una dimensione etica di parti della società che ne erano state private, colpite dall’indigenza e soprattutto dall’insicurezza.”¹⁵⁵

Ci è sembrato ugualmente utile, nella nostra ricognizione del “mestiere” del sindacalista, esaminare uno sguardo sociologico di primordine, quale quello di Gian Primo Cella, autorevole esperto di questioni sindacali: il suo studio ci ha aiutato ad approfondire da un altro punto di vista – quello della sociologia delle organizzazioni – la CGIL, sebbene Cella non abbia posto a tema la sola CGIL, ma l’intero universo sindacale. Nelle righe sopracitate Cella, lettore di Tannenbaum, ne condivide l’opinione sulla funzione etica che il sindacato ha rivestito nella società.

“Gli stessi poteri e le prerogative dei sindacati sono sotto pressione, accusati di essere fra le cause delle difficoltà economiche, o comunque l’ostacolo prevalente alle strategie di riaggiustamento o di rientro. In tutti i paesi industriali si prospetta, o si paventa, una possibilità di ritorno agli assetti di regolazione dell’ordine economico, sociale e politico tipici della fase dell’individualismo liberale. Ritorni che effettivamente si attuano con i governi neo-liberali in Gran Bretagna e Stati Uniti nel corso del decennio Ottanta. Il declino del sindacato sarà una delle prime conseguenze di queste politiche.”¹⁵⁶

Il libro di Cella, scritto giusto alla fine del Novecento, bene illustra quel che già si intravedeva dopo l’89 e l’avvento dell’era globalizzata. Il processo di individualizzazione, riconosciuto pure dalla CGIL come visto sopra, processo irreversibile di uscita dalle grandi narrazioni collettive, segna un’erosione della forza dei sindacati di influenzare e condiregere le politiche del lavoro: con l’affermarsi del neoliberismo, trionfante negli anni Ottanta sotto i governi Thatcher in Gran Bretagna e Reagan negli Stati Uniti, inizia un arretramento

¹⁵⁵ Gian Primo Cella, *Il sindacato*, Laterza: Roma-Bari 1999, p. 9.

¹⁵⁶ *Il sindacato*, op. cit., pp. 14-15.

delle condizioni contrattuali dei lavoratori. Ricordiamo, a titolo di esempio, lo storico sciopero dei minatori britannici negli anni Ottanta e la loro resa di fronte all'intransigenza del governo Thatcher, una sconfitta che segnò non solo la classe dei minatori e il sindacato, ma l'intera società britannica di allora.

“Le ragioni di fondo della discesa delle iscrizioni ai sindacati in questi ultimi anni: da una parte il declino delle industrie tradizionali (miniere, siderurgia, metalmeccanica) dove più alta era la presenza degli operai sindacalizzati, dall'altra l'estensione dei comparti del terziario dove la sindacalizzazione si rivela problematica.”¹⁵⁷

La terziarizzazione del mondo dei lavori, come detto sopra, ha spazzato via la centralità della fabbrica e dell'operaio metalmeccanico: non è un caso che quasi tutte le categorie sindacali facenti parte della CGIL abbiano perso iscritti salvo la FILCAMS, diventata addirittura prima categoria, scavalcando la Funzione Pubblica che a sua volta era diventata da qualche anno il sindacato maggioritario all'interno della confederazione – tra l'altro, a scapito dei metalmeccanici. La sconfitta dei minatori britannici fu uno spartiacque tra un prima e un dopo, tra le politiche fordiste neokeynesiane e quelle neoliberiste del postfordismo, per cui intercettare i lavoratori del terziario avanzato, dispersi e disgregati nei loro lavori, diventerà sempre più problematico.

“La conflittualità esterna al sindacato è legata ai processi tecnologici e organizzativi che sono all'origine dei mutamenti nella composizione della forza lavoro (...) L'insieme dei conflitti esterni e delle tensioni interne costituisce la miscela che quasi sempre ha accompagnato i grandi mutamenti nelle strutture organizzative della rappresentanza sindacale.”¹⁵⁸

L'attuale ci pare proprio essere per la CGIL un periodo di profondi conflitti, esterni ed interni, che inevitabilmente accompagnano la fase di mutamento che il sindacato sta vivendo e che, nonostante le ampie e forti resistenze interne, dovrà venire governato, pena la messa all'angolo dell'organizzazione ed il venir meno

¹⁵⁷ *Il sindacato*, op. cit., p. 24.

¹⁵⁸ *Il sindacato*, op. cit., p. 43.

della sua incidenza nelle politiche economico-sociali nazionali. La rivoluzione digitale a cui abbiamo assistito nel corso degli ultimi anni sta cambiando sempre più velocemente non solo il mondo dei lavori, creandone continuamente di nuovi e decretando la fine di altri: sta cambiando prepotentemente la nostra vita. I nativi digitali conoscono il mondo in una maniera distante anni luce da quella dei loro genitori; il loro mondo virtuale è sempre più il loro mondo reale, in cui si incontrano e scambiano continuamente informazioni; pensare di rapportarsi a questo mondo senza conoscere ed entrare nella loro realtà è non aver minimamente capito la mutazione antropologica che la tecnica ha introdotto nelle nostre esistenze.

“Se la composizione del lavoro ci mostra le origini della forma delle rappresentanze sindacali, l’individuazione dei problemi organizzativi ci svela come, attraverso le soluzioni a essi fornite dalle leadership, si arrivi alle forme concrete, nelle loro diverse sfumature (...) Il primo dilemma riguarda la tensione fra la logica di classe e la logica dell’associazione (...) Il secondo dilemma, forse meno drammatico, ma comunque denso di implicazioni organizzative, riguarda l’alternativa fra criterio orizzontale e criterio verticale di rappresentanza (...) Il terzo dilemma riguarda la concorrenza fra principi gerarchici e principi federativi (...) Il quarto dilemma riguarda il ruolo dei dirigenti eletti rispetto al ruolo dei funzionari, un dilemma che in parte si sovrappone a quello fra dirigenti lavoratori e dirigenti full-time nell’organizzazione”.¹⁵⁹

La serie di dilemmi organizzativi elencati da Cella fotografa alla perfezione, secondo quanto abbiamo avuto modo di osservare, lo stato delle cose interno alla CGIL. Il primo dilemma è quello delle due colonne su cui oramai si regge l’organizzazione: la tutela del lavoro e il sistema dei servizi; il secondo e terzo dilemma hanno a che fare con lo scontro tra l’istanza orizzontale e quella verticale, che fa della CGIL, come dicevamo, più un’interorganizzazione che una confederazione; il quarto e quinto dilemma riguardano il conflitto molteplice interno/esterno tra la componente politica e quella tecnico-amministrativa da una

¹⁵⁹ *Il sindacato*, op. cit., pp. 48-51.

parte, tra i sindacalisti in distacco e quelli rimasti in produzione dell'altra. Su tutti questi dilemmi tratteremo abbondantemente nella seconda parte.

“I sindacati industriali adottano come strumento fondamentale di azione la contrattazione collettiva, lo strumento ideale per la regolazione in modo uniforme di una condizione lavorativa che diventa sempre più omogenea per grandi masse di lavoratori industriali.”¹⁶⁰

Questa è stata la regola nel fordismo: quale strumento più efficace ed efficiente se non quello della diretta negoziazione delle regole del gioco che valevano per tutti? Il caso recente, e per certi versi clamoroso, dell'uscita della FIAT da Confindustria per non dover sottostare al contratto collettivo precedentemente negoziato tra le controparti (e il referendum a cui parteciparono i lavoratori degli stabilimenti di Pomigliano e Mirafiori) riassume esemplarmente questo strappo: un ritorno alla contrattazione di secondo livello, cioè territoriale, preludio di una filosofia postfordista delle relazioni industriali che prevede il totale superamento della contrattazione nazionale di categoria e la libertà per l'azienda di negoziare direttamente con i propri dipendenti i rinnovi contrattuali, così erodendo, come detto pocanzi, le precedenti conquiste dei loro diritti ottenute attraverso la loro negoziazione ad opera del sindacato.¹⁶¹ La cosiddetta “riforma Brunetta” del Pubblico Impiego del 2009 va letta in questa direzione.

“Il sindacato non è solo un'organizzazione di rappresentanza, nata e cresciuta per dare voce e identità ai lavoratori dipendenti. Esso è anche un attore sociale, destinato a entrare direttamente in relazione con altri attori, il più delle volte in chiave conflittuale, anche se il conflitto può essere gestito e normalizzato. Nelle esperienze industriali moderne, queste relazioni sono soprattutto di tipo contrattuale.”¹⁶²

Un attore sociale di primo ruolo: a sentire Pepe, il sindacato è l'unico soggetto rimasto intatto dalla crisi italiana che ha spazzato via l'intera prima repubblica ed

¹⁶⁰ *Il sindacato*, op. cit., p. 56.

¹⁶¹ Mimmo Carrieri, *I sindacati. Tra le conquiste del passato e il futuro da costruire*, Il Mulino: Bologna 2012, p. 119-22.

¹⁶² *Il sindacato*, op. cit., p. 87.

è stato l'unico soggetto a farsi carico dei costi dell'ingresso nell'Unione Europea da parte della società italiana, assolvendo una *funzione nazionale* che fin dal secondo dopoguerra lo contraddistingue. Questa sua assunzione di responsabilità ne fa un soggetto politico nazionale, autorevole anche sul piano internazionale.¹⁶³

“Ma non sono solo il processo contrattuale o i contenuti rivendicativi a formare i moderni sistemi di relazioni industriali, e il campo di azione dei sindacati. La contrattazione collettiva contribuisce a creare una vera e propria rete di relazioni, che vede al proprio centro sindacati e imprese, e attraverso la quale si esercita nei fatti la rappresentanza sindacale. È quella che definiamo come struttura contrattuale: ovvero quella rete relativamente stabile di rapporti di interdipendenza che intercorrono, in senso orizzontale, fra i diversi soggetti coinvolti nella contrattazione (occupanti diversi ruoli socio-economici, come sindacati e imprese) e, in senso verticale, all'interno dei soggetti stessi, cioè fra i livelli stessi.”¹⁶⁴

Il problema è che, con la fine della concertazione annunciata nel 2014, che metterebbe fine all'accordo stipulato nel 1993 (grazie all'allora presidente del consiglio Ciampi e del ministro del Lavoro Giugni) che sancì l'ingresso dell'Italia nel “club della concertazione”,¹⁶⁵ si creerebbe un vuoto che il sindacato a fatica riuscirebbe a colmare; d'altro canto, il suo tentativo di rivitalizzare questo istituto, vista la filosofia del governo Renzi, sarebbe ragionevolmente destinato all'insuccesso. Pepe ritiene a tal proposito che l'unica possibilità di legittimazione da parte della CGIL sia oramai quella su scala europea: essa costituisce un panorama irrinunciabile dell'azione sindacale, per compensare la sua perdita di potere entro i confini nazionali. Lo scenario postfordista è uno scenario globale, internazionale e quindi i giochi non hanno più luogo entro i confini nazionali, ma sono sovradeterminati a Bruxelles, Francoforte e Berlino, ragion per cui o i sindacati cominciano a loro volta a

¹⁶³ *Relazione al corso di formazione nazionale per formatori della Funzione Pubblica*, op. cit.

¹⁶⁴ *Il sindacato*, op. cit., pp. 64-65.

¹⁶⁵ *I sindacati*, op. cit., p. 67-8.

ragionare e ad agire su piattaforme europee, oppure perderanno sempre più potere e rilevanza.¹⁶⁶

“Il sindacato agisce nelle relazioni contrattuali con le controparti dotato di una risorsa impareggiabile, frutto delle caratteristiche di quell’unica merce, il lavoro, che richiede sempre la presenza del fornitore, il lavoratore, nel momento del suo consumo. Non solo nella realtà storica, ma anche nell’immagine più diffusa, alla parola sindacato si affianca sempre un’altra parola chiave: sciopero (...) il conflitto ha i suoi riti e le sue finalità non espresse, ma molto importanti, prima fra tutte quella del rafforzamento della solidarietà e dell’appartenenza che si crea con l’azione di sciopero.”¹⁶⁷

Purtroppo pure l’unica merce di cui il sindacato dispone, il corpo e il tempo dei lavoratori, nell’età della globalizzazione rischia di perdere la sua forza. Lo sciopero, oggi, può non solo non intaccare una multinazionale o un’azienda che ha delocalizzato, visto che la stessa continuerà a produrre in altri siti mentre i suoi lavoratori precari non potranno parteciparvi (per la minaccia del non rinnovo del loro contratto e/o perché il loro contratto stesso non prevede l’istituto dello sciopero, essendo loro formalmente lavoratori autonomi), ma potrebbe addirittura risultare vantaggioso per l’azienda: in tempi di crisi come questi, potrebbe ammortizzare una sua possibile sovrapproduzione rispetto al calo della domanda, risparmiando col mancato esborso del costo del lavoro nella giornata in cui lo sciopero è stato indetto. Lo sciopero, paradossalmente, invece dell’azienda potrebbe andare a colpire altri cittadini – basti pensare allo sciopero dei trasporti – i quali sempre meno sono disposti a comprendere e solidarizzare con le ragioni di chi indice lo sciopero.

“Anche i conflitti sociali e di lavoro tendono a frammentarsi, coinvolgendo spesso su poli contrapposti, soggetti e gruppi che nel passato potevano agevolmente considerarsi appartenenti alla stessa classe sociale. È a

¹⁶⁶ *Relazione al corso di formazione nazionale per formatori della Funzione Pubblica*, op. cit.

¹⁶⁷ *Il sindacato*, op. cit., pp. 77-78.

questo fenomeno che si riferisce il processo che è stato chiamato di terziarizzazione dei conflitti.”¹⁶⁸

Nella disgregazione del mondo del lavoro, la prima a saltare non è stata la classe, ma la percezione della stessa. Si badi bene: non perché essa non esiste più, tutt’altro; paradossalmente, mai come oggi il concetto di classe è così attuale, vista l’estensione del lavoro subordinato e le false partite IVA che spesso nascondono un rapporto di subordinazione. Il problema è che, con il tramonto delle grandi narrazioni che hanno contraddistinto il Novecento, va scemando la consapevolezza di appartenere ad una classe sociale: il mescolamento in atto provoca appunto contrapposizioni tra soggetti che un tempo avremmo ritenuto stare dalla stessa parte della barricata – uno per tutti, il conflitto tra tempi determinati e indeterminati.

Il sindacato, che anche Cella definisce *postmoderno*, si trova di fronte alla sfida dell’inedito, in cui antiche certezze e strumenti consolidati vengono meno e il compito di ripensarsi e in qualche modo reinventarsi diventa la sfida principale.

“Il sindacato industriale, quello che era per eccellenza il sindacato moderno, incontra ora difficoltà crescenti nella capacità di rappresentanza e di regolazione delle condizioni di lavoro. (...) Il sindacato che potremmo chiamare post-moderno non godrà più delle certezze negli strumenti di azione e di organizzazione dell’era industriale, non potrà più contare in modo esclusivo e parsimonioso sulla costosa e dura risorsa del conflitto, non potrà più essere sicuro (anche per il clamoroso riapparire della disoccupazione) della corrispondenza fra l’azione di pochi e il progresso di tutti, non si avvantaggerà di relazioni stabili (anche se non sempre idilliache) con i partiti di rappresentanza del lavoro. La contrattazione collettiva sarà ancora lo strumento fondamentale di azione, ma si ridurrà la presa, la capacità di regolazione del modello unico o prevalente del contratto di categoria, o industria. Saliranno le pressioni per soluzioni decentrate, a livello aziendale o territoriale, con i connessi rischi di particolarismi.”¹⁶⁹

¹⁶⁸ *Il sindacato*, op. cit., p. 113.

¹⁶⁹ *Il sindacato*, op. cit., p. 116.

2.13 Organizzazione

“Ogni sindacato nella sua attività aspira inevitabilmente a rappresentare gruppi più ampi rispetto ai propri iscritti. Più tende ad adottare una logica di classe, più avrà influenza sull’intero mondo del lavoro, ma rischierà di scontentare i propri iscritti. Più risponderà agli interessi diretti e particolari dei propri iscritti, più rischierà di perdere ogni capacità di allargamento della sindacalizzazione. Il sindacato convive, dunque, con questo dilemma che è caratterizzato da una ‘logica di classe’ e da una ‘logica associativa’, con la necessità di definire vere e proprie politiche di sindacalizzazione utilizzando al meglio le risorse che ha al proprio interno.”¹⁷⁰

Mimmo Carrieri è persona di spicco all’interno della CGIL: ricopre infatti il ruolo di direttore dei Quaderni di Rassegna Sindacale, la rivista teorica della CGIL; Adolfo Braga è responsabile dell’area formazione sindacale dell’Associazione Bruno Trentin. Il loro punto di vista ci è parso altrettanto importante per allargare il perimetro della nostra ricognizione sul “mestiere” sindacale.

Come Cella, pure loro individuano in questo duplice orizzonte della confederazione uno dei dilemmi che più difficilmente potrà trovare una sintesi, essendo molto più probabile il perdurare della coesistenza di questi due indirizzi che, alla fin fine, sono pur facce della stessa medaglia: rispondono alle due tipologie principali di affiliati, indirizzi che un sindacato del XXI secolo non può permettersi di trascurare.

“L’impatto degli assetti di potere interni sull’idea organizzativa è abbastanza facile da cogliere. Chi ha più potere è in grado di far valere le sue idee. Ma anche in questo caso il rapporto tra potere e idee non è né meccanicistico né unidirezionale. La lettura in chiave politica dell’organizzazione, intenderla cioè come arena politica in cui, a seconda di

¹⁷⁰ Adolfo Braga e Mimmo Carrieri, *Sindacato e delegati. Alla prova del lavoro che cambia*, Donzelli: Roma 2007, p. 121.

come avvengono gli scambi di risorse, si affermano gli uni o gli altri, lascia il sospetto che gli scontri di potere avvengano per il potere in quanto tale. Nella realtà le cose vanno il più delle volte in modo diverso. Le lotte intestine che caratterizzano qualsiasi organizzazione avvengono sì tra individui (o gruppi) contro altri individui (o gruppi), ma la lotta avviene anche per il primato (delle idee).”¹⁷¹

Ci pare questo un passaggio importante che ben connota – e differenzia rispetto ad altri contesti – la dinamica interna all’universo cigiellino: la lotta per il potere, immancabile in ogni contesto organizzativo e quindi a maggior ragione in un’associazione così complessa e ramificata, non ha mai come obiettivo solamente la conquista del Palazzo d’inverno, ma anche la supremazia di un’idea di sindacato rispetto ad un’altra. Le idee sono importanti e non solo per modo di dire: siamo stati testimoni innumerevoli volte di scontri di potere, personali o gruppal, ma possiamo anticipare che una visione di cosa dovesse essere il sindacato non solo era sempre presente, ma scaldava gli animi e appassionava i contendenti. La CGIL è sicuramente, in questo senso, un’*organizzazione ideologica*, laddove con tale espressione si intenda un contesto organizzativo in cui è immancabile una continua rielaborazione di quale filosofia di sindacato la CGIL dovrebbe perseguire. L’ideologia implica, altresì, tutta una serie di problematiche, come vedremo più avanti.

“In particolare la politica dei quadri, in un sindacato in cambiamento, è l’elemento strategico su cui puntare. La validità e la ricchezza dell’esperienza sindacale fatta oggi dai giovani sarà l’elemento che deciderà delle capacità del sindacato futuro. E anche per il sindacato si pone il problema che è così acuto nei partiti politici: senza una migliore selezione del personale i processi di delegittimazione tendono ad ampliarsi.”¹⁷²

Qui entriamo nel merito del ricambio generazionale e della selezione “professionale”: tema già toccato e che tratteremo meglio in seguito. A lungo

¹⁷¹ *Sindacato e delegati*, op. cit., p. 125.

¹⁷² *Sindacato e delegati*, op. cit., p. 116.

trascurata, la selezione del personale è, assieme alla sua formazione, politica urgente e importante, purtroppo – da quel che abbiamo visto – ancora carente e troppo legata a logiche che poco hanno a che fare con l’individuazione di capacità e talenti personali. Eppure questo, indicano gli autori, è oramai un passaggio *ineludibile*: ritardarlo significa solamente allargare ancor di più la distanza tra rappresentanti e rappresentati.

“Parlare di politica delle risorse umane nel sindacato implica una logica di continuità della formazione e, anche per questo, di investimento per le persone e per le organizzazioni. La formazione, dunque, assume una rilevanza fondamentale perché l’impegno sindacale è soggetto a continui mutamenti e transizioni che vanno gestiti e supportati. Un’accusa che può essere rivolta ai sindacati, intesi come organizzazioni, è quella di essere rigidamente strutturati, rivisitati a scadenze fisse e lasciati per il resto del tempo a meccanismi automatici di funzionamento.”¹⁷³

La critica alle logiche di selezione interna è mossa da studiosi di pedagogia ed educazione degli adulti e quindi pertinente. Il nostro punto di vista è simile al loro: ci pare di poter affermare, in tutta onestà intellettuale, che la CGIL che abbiamo conosciuto in questi anni non investe nella formazione dei propri quadri e dei propri funzionari. L’elefante che partorisce un topolino ci pare metafora adeguata alla situazione interna all’organizzazione: a livello teorico vi è oramai una prolusione di testi che spingono in favore della formazione – testi che spesso e volentieri non vengono letti dai diretti interessati – ma la loro attuazione, poi, demandata agli organi dirigenziali, come detto lasciati liberi nella loro autonomia territoriale o categoriale di decidere il quando e il come, lascia molto a desiderare.

“Si è tentato negli anni appena passati di dare una risposta con la scelta del vincolo di non superare i due mandati in ogni specifico incarico. Ma, nella pratica, la regola non è stata sempre applicata in modo del tutto soddisfacente. È pur vero che il singolo dirigente non rimane più ‘a vita’ in un dato incarico, ma è

¹⁷³ *Sindacato e delegati*, op. cit., p. 102.

anche vero che sono scattate logiche di autoconservazione organizzativa tali per cui questa forma di nuovo avvicendamento del gruppo dirigente produce sostanzialmente una rimozione dall'incarico senza garantire l'ingresso di nuove figure".¹⁷⁴

Su questo aspetto, avvalorato da tutti gli autori citati nella presente ricerca e confermato anche dalla nostra osservazione sul campo, non ci pare ci siano molti dubbi: chi entra in CGIL e fa "carriera" – nel senso ancora una volta non aziendalistico, ma di crescita di responsabilità all'interno dell'organizzazione – difficilmente esce volontariamente. Ne parleremo in abbondanza: l'anteporre le esigenze organizzative a quelle personali sono enunciati immancabili da parte dei quadri e dei segretari, ma nel frattempo il singolo farà molto (e, a volte, di tutto) per bilanciare le aspirazioni personali con le necessità dell'organizzazione.

"L'organizzazione sindacale ha oggi un potenziale culturale sottoutilizzato e dotato di molte potenzialità. Da ciò la rilevanza di un esame che sposti l'attenzione dalla preoccupazione, che pure deve esistere entro certi limiti, per il ricambio, all'azione tesa allo sviluppo delle opportunità esistenti e non utilizzate. I sindacalisti hanno saperi diversi, frutto di esperienze molteplici e di rado formalizzate in libri o formalizzabili in corsi di formazione. La comprensione delle caratteristiche di questo potenziale è possibile e l'organizzazione deve assolutamente accogliere tale opportunità".¹⁷⁵

Qui gli autori toccano un punto nevralgico della nostra ricerca: c'è un'ambivalenza nella gestione delle "risorse" umane in quanto non esistono parametri o protocolli formali a cui rifarsi per quanto riguarda la "promozione" dei membri del sindacato a compiti e responsabilità più alte, essendo il tutto affidato al potere discrezionale di chi in quel momento detiene il potere decisionale. Il problema è appunto l'ampiezza di questa sfera discrezionale: fino a che la CGIL rifiuterà di affrontare la questione della "professionalità" dei propri quadri, temiamo che tale sfera rimarrà sostanzialmente intaccata; d'altra

¹⁷⁴ *Sindacato e delegati*, op. cit., p. 103.

¹⁷⁵ *Sindacato e delegati*, op. cit., p. 105.

parte, ogni tentativo in tal senso solleverebbe alzate di scudi da ogni dove: il “mestiere” del sindacalista – lo abbiamo visto sopra nell’articolo di Rinaldini – è considerato tutto fuorché una professione e ogni tentativo di indirizzare la confederazione in tal senso sarebbe tacciato niente di meno che di tradimento delle ragioni per cui essa è nata e deve continuare ad esistere.

L’altro aspetto del problema, come vedremo, è la percezione, che molti sindacalisti hanno, di abbandono e di trascuratezza, di mancata cura nei loro confronti, insomma, di solitudine: il disagio interno che abbiamo conosciuto è altissimo e, in mancanza di interventi, solamente destinato ad aumentare.

“Se non basta l’identità per motivare persone di qualità a diventare sindacalisti, bisogna puntare sulla professionalità: fare il sindacalista non più solo come scelta di vita, ma come investimento per l’acquisizione di competenze riconosciute. C’è un avvicinamento spontaneo al sindacato, ma quest’ultimo non dà una risposta chiara alla domanda di organizzazione o, se la dà, è casuale, legata alla buona volontà individuale e non a un progetto.”¹⁷⁶

2.14 Prospettive

“La Cgil è approdata all’idea del “sindacato dei diritti”, dovuta soprattutto all’elaborazione di Bruno Trentin, all’epoca (1991) segretario generale. La persona che lavora diventa, secondo questa concezione, il centro dell’azione sindacale. L’accento viene messo sui diritti universali e indisponibili che accompagnano la persona, un individuo comunque inserito in una cornice collettiva. L’intuizione di Trentin, oltre ad avere un alto significato simbolico e culturale rispondeva anche a diverse esigenze pratiche. La Cgil diventava il primo sindacato europeo a mandare in soffitta l’idea di classe, considerata troppo limitante, in nome di un collante ancora (potenzialmente) più vasto e generalista: i diritti anche individuali della persona-lavoratore. Una nuova bussola, dotata di

¹⁷⁶ *Sindacato e delegati*, op. cit., pp. 105-6.

potere evocativo, subentrava quindi per accompagnare il passato a una società in cui i servizi pesavano decisamente più dell'industria, ma senza rinnegare il passato.”¹⁷⁷

Concludiamo questa nostra breve ricognizione con un'opera da poco pubblicata di Mimmo Carrieri che ci pare riprendere e bene intrecciare alcuni dei punti che abbiamo finora visitato. Il passaggio sopracitato ci ricorda che la svolta organizzativa è già avvenuta, all'indomani della fine della guerra fredda, grazie all'intuito di Bruno Trentin: intuizione che, lo abbiamo visto, è stato recepito nei testi fondamentali dell'organizzazione ma non ancora da molti suoi membri. Questa *nuova bussola* traccia la rotta del passaggio dal fordismo al postfordismo, dalla classe al soggetto, dalla fabbrica ai servizi, dal proletariato al precariato, dal Novecento al XXI secolo ed è una bussola senza la quale il sindacato, rimanendo ancorato al passato, non volge il suo sguardo al futuro.

Questa bussola testimonia, tra le altre cose, come la CGIL sia già stata in grado di essere soggetto propositivo innovativo non solo sullo scenario nazionale, bensì europeo: senza rinnegare la propria storia, come fece il fu Partito Comunista, ma inserendola in una società definitivamente cambiata rispetto al passato.

“La faccia del nuovo mondo produttivo si fonda dunque su quello che è un nemico storico dei sindacati, un nemico rispetto al quale essi non hanno mai trovato dei chiari antidoti: le piccole dimensioni produttive. La sindacalizzazione (e la contrattazione) tende in genere a calare quando si riduce la dimensione d'impresa.”¹⁷⁸

Basti pensare al Nordest italiano e all'ex miracolo economico del “piccolo è bello” di quest'area geografica, spazzata via dalla crisi come forse nessun'altra. Le piccole aziende costituiscono il tessuto del Nordest e proprio le loro piccole dimensioni sono state una delle cause della loro difficoltà ad affrontare la crisi: in tempi di aggregazioni, fusioni e creazioni di colossi multinazionali, poco possono opporre in termini competitivi, con a disposizione scarse risorse da investire.

¹⁷⁷ Mimmo Carrieri, *I sindacati. Tra le conquiste del passato e il futuro da costruire*, Il Mulino: Bologna 2012, p. 86.

¹⁷⁸ *I sindacati*, op. cit., pp. 101-2.

Proprio queste piccole realtà sono sempre state a loro volta di difficile presa per il sindacato: non solo perché lo statuto dei lavoratori non è applicabile sotto i 15 dipendenti, ma per ragioni intrinseche a tali realtà organizzative. Esse spesso sono aziende familiari, in cui prevalenti risultano essere i rapporti informali personali tra proprietari e dipendenti, ostacolo all'ingresso dei sindacati; sono composte da piccoli numeri di lavoratori che non hanno la forza – e spesso la volontà – di organizzarsi contro il datore di lavoro; sono culturalmente inospitali verso chi dall'esterno negozia condizioni di lavoro; infine, sono segnate dalla crisi e dalla perdita di fiducia verso ogni infomediario.

“[Un altro] fattore sfavorevole consiste nella crescita della scolarizzazione. Anche in questo caso i dati ci dicono che in genere quando aumenta il livello di formazione si riduce la propensione all'iscrizione (...) Accanto al dato in ribasso della membership, importante ma non esaustivo, i sindacati dei paesi più avanzati sono colpiti da un logorio dei propri strumenti tradizionali d'azione e rappresentanza, un logorio che reclama una decisa innovazione”.¹⁷⁹

L'intuizione di Trentin e l'inaugurazione del sindacato dei diritti teneva conto anche della crescita culturale del Paese e della richiesta di forme differenti di rappresentanza e di partecipazione che essa portava con sé. Non è infatti solamente un problema biografico legato all'età della rappresentanza: non si può pretendere di continuare a intermediare per conto di persone più istruite – e quindi più consapevoli dei propri diritti – con lo stesso metodo e gli stessi criteri di prima. Il salto introdotto dal postfordismo è anche questo: al venir meno delle grandi ideologie, parallelamente, è cresciuta questa consapevolezza individuale, collegata alla crescita culturale nelle nuove generazioni grazie ai livelli medi di istruzione sempre più elevati (anche se, ripetiamo, il nostro Paese, a livello europeo, rimane agli ultimi posti per percentuale di laureati e consumo di libri), oltre che allo sviluppo formidabile delle tecnologie informatiche che mettono oramai a disposizione tutto lo scibile immaginabile con un semplice colpo di clic.

¹⁷⁹ *I sindacati*, op. cit., pp. 102-3.

“Tutelare il lavoro nella globalizzazione è dunque divenuto per i sindacati un mestiere più arduo (...) I sindacati sono nati da un’ispirazione solidarista o internazionalista, che li portava a muoversi in un’ottica universalistica. Nella realtà essi si sono specializzati nel difendere e promuovere bene i lavoratori entro i confini nazionali. Per questa ragione si sono in passato – e a lungo – disinteressati di fatto delle azioni a più larga scala, mentre negli anni più recenti, da quando si sono posti il problema, stentano a trovare i codici di accesso a questo mondo più vasto. Non è che manchino le organizzazioni internazionali e i buoni propositi: a livello europeo periodicamente si parla di rafforzare il ruolo e i poteri della Ces, la Confederazione europea dei sindacati, ma con esiti non ancora persuasivi. Quello che manca è un livello di relazioni industriali e di contrattazione davvero di portata sovranazionale, anche se qualche limitata esperienza e qualche tentativo più efficace si stanno affermando negli ultimi anni”¹⁸⁰.

Alle multinazionali si risponde con il sindacato globale, sostiene Pepe, e lo scrive pure Carrieri: è impensabile oramai non prendere atto che, se i governi nazionali stanno perdendo sempre più forza e potere decisionale nella determinazione delle loro politiche economico-sociali, questo non investa anche le organizzazioni sindacali. Il Novecento è finito anche in questo: la perdita di legittimazione che la CGIL sta conoscendo può essere recuperata solo con un’apertura finalmente internazionale del suo orizzonte e della sua azione, attraverso un lavoro di rete con le altre organizzazioni sindacali europee in vista della costituzione di una federazione sindacale continentale in grado di trattare alla pari con Bruxelles. D’altronde, la storia dell’evoluzione della CGIL conferma quanto stiamo dicendo: la struttura si dotò di direttivi provinciali e regionali in quanto specchio dell’ordinamento amministrativo del Paese; conseguentemente, in tempi di Unione Europea, il prossimo passo da fare sarà una *European Trade Union*.

“Gli sforzi andrebbero piuttosto indirizzati verso ulteriori direzioni. Per fare una metafora sportiva, i sindacati dovrebbero tornare a impadronirsi del

¹⁸⁰ *I sindacati*, op. cit., pp. 124-5.

gioco, e imparare di nuovo a buttare dentro la palla. Per fare questo sembra però prioritario incamminarsi verso un gioco almeno in parte cambiato e per il quale i sindacati (e i loro quadri, spesso invecchiati) devono imparare a trovare le coordinate giuste, e, su questa base, fornire un progetto per il futuro del lavoro, non limitandosi al compito, pur rilevante, della cura dell'esistente.”¹⁸¹

Giocare all'attacco, insomma, e non più in difesa, come sta facendo la CGIL oramai da molto tempo. Ritornare all'intuizione di Trentin e rilanciare sul piano europeo, per affrontare la crisi globale, una politica dei diritti dei cittadini lavoratori minacciati dal tramonto del welfare state e dal dumping sociale dei paesi emergenti. Ne va, come negli anni '90, della stessa sopravvivenza del sindacato: come Tannenbaum ricordava, essa è una forma storica di una determinata epoca e non è detto che debba perdurare all'infinito. Con Pepe, solo un cambiare rotta radicale potrà salvare l'organizzazione da un declino annunciato; ma sarà in grado la CGIL di attraversare questo guado e, se sì, a quale prezzo e con quali conseguenze? A tale domanda non sappiamo rispondere: anche Carrieri la considera una domanda ancora aperta, vista la sfida dei tempi che non offre al momento certezza alcuna nella risposta: “forse nelle nostre società attuali si riduce la fiducia verso i sindacati così come li abbiamo conosciuti in passato, ma si fa strada presso i lavoratori una domanda, spesso inespresa, di rassicurazione e di preparazione del futuro che richiede più di prima degli interpreti adeguati. L'interrogativo aperto è se i sindacati eredi del vecchio movimento operaio saranno in grado di rinnovarsi in modo tale da assicurare un'offerta di rappresentanza e di tutela all'altezza di questo scenario”.¹⁸²

¹⁸¹ *I sindacati*, op. cit., p. 128.

¹⁸² *I sindacati*, op. cit., p. 131.

CAPITOLO 3

Sul “mestiere” del sindacalista

3.1 *Un artigiano sociale*

Marco Cerri e Vladimiro Soli condussero uno studio, pubblicato nel 2009, sul cosiddetto *mestiere* del sindacalista coinvolgendo tre Camere del Lavoro della CGIL: Verona, Ferrara e Mantova. In queste strutture furono somministrati dei questionari ai funzionari – politici o tecnici – che vi lavoravano. La ricerca, “tra rappresentanza soggettiva e ridefinizione professionale”, fu coordinata dall’Ires Veneto nella persona del suo direttore, Alfiero Boschiero.

Quest’indagine si è rivelata preziosa ai fini della nostra ricerca: le sue conclusioni, aperte e problematiche, hanno costituito il nostro punto di partenza. Daremo perciò ampio spazio, nelle pagine seguenti, alla sua analisi: essa ci pare un’apripista nel panorama della ricerca – abbastanza desertificato, a dir il vero – sulla formazione e sulla formatività del mestiere del sindacalista.

Enrico Panini introduce l’indagine di Cerri e Soli come necessaria, anzi, indifferibile: “una crisi così devastante e di proporzioni ignote all’esperienza di ognuno di noi pone con ulteriore urgenza la necessità di capire come deve cambiare l’organizzazione (...) Altrimenti l’organizzazione materiale, quella fatta giorno per giorno dalle persone in carne e ossa, cambierà comunque, ma al di fuori di un progetto condiviso. E questo sarebbe un errore”.¹⁸³

Abbiamo già visto sopra come la fase inedita che stiamo vivendo – la crisi finanziaria mondiale, la globalizzazione, il postfordismo, il lavoro immateriale, la tecnologia, i nuovi lavori, le nuove identità professionali e via dicendo – costringa il sindacato a un profondo ripensamento di sé e della propria collocazione nella società, poiché i tradizionali punti di riferimento si sono dissolti nell’aria: “Da un lato, infatti, è mutato radicalmente il quadro di

¹⁸³ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 11.

riferimento: non c'è più niente che sia rimasto uguale, non dico a cinquant'anni fa, ma solo a dieci anni fa.»¹⁸⁴

Allo stesso tempo, l'attuale fase critica porta con sé l'opportunità di gettare uno sguardo diverso sul sindacato e non solo per quanto concerne il suo versante organizzativo, ma anche quello, come dicevamo alquanto trascurato, formativo. Da qui l'impellenza di una ricognizione intorno alla figura del sindacalista e al suo “mestiere” – anzi, “mestieri”: “l'uso del termine mestieri a me pare corretto. Indica un'attività non codificata, dove la dimensione del tratto individuale occupa un posto rilevante, giusto il plurale perché in realtà non esiste un unico profilo. Avverto la necessità, come gli autori, di privilegiare due aspetti nella scelta di curare l'ingresso nella CGIL di nuove leve. Il primo è quello della formazione sindacale. Facciamo molto, se non moltissimo, su questo terreno, ma è indubbio che la formazione ha attualmente un peso irrilevante nei percorsi interni all'organizzazione e, spesso, nell'attività di molti di noi. Dissolti come neve al sole i luoghi tradizionali nei quali molti di noi hanno fatto le loro prime esperienze ed hanno costruito i propri parametri di interpretazione della realtà, oggi la formazione diventa fondamentale. Essa non può che essere continua, certificata e scandire il percorso di attività.»¹⁸⁵

In queste poche righe ci pare riassunta la situazione attuale della CGIL: non si fa che parlare di formazione, molte lodevoli iniziative vengono in tal senso intraprese, eppure essa continua a *non incidere*, a risultare marginale, a *non decidere* il percorso di crescita del sindacalista. In pratica, come vedremo meglio più avanti, tra il dire e il fare c'è di mezzo un mare aperto di apprendimento – disorganizzato e destrutturato – sul campo quale principale, se non unico, processo formativo.

Afferma Alfiero Boschiero: “troppe cose sono cambiate nelle aziende e nei territori, per i lavoratori, i pensionati, per gli immigrati o per i cittadini, perché il mestiere del sindacalista possa pensarsi stazionario, solido, inamovibile,

¹⁸⁴ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 13.

¹⁸⁵ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 14.

senza tempo. Un artigiano sociale (e come definire diversamente il sindacalista?) con compiti di rappresentanza e di tutela/promozione è tale se sa ascoltare le voci, annusare gli umori della società che lo ospita, se sa osservare i volti che incontra e se sa, conseguentemente, tenere fresche, aggiornate, sensibili le competenze che distinguono il suo mestiere e che gli attribuiscono reputazione sociale.”¹⁸⁶

Concordiamo: come pensare al “mestiere” del sindacalista se non in termini di discontinuità e di trasformazione? Le competenze del sindacalista hanno costituito parte della ricerca di Soli e Cerri: se tutto è cambiato, è possibile continuare ad agire con gli stessi strumenti di prima, bastano ovvero le competenze di sempre o sarebbe piuttosto auspicabile una messa a giorno delle stesse, pena la perdita di rappresentatività del lavoro liquido? Nella loro fatica, essi hanno avuto cura di distinguere le competenze politiche, ovvero quelle dei sindacalisti che lavorano nelle segreterie confederali o di categoria (organi esecutivi nel sistema CGIL) da quelle tecniche del personale amministrativo o dei servizi: distinzione necessaria per la differenza, per taluni aspetti radicale, tra i due ambiti.

“Può un’organizzazione della tutela, della rappresentanza, del conflitto sociale e della contrattazione, o della negoziazione sociale, non interrogarsi sull’evoluzione che attraversa il sindacalista rispetto ai contenuti, alle modalità, alle motivazioni e alle rappresentazione delle proprie pratiche quotidiane? Che mestiere è quello del sindacalista? Quanto di creatività e indipendenza artigianale conserva? Quali valori lo animano? Come si situa nell’immaginario dei singoli e nelle rappresentazioni collettive?”¹⁸⁷

Così inizia la presentazione del loro disegno di ricerca. Le domande che i due ricercatori si pongono sono le medesime che ci siamo posti noi all’inizio del nostro lavoro di ricerca: qual è lo statuto “professionale” del sindacalista? Ne esiste uno che sia certificato o almeno condiviso all’interno dell’organizzazione?

¹⁸⁶ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 17.

¹⁸⁷ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 23.

Di cosa è fatto il “mestiere” del sindacalista oltre alle conoscenze e alle competenze più o meno previste e prevedibili? Che ruolo gioca la soggettività del singolo nel ruolo che è chiamato a esercitare? Insomma: in cosa si distingue da ogni altro “mestiere” e come lo si impara?

“Questo duplice livello di autonomia operativa e di appartenenza emotiva, anzi, ci pare la cifra distintiva dell’organizzazione sindacale nell’immaginario diffuso: un profilo post-fordista, si potrebbe dire. Ritornano preziose le riflessioni acute di Bruno Manghi sul sindacalista come artigiano sociale e l’uso sapiente della categoria del legame debole fatto da Stefano Zan nella sua analisi della sovranità complessa interna al sindacato; nonché la conseguente centralità strategica, rilevata da entrambi gli autori, dei processi di integrazione organizzativa.”¹⁸⁸

All’opera di Zan faremo ampio riferimento più avanti; per quanto riguarda Manghi, vale la pena citare alcuni passaggi illuminanti ai fini del discorso che stiamo proponendo. Egli si interroga sul “mestiere” del sindacalista e lo accosta – e non solo per ragioni etimologiche – al *ministero*¹⁸⁹: esso sarebbe “quella parte dell’attività (di ogni attività) che chiede d’essere svolta indipendentemente dal successo, è insomma quell’area dell’agire in cui si insediano i cosiddetti valori (...) Il mestiere è l’insieme dei talenti e delle abilità utili per tentare il raggiungimento dei fini dichiarati e specifici, è quanto ci viene richiesto nel ruolo, ma è più del ruolo, si lega alla persona fino a diventare parte di essa.”¹⁹⁰

Ci vengono in mente certi modi di dire, propri della lingua italiana: *essere del mestiere*; *i ferri del mestiere*; *i trucchi del mestiere*, *gli incerti del mestiere*; *i segreti del mestiere*, *essere padrone del mestiere* e via così. Difficile separare le competenze di un determinato mestiere dalla persona che le possiede; difficile separare le competenze stesse dal processo necessario a svolgere quel determinato lavoro: oltre a determinate capacità e abilità, sono implicitamente presenti autonomia, orgoglio e fierezza di chi quel mestiere lo svolge.

¹⁸⁸ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 24.

¹⁸⁹ Giovanni Antonioli, *Mestiere, ministero, mistero*, Morcelliana: Brescia 1977.

¹⁹⁰ Bruno Manghi, *Passaggio senza riti. Sindacalismo in discussione*, Edizioni Lavoro: Roma 1987, pp. X-Y.

La definizione proposta di artigiano, in tal senso, ci sembra appropriata: innanzitutto perché ci dice che il “mestiere” non è fatto solo di competenze, quanto di talenti e di abilità incarnate in una persona; inoltre, e ci pare da sottolineare, esso non ha come fine il successo, non dipende dal risultato finale, dalla *performance*: è invece più legato ai valori che ispirano il soggetto nello svolgimento del proprio mestiere/ministero.

La dimensione soggettiva del “mestiere” fa sì che esso non sia facilmente codificabile e oggettivabile, tutt’altro: è proprio l’elemento soggettivo che dà un significato diverso alla parola *funzione* – così viene definito, ricordiamo, il “mestiere” sindacale dal regolamento CGIL – che porterebbe altrimenti con sé una forte connotazione impersonale e strumentale.

Nel mestiere sono contenute altresì una tradizione da preservare, una storia da proteggere, oltre che una dedizione, una passione, una fatica che trascendono le singole competenze necessarie al suo svolgimento: insomma, un’affinità elettiva con la dimensione del ministero – il che, come vedremo sotto, costituisce pure il suo limite.

“L’enfasi sugli aspetti organizzativi del mestiere si giustifica se teniamo conto di una caratteristica propria del sindacalista. L’operatore sindacale, pur inserito in una struttura dotata di strumenti e composita, si trova molto spesso ad agire da solo, a decidere personalmente, quasi come un artigiano. Ma, a differenza di molti artigiani, l’esito del suo agire dipende dal concorso di altri soggetti, dalla sintonia di più scelte individuali (...) Pur nella crescente varietà e variabilità dei mestieri esercitati, il sindacalista compare essenzialmente come un artigiano indotto a cooperare con altri, dedito alla comunicazione, richiesto di apprendere e interpretare, infine un organizzatore di risorse umane”.¹⁹¹

Un artigiano sociale pertanto, ovvero un mestiere con aspetti di creatività, di originalità, di soggettività uniti alla necessaria socializzazione degli stessi, ossia l’impossibilità di esercitarlo in solitudine, pena lo smarrimento del senso ultimo del mestiere stesso, la sua vocazione cioè ad essere servizio per l’altro.

¹⁹¹ *Passaggio senza riti*, op. cit., p. Z.

Un mestiere che implica un aspetto individuale importante – che spesso sfocia nell’isolamento organizzativo – e, con esso, un organizzare risorse umane, un relazionarsi, incessante e imprescindibile, con l’altro da sé.

“La visione che ispira la nostra indagine non può contare su una bibliografia molto consistente. I lavori di ricerca centrati sui sindacalisti o risalgono a molti anni addietro (...) o hanno teso a privilegiare gli assetti e le dinamiche strutturali delle organizzazioni (...) o il ruolo del sindacato nelle relazioni industriali (...). Raramente i diversi mestieri dei sindacalisti operanti in una Camera del lavoro provinciale sono stati assunti come oggetto di un’indagine ad hoc, con strumenti di ricerca sociologica strutturale (Lanzara, 1993).”¹⁹²

I “mestieri” del sindacalista nel suo principale luogo simbolico, ovvero la Camera del lavoro, sono stati finora scarsamente sondati e quando ciò è avvenuto, la cornice teorica entro cui le indagini si stagliavano era per lo più sociologica (per non parlare di una ricerca condotta in una Camera del lavoro che sondasse la formatività del mestiere del sindacalista). È proprio questo vuoto che abbiamo cercato di indagare attraverso il presente lavoro.

Lanzara è tra l’altro autore di uno studio interessante e pertinente intitolato *Capacità negativa*¹⁹³: di questo tratteremo nell’undicesimo capitolo.

3.2 *L’impianto della ricerca*

“La ricerca si propone di favorire una ripresa di attenzione attorno alla figura del *sindacalista*, funzionario politico e/o operatore tecnico, dentro la CGIL, ma auspicabilmente anche tra gli interlocutori del sindacato. Può un’organizzazione della tutela, della rappresentanza, del conflitto sociale e della contrattazione, o della negoziazione sociale, non interrogarsi sull’evoluzione che attraversa il sindacalista rispetto ai contenuti, alle modalità, alle motivazioni e

¹⁹² *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 27.

¹⁹³ Giovan Francesco Lanzara, *Capacità negativa. Competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni*, Il Mulino: Bologna 1993.

alle rappresentazioni delle proprie pratiche quotidiane? Che *mestiere* è quello del sindacalista? Quanto di creatività e indipendenza “artigianale” conserva? Quali valori lo animano? Come si situa nell’immaginario del singoli e nelle rappresentazioni collettive?”¹⁹⁴

Non può, risponderemmo noi. La nostra ricerca sul “mestiere” del sindacalista parte da questa premessa: il ruolo, la funzione, l’esercizio dell’attività sindacale, forse mai come prima, necessitano di una profonda riflessione. Come visto sopra, questo lavoro di riflessione non viene agevolato dalla cultura organizzativa dominante all’interno della CGIL: nell’insieme di valori, convinzioni e saperi condivisi dai membri dell’organizzazione e trasmessi ai neodelegati quale modo adeguato di pensare e di comportarsi, ci pare ancora prevalente la tendenza a non fermarsi troppo a pensare, a ritenere il sindacalista soprattutto *un uomo d’azione, più che di riflessione*. Le emergenze, d’altronde, sono continue, soprattutto in una fase di crisi come quella attuale, così fermarsi a pensare suonerebbe a molti come un lusso che non ci si può permettere – se non, per dirla tutta, un’inutile perdita di tempo.

“Il lavoro sindacale è per sua natura attraversato da esigenze di intrinseca laicità, avendo come oggetto principale del proprio intervento l’organizzazione, la rappresentanza e la tutela di bisogni e interessi. Ciò nondimeno la persistenza, in ampi settori dei funzionari della CGIL, di una declinazione militante del proprio impegno lavorativo si esprime frequentemente in una tendenziale indistinzione tra lavoro e vita.”¹⁹⁵

Abbiamo ricevuto anche noi conferma, nel corso dell’osservazione partecipante, della persistenza, di questa *declinazione militante* del sindacalismo in salsa CGIL: la cultura organizzativa è quella di vecchio stampo, oseremmo dire fordista e questo semplicemente perché la maggior parte degli attuali quadri e dirigenti sindacali si sono formati nel secolo scorso. Si tenga presente che a questa spirito militante contribuisce spesso una parallela militanza politica, se

¹⁹⁴ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 23.

¹⁹⁵ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 26.

non partitica: l'affrancamento del sindacato dai partiti politici è un processo ancora in corso e ben lungi dall'essere completato e questo è ben riscontrabile nella mentalità di chi riveste posizioni apicali nell'organizzazione. Questa cultura militante potrebbe risultare difficilmente comprensibile da parte delle nuove generazioni sindacali che si sono formate dopo il 1989 e che hanno via via allentato il precedente forte legame col partito di riferimento. Se da un lato l'autonomia della CGIL non solo è rivendicata, ma ricordiamo pure stabilita per statuto, dall'altro lato abbiamo sentito innumerevoli volte esponenti sindacali affermare che l'agire sindacale, senza una sponda parlamentare che ne raccolga le proposte e le istanze, risulterebbe vano.

“Non si può non rilevare che è in uscita la generazione che si è formata nel periodo di espansione sindacale, connesso al ciclo di lotte operaie e sociali degli anni Settanta, e che ha informato fortemente culture, linguaggi, procedure, sensibilità dell'organizzazione; e sta subentrando una nuova generazione di sindacalisti che presenta esperienze sociali, politiche e lavorative significativamente differenti (...) In questo contesto assumerà una valenza strategica l'introduzione di spazi e tempi organizzativi dedicati ai *processi di valutazione autoriflessiva* [nostro corsivo] delle pratiche operative e degli esiti sociali del lavoro dei singoli e dei gruppi attraverso i quali si articola l'organizzazione.”¹⁹⁶

La generazione del Novecento, dicevamo, tiene ancora – generalmente parlando, con le dovute eccezioni – le redini della CGIL e i richiamati processi di *valutazione autoriflessiva* faticano a prendere piede: essi non fanno parte del suo bagaglio culturale. Oggi la crisi dei partiti quali corpi rappresentativi della società – basti vedere i clamorosi risultati elettorali emersi dalle elezioni politiche del 2013 – pare oramai irrefrenabile e la questione intorno alla modalità di partecipazione alla vita dell'organizzazione da parte delle nuove leve sindacali urgente. D'altro canto, come abbiamo visto sopra, trattando del programma

¹⁹⁶ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pagg. 272-3.

fondamentale della CGIL, nuove forme di partecipazione e nuove prassi sono – almeno sulla carta – auspicite.

“Il lavoro costituisce un ambito rilevante della vita delle persone: esse ne definiscono il significato stesso e vi proiettano investimenti emotivi e razionalizzazioni cognitive, aspirazioni e paure, processi ansiogeni e costruzioni di senso. D’altra parte il lavoro e il suo significato sono socialmente costruiti, per cui diventa essenziale esaminare il rapporto con l’ambiente dove si è inseriti, il ruolo ricoperto, la reputazione pubblica del ruolo ecc. (...) La ricerca deve poter ricostruire l’esercizio concreto dell’attività lavorativa del sindacalista: *in assenza di modalità di osservazione diretta* [nostro corsivo], si possono utilizzare alcuni indicatori relativi a fattori chiave, ma essenziale è poter partire dall’analisi di ciò che viene richiesto al sindacalista dai lavoratori e dall’organizzazione stessa”.¹⁹⁷

L’assenza di modalità di osservazione diretta, lamentata dagli autori, rivela il punto carente della loro ricerca, altrimenti eccellente: la difficoltà di poter *esserci*, dello stare *accanto* al sindacalista nei suoi principali luoghi di “lavoro”. Ecco quindi gli indicatori, rielaborati mediante alcune interviste, per la costruzione del questionario, strumento essenziale della loro ricerca, sostitutivo di un’osservazione diretta.

“Il modello di analisi considera il lavoro nel sindacato come costituito da due dimensioni, una esterna, che richiama alle relazioni fra il sindacato e gli altri attori sociali o politici, e una interna che riguarda il funzionamento organizzativo:

- 1.1 dimensione sociale, che riguarda il ruolo del sindacato nell’ambito produttivo, controparte nelle relazioni industriali, conoscitore dei processi ed interprete delle dinamiche sociali;
- 1.2 dimensione politica, intesa come ruolo generale svolto dal sindacato, nel contesto nazionale economico e politico, o provinciale, in ordine a patti territoriali o di welfare locale;

¹⁹⁷ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 28.

- 2. dimensione organizzativa, che comprende i valori e le finalità dell'azione organizzativa, la distribuzione del potere intra-organizzativo tra le varie strutture, le comunicazioni verticali e orizzontali, la mobilità dei ruoli e la flessibilità, la divisione del lavoro, i processi selettivi e formativi dei membri dell'organizzazione, la distribuzione sessuata del lavoro.

Il nostro interesse per la dimensione soggettiva impone, però, di rendere conto del particolare rapporto che il sindacalista istituisce tra il sé quale lavoratore e l'organizzazione. Ciò richiede la disponibilità a guardare anche ad una terza dimensione:

- 3. costruzione simbolica del sé lavorativo. Questa ulteriore dimensione tenta di sondare *i processi di riflessione di chi appartiene, lavora e si occupa di sindacato* [nostro corsivo]. Essa riguarda aspetti come l'elaborazione delle esperienze lavorative, la valutazione del rapporto fra attese, impegno e risultati, i sentimenti di appartenenza che spesso si coniugano con ampie forme di discrezionalità, i vissuti nei confronti delle condizioni lavorative (...) e le aspettative future (...).¹⁹⁸

Questo l'impianto della ricerca che i due autori hanno seguito. Le prime dimensioni non hanno fatto parte della nostra ricerca; la terza invece, ovvero la dimensione soggettiva, sì: sono i processi di riflessività, ovvero di pensosità del sindacalista su di sé, sulla CGIL, sul lavoro e sul mondo, sul proprio percorso, su come si è appreso il "mestiere" del sindacalista e su come lo si può meglio apprendere. In un ambiente ancora fortemente improntato – nonostante la cospicua presenza femminile che fa della CGIL una realtà avanzata nel contesto italiano – da una presunta "oggettività" dei fatti e delle relazioni, dei bisogni dei lavoratori e della modalità di rappresentarli (dietro cui, il più delle volte, si nasconde una visione maschiocentrica dei comportamenti e delle relazioni interpersonali), la dimensione soggettiva fatica ancora a trovare spazi. La necessità della sintesi – parola magica nei dibattiti e nelle assemblee quando

¹⁹⁸ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 29.

arriva il momento di arrivare a delle conclusioni – lascia fuori non tanto analisi discordanti e critiche anche dure, tutt’altro, quanto la possibilità di un modo differente di interpretare l’essere sindacato. Come ben spiegato da Stefano Zan, tale possibilità viene spesso evocata ai margini dei luoghi deputati – nei corridoi fuori dai comitati direttivi, nelle conversazioni individuali durante le assemblee – in cui sembra non trovare l’agognato spazio.¹⁹⁹

“Gli strumenti di rilevazione sono costituiti da interviste semi-strutturate e da un questionario da autocompilare, con domande chiuse e aperte. Si possono ipotizzare, *vista l’impossibilità dell’osservazione diretta sul campo* [nostro corsivo], interviste che riproducano i dilemmi dell’azione concreta”.²⁰⁰

Questo è l’impianto metodologico della loro ricerca. Essi hanno pertanto suddiviso il loro lavoro in quattro fasi:

- una prima fase preparatoria (incontri con dirigenti e quadri sindacali);
- una seconda fase di interviste esplorative;
- una terza fase di somministrazione dei questionari;
- una quarta e ultima fase di decodifica dei questionari, di elaborazione dei dati e di stesura del rapporto finale.²⁰¹

Questa ricerca, condotta nelle Camere del lavoro di Verona, Ferrara e Mantova nel 2006-2007, ha quindi seguito, di necessità, un *approccio quantitativo* in cui il questionario è risultato essere lo strumento principale per la ricognizione del campo.

3.3 *Dilemmi organizzativi*

La prima parte della ricerca di Cerri e Soli verte sugli aspetti più prettamente organizzativi: un profilo socio-anagrafico dei sindacalisti che operano nelle Camere del lavoro oggetto della loro ricerca.

¹⁹⁹ *Organizzazione e rappresentanza*, op. cit.

²⁰⁰ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 29.

²⁰¹ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 30.

Sono stati somministrati circa 300 questionari, divisi in 2 tipologie: uno per i funzionari politici, l'altro per il personale tecnico-amministrativo e gli operatori di servizi. Inoltre, sono state effettuate delle prime interviste, funzionali alla raccolta dei dati e alla predisposizione dei questionari, e delle altre interviste dopo una prima analisi dei dati emersi dai questionari stessi. Per una lettura puntuale dei dati raccolti, rimandiamo all'opera dei due autori; segnaliamo qui soltanto alcuni aspetti.

Nell'apparato politico lavorano più uomini che donne e più vecchi che giovani; donne e giovani hanno un livello di istruzione più alto rispetto ai maschi e ai più anziani.

Viene sottolineata la difficoltà (sul piano della cultura organizzativa) nell'introdurre nell'apparato politico criteri valutativi legati al merito: l'anzianità di servizio prevale ancora quale principio di avanzamento della propria "carriera" nel sistema CGIL.

Il part-time è uno statuto poco condiviso, per non dire guardato con sospetto e questo, ancora una volta, a causa della prevalenza del modello culturale maschile che guarda sfavorevolmente alla riduzione del tempo di lavoro per più ragioni, non soltanto economiche: la presenza continua nella Camera del lavoro viene ancora percepita dai più come un'adesione personale, affettiva al ruolo sindacale, favorita e riconosciuta dalla cultura militante.

Il neodelegato solitamente fa il suo ingresso in CGIL dopo un periodo di apprendistato e di militanza nelle RSU o nelle organizzazioni sindacali di base; ne consegue che egli diventa funzionario per lo più in età già avanzata e questo, a sua volta, ricade sull'età anagrafica mediamente alta riscontrabile nella CGIL. A sua volta, le posizioni organizzative apicali sono occupate per lo più da sindacalisti che hanno maturato un'importante anzianità di lavoro – e anche questo è cifra della scarsa valutazione meritocratica all'interno dell'organizzazione.

Viene segnalato "il consistente sviluppo dei servizi di tutela individuale (patronato, vertenze, servizio fiscale) e il conseguente ingresso nella CGIL di

personale a tempo pieno portatore di istanze soggettive e di specificità nei compiti e nell'operatività organizzativa assai differenti rispetto a quelle tradizionali dei funzionari politici (...) Dopo la straordinaria espansione degli anni Settanta e Ottanta, la crescita organizzativa è stata prevalentemente determinata dall'espansione dei servizi; in secondo luogo la componente che entrò numerosa in CGIL negli anni di espansione dell'apparato sindacale è in fase di fuoriuscita dall'età lavorativa; e vi sono infine altre ragioni di senilizzazione legate all'evoluzione storica dei suoi rappresentanti e delle forme peculiari dell'ingresso organizzativo".²⁰²

Come già detto sopra, il sindacato sta vivendo un lento, ma inesorabile processo di slittamento organizzativo: il sistema dei servizi è oramai diventato, da elemento opzionale, elemento portante della confederazione, di modo che la stessa poggia oramai su due piedi: la tutela e i servizi. Questo mutamento, dettato da ragioni di necessità da una parte – il mondo dei servizi quale fonte economica di sostentamento dell'organizzazione – e di volontà dall'altra – il mondo dei servizi quale volano per le iscrizioni al sindacato – ha innescato oramai da tempo un vivace dibattito interno alla CGIL: chi vi legge il bisogno di restare al passo con i tempi, chi piuttosto un pericoloso annacquamento della missione principale del sindacato, ovvero della tutela e della rappresentanza del lavoro.

I due ricercatori sono dell'idea che l'ingresso nel sistema CGIL *svincolato dall'attività sindacale di base* sia in crescita e sia destinato ad aumentare. La ragione è duplice: il bisogno da parte dell'organizzazione di profili professionali ad alta scolarizzazione per i propri servizi – che non necessitano quindi di un particolare apprendistato sindacale come per i futuri delegati – insieme alla precarizzazione sempre più dilagante dei giovani nel mondo del lavoro – i quali stentano a riconoscersi oggi in un sindacato (si veda, sopra, quanto detto sul NIdiL) e quindi non di frequente partecipano ad attività sindacali di base presso il loro luogo di lavoro.

²⁰² *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 33-4.

Anche su questo aspetto trovano conferma le nostre considerazioni iniziali: precarietà e professionalità quali fattori dirompenti non solo del panorama sociale, ma anche sul piano della cultura organizzativa interna al sindacato. L'identità organizzativa è quindi inevitabilmente destinata a confrontarsi col mondo dei servizi, colla loro necessaria professionalizzazione dei compiti e delle funzioni e financo colla precarietà quale condizione esistenziale di un'intera generazione.

Cerri e Soli parlano di un vero e proprio *dilemma organizzativo*, in corso da almeno 20 anni (ovvero dopo il 1989-1991), dilemma che caratterizza il sindacato quale erogatore di servizi e che corre il rischio di depotenziare la funzione contrattuale e politica della CGIL: chi si rivolge ad essa non è oramai solo il lavoratore, ma anche l'utente/cliente di servizi. Dilemma che, a sua volta, colora i rapporti interni alla CGIL: se la funzione politica, come abbiamo visto, tende ad avere un'appartenenza affettiva all'organizzazione espressa in termini motivazionali e valoriali, oltre che politici e militanti, la funzione tecnica assomiglia indubbiamente ad un rapporto di lavoro dipendente e favorisce investimenti affettivi sull'organizzazione decisamente più laici, disincantati e strumentali.

Tutto questo è interessante dal punto di vista formativo: interrogarsi su quale tipo di sindacato prevarrà – laico o militante – o, molto più probabilmente, quale tipo di equilibrio tra le due declinazioni verrà raggiunto (se mai verrà raggiunto), significa interrogarsi sui futuri percorsi di apprendimento del sindacalista. Se prevarrà l'aspetto militante, allora i percorsi oramai consolidati e tradizionali continueranno a venire erogati senza sostanziali modifiche; se invece, a fianco di quello militante, ci sarà sempre più spazio per un approccio differente, allora i percorsi di apprendimento saranno, almeno in parte, aperti a sentieri ancora inesplorati.

Nel frattempo, la “declinazione militante-dedizionale del compito” è la declinazione vincente all'interno del sindacato: questa “dimensione affettiva dell'appartenenza all'organizzazione” rifiuta di fatto il ricorso a criteri

impersonali di selezione e valutazione dei neofunzionari, ovvero lascia questi ultimi delimitati all'ambito dei servizi, ritenuti braccio puramente operativo e funzionale dell'organizzazione, con compiti che richiedono l'uso di saperi e competenze professionali – riproponiamo qui l'esempio del CAF nel periodo di compilazione delle dichiarazioni dei redditi, il quale si avvale di personale a tempo determinato con competenze fiscali e informatiche. Nel frattempo, dicevamo, “il cuore strategico della CGIL” viene tutelato, da parte degli stessi funzionari, dalla contaminazione di pratiche selettive che possano mettere in discussione l'appartenenza affettiva, culturale e politica all'organizzazione.

Dove gli autori e la nostra osservazione non collimano pienamente è il processo, da loro rilevato, di scollamento tra la funzione sindacale e l'appartenenza partitica quale corsia preferenziale per diventare sindacalista a tempo pieno. Con questo essi non vogliono sostenere che l'iscrizione a un partito sia destinata a perdere forza dentro il sindacato; ipotizzano tuttavia una tendenziale laicizzazione della funzione sindacale.

Questo processo di laicizzazione è, dal nostro punto osservativo, tutto fuorché lineare, tutto fuorché pacifico. La cultura prevalente, come emerso dalla nostra lunga osservazione, è ancora quella dell'impegno, della vocazione, della passione, la quale cozza contro qualsiasi professionalizzazione del mestiere del sindacalista, che verrebbe considerata poco meno di un tradimento rispetto all'originaria ragione sociale. D'altronde, netta è la separazione tra apparato tecnico e politico: fintanto che questa professionalizzazione rimane confinata all'interno del personale tecnico, essa viene tollerata, per non dire subita. Il problema, casomai, è il muro che separa i due sottoinsiemi.

Non vorremmo venire fraintesi su questo aspetto: la doppia appartenenza partito/sindacato infatti, ancora forte nella vecchia guardia, sta sicuramente venendo meno nelle giovani generazioni che entrano nel sindacato senza una provenienza partitica e, va da sé, senza un retaggio simbolico, linguistico e culturale simile a quello che troveranno ancora prevalente nella CGIL – dato che le redini organizzative sono tenute ancora in mano da chi vive questo doppio

legame come auspicabile e necessario. Fintantoché la generazione che si formò nel fordismo sarà maggioritaria (e a questo proposito basti ribadire che oltre il 50% degli iscritti è pensionato per darci un'idea della lunga durata di tale processo) il legame partitico eserciterà un'influenza notevole sulle nomine e sulle decisioni politiche.

A titolo esemplificativo: il fatto che sia stato nominato segretario del Partito Democratico, nel 2013, l'ex segretario generale della CGIL, non è affatto casuale e anzi, visto il massimo livello raggiunto da Sergio Cofferati in entrambe le organizzazioni, riassume alla perfezione il ragionamento che stiamo proponendo. Gli esempi sono innumerevoli non solo sul piano nazionale, ma bensì anche su quello territoriale: anche noi abbiamo personalmente constatato il tragitto di un consigliere regionale il quale, una volta scaduto il suo mandato politico, è stato eletto nella segreteria della Camera del lavoro di Treviso.

Questo ci pare un passaggio delicatissimo e allo stesso tempo epocale: nelle giovani generazioni sta diminuendo sempre più il doppio vincolo partito/sindacato e questa mutazione o verrà esplicitata, discussa e, sperabilmente, governata dalla CGIL, oppure è destinata a rappresentare uno dei principali conflitti tra le anime della confederazione.

Quel che è certo, “sia per la ridotta disponibilità ad interrogarsi sui cambiamenti in atto, sia per la mancanza di strumenti adatti a rispondervi [è che] non si può ritenere adeguata all'oggi, né tanto meno lungimirante, una rappresentazione dei bisogni sindacali che metta in primo piano modi e procedure utilizzate in un'ottica di rassicurante ripetitività.”²⁰³

3.4 *Culture organizzative*

“Il lavoro sindacale è un *mestiere*? Come si articola la dimensione vocazionale e militante del fare sindacato con gli strumenti cognitivi ed operativi

²⁰³ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 280.

delle pratiche lavorative? Esiste uno statuto autonomo di questi ultimi che può essere sostenuto da processi di apprendimento orientati e governati dall'organizzazione e rimodulati all'interno di quella sorta di comunità di pratiche che costituiscono l'insieme dell'organizzazione sindacale?"²⁰⁴

Gli autori ci ricordano che tutti gli intervistati hanno appalesato grosse difficoltà nell'identificare la loro attività sindacale *come un lavoro*. Uno statuto professionale del lavoro sindacale a tutt'oggi semplicemente non esiste, in quanto l'attività sindacale non è riconosciuta dall'organizzazione come un lavoro ma, come visto sopra, come una *funzione*. Chi rappresenta il lavoro non lavora, se ne potrebbe dedurre, ma svolge un'attività complessa che in qualche modo oltrepassa il lavoro e non è riassumibile in esso.

D'altronde, questo non fa altro che confermare quanto già ribadito: i saperi, le conoscenze, le esperienze, in una parola *l'expertise* di un sindacalista costituiscono un patrimonio prevalentemente *tacito* che difficilmente viene codificato mediante procedure, difficilmente viene riconosciuto attraverso protocolli formalizzati. Il vulnus che si è presentato agli occhi dei due ricercatori è quello del bisogno di *una formazione che tratti l'implicito*, una formazione che rifletta sulle modalità di apprendimento prevalenti dentro l'organizzazione, una formazione che è ancora, sostanzialmente, al di là da venire.

Un altro versante trascurato è quello della valutazione: essa chiaramente c'è, non potrebbe non esserci, ma non è certificata, non è trasparente, è anch'essa implicita, soggettiva, a volte perfino arbitraria; entrano in gioco non soltanto le valutazioni personali di chi giudica, ma soprattutto i giochi politici delle differenti "sensibilità" (come ora vengono chiamate le correnti di un tempo) collegabili ad aree politiche sindacali formalizzate e/o ai partiti politici di riferimento. I neodelegati entrano spesso in CGIL su segnalazione di delegati o funzionari che valutano del tutto discrezionalmente disponibilità e capacità, interesse e adesione del neosindacalista e una volta entrati, continueranno ad

²⁰⁴ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 76.

essere valutati a discrezione di segretari e di funzionari delle segreterie senza alcuna formalizzazione.

La domanda a questo punto sorge spontanea: competizione e carriera sono presenti in CGIL? La competizione interna non può avvenire alla luce del sole, poiché in teoria essa non dovrebbe nemmeno esistere: il sindacato della tutela e della solidarietà, infatti, mosso da valori di giustizia e dei diritti, non è sulla carta un luogo del carrierismo e delle poltrone perché non è un'azienda.

Sulla carta. Il conflitto interno – la nostra osservazione di due congressi sindacali conferma pienamente le conclusioni dei due ricercatori – viene reso impersonale, mascherato dalla politica sindacale che si vuole proporre, dalle strategie e dalle alleanze, attende le occasioni ufficiali deputate al dibattito e al confronto, il che costringe gli inevitabili conflitti interpersonali – inevitabili in quanto propri di ogni comunità umana, quindi anche della comunità sindacale – e le dinamiche competitive a rimanere sottotraccia, forti e potenti proprio perché costrette al silenzio in pubblico. Questo fiume carsico trova necessariamente uscite alternative e sbocchi paralleli: la cultura militante, sotto questa luce, è un ulteriore ostacolo all'emersione di tale fenomeno.

“Ideologie e valori, saghe e storie, miti e leggende non hanno solo la funzione espressiva di accreditamento esterno dell'organizzazione, ma assolvono anche il compito strategico di presiedere agli scambi affettivi e sociali interni, di creare dei contesti cioè all'interno dei quali i membri possano riconoscersi come appartenenti ad una comunità, esito di una storia condivisa ed espressione di un'indispensabile funzione sociale. In questo senso il rito e il cerimoniale organizzativo hanno la funzione di assicurare la persistenza e la memoria della storia organizzativa e dei suoi linguaggi e, al tempo stesso, di accompagnare i cambiamenti interni dentro ad un contesto di significazione collettiva.”²⁰⁵

Quando assistiamo a eventi che rimandano inequivocabilmente al rito e alla cerimonia, siamo con un piede fuori dalla specificità sindacale e dentro la generalità dei gruppi umani, i quali per co-esistere, senza scomodare Levi-

²⁰⁵ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 137.

Strauss, devono appunto ritualizzare la loro appartenenza, ricorrendo a simboli e linguaggi “religiosi”.

“Crediamoci compagne e compagni!” è la frase finale della relazione scritta di un segretario nazionale durante un dibattito congressuale nel 2014, consegnata a tutti i delegati. Crediamoci, non pensiamoci, non riflettiamoci, no: crediamoci. Il rituale necessita per un attimo della sospensione delle categorie razionali e lascia spazio alla pura affettività, alla pura emotività. Nulla di eccezionale, si badi bene, rispetto ad altri gruppi o associazioni; tuttavia l’accento militante e vocazionale viene mirabilmente potenziato da siffatte proposizioni.

Un altro aspetto toccato dall’indagine è una certa modalità di espressione della differenza di genere: “non è certo un caso che le donne esprimano un rimando simbolico alla funzione mediatrice, all’ascolto, all’attenzione all’altro mentre gli uomini tendano a privilegiare le dimensioni del potere, della forza, della competenza”²⁰⁶ e questo nonostante l’evidente, preponderante aspetto relazionale del “mestiere” del sindacalista: egli svolge infatti un’attività in cui l’aspetto relazionale è prevalente e i suoi saperi da soli non bastano, se non sono continuamente declinati con attenzione, ascolto, cura, capacità di comunicazione. La cultura organizzativa maschile è primariamente quella competitiva, laddove quella femminile si caratterizza attraverso la relazione in quanto valore. Anche qui nulla di nuovo e nulla di eccezionale rispetto ad altri contesti organizzativi, se non fosse che la cultura maschile, spesso e volentieri, viene accettata anche dalle neodelegate della CGIL quale necessario meccanismo di adattamento e di sopravvivenza. Lodevoli iniziative da parte di singole realtà territoriali, col fine di sensibilizzare il tema della differenza di genere dentro e fuori l’organizzazione – basti vedere alle molteplici iniziative inerenti il drammatico problema del femminicidio – non trovano spesso poi terreno fertile dentro la CGIL a causa della cultura maschiocentrica: un segretario regionale, durante la pausa di un direttivo di categoria, giustificò la scarsa conoscenza dei propri figli a causa del suo importante ruolo sindacale e concluse affermando che, d’altronde, aveva una

²⁰⁶ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 91.

moglie per questo. Lo scontro è anche qui sottotraccia, mascherato da problematiche di politica sindacale, incapace, oppure prudente, nel venire a galla e disvelarsi per quello che è.

Le donne della CGIL, scrivono i due ricercatori, sono più disposte a seguire attività riflessive e progettuali, più disposte a interrompere per un attimo l'attività sindacale per concedersi del tempo, laddove gli uomini della CGIL lo considerano, dicevamo, più una perdita di tempo che non un reale beneficio alla prassi sindacale. Ciononostante, gli uomini ricorrono sistematicamente a forme di scambio e/o di confronto tacito, ma la rielaborazione di ciò rimane confinata alla dimensione individuale, in modo da non sortire alcuna messa in discussione collettiva.

3.5 *Apprendimenti organizzativi*

“Chi entra nel sindacato può disporre in partenza di conoscenze molto diverse, ma nondimeno è inserito in procedure di apprendimento che perseguono un obiettivo convergente. Nella fase propedeutica all'inserimento nel ruolo il percorso di acquisizione è molto intenso, ma, una volta considerata conclusa questa fase, l'ulteriore articolazione delle competenze è affidata alla maturazione prodotta dalle esperienze lavorative, ai cambiamenti di ruolo, alle scelte del singolo.”²⁰⁷

Il percorso tipico di apprendimento nella CGIL è in sostanza questo: se c'è formazione, essa è solo iniziale, poi si impara affidandosi alla propria esperienza, all'affiancamento, all'osservazione, all'esempio, ovvero a una sorta di apprendistato sul campo, proprio come il garzone di un tempo che veniva “messo a bottega”, come l'artigiano appunto, di cui abbiamo accennato sopra. In altre parole, ad una fase iniziale di *presa in carico* segue il *fai da te*. C'è consapevolezza diffusa, in CGIL, che la fase critica è quella iniziale, quella del

²⁰⁷ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 147.

“battesimo del fuoco”, usando una similitudine militare, in cui il neosindacalista non sarà solo. Ma poi, una volta “battezzato”, egli dovrà dimostrare di potercela fare da solo, di fare affidamento principalmente sul sapere pratico maturato attraverso l’esperienza, poiché questa è una competenza che l’organizzazione si aspetta da lui.

Gli autori parlano di una “visibile intenzionalità cooperativa” che si appaleserebbe in occasione dell’inserimento di nuovi sindacalisti nella CGIL e ancora una volta distinguono l’area politica da quella tecnica, poiché è proprio della prima un certo impegno – affidato solitamente a una o più figure esperte (una sorte di *mentore*, potremmo dire) – ad assicurare il trasferimento delle conoscenze e dei saperi fondamentali. Ma una volta esaurito questo impegno, tutto riprende più o meno come prima e la cooperazione intenzionale fa spazio ad una informale, nidificata nel tessuto delle relazioni personali.

“Si è potuta mettere in rilievo la centralità di un sapere pratico ed esperienziale che costituisce il terreno su cui poggiano le basi cognitive del sindacalista (...) Appare inoltre chiaro che i processi di trasmissione delle conoscenze, sia esplicite che implicite, sono guidati da sentimenti di appartenenza organizzativa che influenzano idee, valori, forme di azione e di riconoscimento (comunità di pratiche)”.²⁰⁸

Torneremo nell’ultimo capitolo sul costrutto di *comunità di pratica*²⁰⁹, proposto più volte dai due ricercatori. Se la CGIL fosse una comunità di pratica, essa sarebbe comunque una comunità di pratiche implicite, tacite, inconsapevoli, irriflessive. Il paradosso di una così grande organizzazione è quello del prendersi cura del neofita, al fine di introdurlo al meglio nel mondo sindacale, ma una volta superato l’apprendistato è il sistema sindacale stesso che lo forma quasi per inerzia, attraverso le sue pratiche, i suoi processi, le sue dinamiche, le sue relazioni, la sua visione del mondo, lasciandolo solo in questo.

²⁰⁸ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 239.

²⁰⁹ Etienne Wenger, *Comunità di Pratica. Apprendimento, significato e identità*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2006.

La formazione, usando un gioco di parole, risulta così essere *discontinua e impermanente*: dopo un eventuale tuffo iniziale accompagnato, il soggetto viene poi deve da solo imparare a nuotare nuotando.

Questo fenomeno accentua il senso di solitudine che spesso abbiamo riscontrato nel nostro lavoro di osservazione: in un intervento di un delegato sindacale a un direttivo, egli si lamentò del fatto che, se per assurdo fosse stato eletto segretario, non avrebbe saputo come fare, nonostante l'esperienza accumulata nel corso degli anni come delegato. La soluzione che proponeva era quella di una formazione continua, estesa a tutti, per preparare potenzialmente ogni singolo membro a diventare un potenziale segretario. Gramsci, come vedremo nel decimo capitolo, la pensava allo steso modo.

La realtà riscontrata dai due ricercatori è invece fatta di processi di preparazione eclettici, diversi tra loro, senza un criterio predeterminato: spesso, all'interno di una medesima struttura, c'è chi beneficia almeno di un percorso programmato e chi invece viene gettato direttamente sul campo, senza incrociare alcun corso formativo. Le singole realtà sono spesso slegate l'una dall'altra; all'interno della stessa realtà ci sono pertanto sindacalisti più formati di altri. “Se più del 70% dei sindacalisti ha partecipato ad un massimo di due corsi vuol dire che durante una lunga permanenza sindacale (l'anzianità media di lavoro nel sindacato è di quasi dieci anni) essi hanno utilizzato solo una frazione ridotta del loro tempo per qualificare le proprie competenze e, presumibilmente, ciò è avvenuto in una fase iniziale del loro percorso professionale.”²¹⁰

Convinzione diffusa è che la formazione non serva molto: il “mestiere” è in qualche modo dato, nei suoi fondamentali è rimasto invariato nel corso del tempo e lo si può imparare solo sul campo, non certo in un'aula. Cerri e Soli parlano di un quadro “non del tutto lusinghiero dell'offerta formativa”, nel quale i corsi di formazione proposti sono per lo più disarticolati, indirizzati soprattutto a sindacalisti in erba, mancanti di momenti di riflessione e di approfondimento; un

²¹⁰ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 157.

quadro che risponde più a bisogni di aggiornamento “professionale” (nuove leggi, nuovi contratti), che di formazione vera e propria.

Manca una visione strategica della formazione: partendo dal presupposto che la reale qualificazione del sindacalista avviene nel suo agire – come un vero combattente che solo al fronte impara cos’è la battaglia – essa viene considerata un’opzione non fondamentale nel suo percorso di maturazione e di crescita. Ne consegue che l’offerta formativa, a sua volta calibrata su questo assunto, non risulti a sua volta interessante per il funzionario politico il quale, se potrà, ne farà a meno: un vero e proprio *corto circuito formativo*.

3.6 *Saperi organizzativi*

“Con qualche ragione i sindacalisti ritengono che per molti aspetti il loro lavoro non sia destinato a cambiare (...) ma si può supporre che, se le forze che investono l’organizzazione del lavoro e mutano la natura di molte attività professionali colpiscono i rappresentati, non lasceranno immuni i loro rappresentanti.”²¹¹

Innumerevoli volte abbiamo avuto modo di riscontrare una credenza diffusa, all’interno delle Camere del lavoro che abbiamo avuto modo di visitare: il sindacato è la più antica organizzazione in Italia ancora esistente, visto che nessun partito è sopravvissuto a sé stesso, dopo il terremoto degli anni Novanta. La CGIL ha superato sfide tremende – il fascismo, la guerra, il terrorismo – e quindi supererà anche la sfida della crisi globale. La sapienza diffusa all’interno dell’organizzazione basterebbe quindi a fare fronte anche alla nuova sfida del postfordismo, senza tentennamenti, senza cedimenti, come sempre.

Cerri e Soli non la pensano così: non ne resteranno immuni, perché ne sono già intaccati. La società guarda sempre meno al sindacato con gli occhi con cui lo guardava nel Novecento: la crisi dei partiti, dicevamo, è la crisi della

²¹¹ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 162.

rappresentanza, che investe in pieno anche il sindacato. Pensare che esso venga in qualche modo risparmiato dallo smottamento sociale del postfordismo è, nel migliore dei casi, buona fede.²¹²

La definizione dello statuto “professionale” del sindacalista rimane, quindi, una questione urgente. Allo stato attuale delle cose, “la costruzione del profilo professionale del sindacalista dipende da un progressivo modellamento che matura come riflesso della quotidiana esperienza di lavoro (...) E’ questa procedura a garantire il progressivo consolidamento delle risorse professionali ed etiche del sindacalista. Ad arricchire di altri elementi questo quadro, si può rilevare la presenza di una componente etica che dà forza al processo formativo, nel senso che gli aspetti professionali sono strettamente connessi ai principi ed ai valori di riferimento: la forza di questa dinamica dell’apprendimento è sostenuta da sentimenti di stima, di imitazione e identificazione con coloro da cui si apprende.”²¹³

Il modellamento di cui parlano gli autori, inevitabile in ogni dinamica di apprendimento basata principalmente su processi esperienziali, rappresenta una forza organizzativa e, allo stesso tempo, una debolezza formativa. Ogni variante, ogni cambiamento è vissuto infatti come un allontanarsi dall’esempio diffuso del sindacalista che si fa da sé, osservando e seguendo i compagni più esperti; ogni variante, ogni differenziazione viene corretta in nome della matrice comportamentale dei sindacalisti più anziani, fonte implicita e dirimente di ogni buona pratica.

Il quadro si “complica” con la presenza della componente etica, parte del “mestiere” di ogni sindacalista. Lo è per ogni mestiere, indubbiamente: ogni mestiere conosce una propria cornice deontologia. Ma nello specifico del sindacato, si potrebbe dire, essa non è una cornice: essa è il quadro, a tal punto che la mancata definizione di uno statuto professionale viene giustificata proprio

²¹² A titolo esemplificativo, si veda il duro attacco al sistema sindacale in: Stefano Livadiotti, *L'altra casta. Privilegi. Carriere. Misfatti e fatturati da multinazionale. L'inchiesta sul sindacato*, Bompiani: Milano 2008.

²¹³ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pagg. 163-164.

per la presenza della componente etica, vocazionale, dedizionale che verrebbe con ciò snaturata e, ripetiamo, tradita al solo venire accostata al termine “professione”.

“La trasmissione dei saperi da parte di altri sindacalisti e/o le esperienze maturate nel tentativo di dare risposta ai lavoratori sono il nucleo fondante delle competenze impiegate nel lavoro. Non sembra che venga attribuito molto valore al contributo che può venire dai percorsi formativi offerti dalla struttura, mentre un effetto più significativo viene riconosciuto alla maturazione di un percorso di formazione individuale, come prova della capacità di integrare le esperienze con un approfondimento personale.”²¹⁴

Il compito formativo viene sostanzialmente delegato al singolo. Sul potere dell’*autos*, Maturana e Varela hanno scritto cose importanti²¹⁵ (cfr. il nono capitolo). Il problema, ancora una volta, è la scarsa considerazione di cui godono, dentro la struttura, i processi cognitivi legati ai percorsi formali di apprendimento: l’essenziale da imparare accade evidentemente altrove, laddove essi, al massimo, possono avere una funzione integrativa di un sapere che tuttavia viene trasmesso in altro modo.

Storicamente, il tasso di scolarità del sindacalista, mediamente basso (soprattutto in certe categorie, non certamente nella categoria dei Lavoratori della Conoscenza o della Funzione Pubblica), nasce dal fatto che egli sia, un lavoratore dipendente di bassa estrazione sociale che proprio nel sindacato, come abbiamo visto, ha trovato un riscatto sociale ed esistenziale: egli spesso non ha proseguito gli studi da giovane non per scelta, bensì per necessità. D’altronde, il profilo culturale medio del sindacalista è anche il risultato di un criterio di selezione delle nuove leve per cui il titolo di studio, al contrario del personale tecnico, non è il fattore decisivo. Specularmente, i lavoratori con un titolo di studio medio alto sono generalmente meno portati a farsi rappresentare da un sindacato e lo

²¹⁴ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 164.

²¹⁵ Humberto R. Maturana, Francisco J. Varela, *Autopoiesi e cognizione. La realizzazione del vivente*, Marsilio Editori, Venezia 1985.

ritengono forse più appropriato per chi dispone, dal loro punto di vista, di meno strumenti per tutelarsi.

Purtroppo, questo meccanismo di selezione sta lasciando il tempo che trova: gli enormi cambiamenti nel mondo dei lavori, ripetono i due ricercatori, non possono non mettere in discussione il sapere del mondo sindacale: “ci si può chiedere quanto l’apprendimento legato all’esperienza possa soddisfare le attese nelle situazioni in movimento, soprattutto se si tiene conto che facendo riferimento alle competenze maturate si favorisce la selezione di pratiche e soluzioni di cui si ha conoscenza diretta a scapito di altre acquisizioni.”²¹⁶

Ci sembra il punto dirimente della questione. Riducendo all’osso il problema, potremmo riformularlo nel modo seguente: *come si fa a prepararsi ad affrontare il nuovo, imparando soltanto il vecchio?* Come vedremo, sono proprio le crisi, le rotture, le cesure che spesso offrono all’adulto occasioni irripetibili di apprendimento.

Ma se le competenze acquisite sono delimitate dal sicuro confine della continuità, esse non potranno che riproporre un quadro statico in drammatico contrasto con la complessità dei cambiamenti epocali che sono sotto gli occhi di tutti. D’altronde, ribadiscono i nostri, saperi e capacità impliciti, frutto naturale di conoscenze pratiche, mai esplicitati in modo rigoroso, rendono arduo il compito di stabilire quale sia lo specifico dello statuto professionale del sindacalista: esso rimane in una sorta di *limbo cognitivo*, difficile da definire e ancor più difficile da formare.

“La ricognizione ha segnalato le debolezze di un modello che indirizza i processi di apprendimento verso la *riproduzione di saperi largamente standardizzati* [nostro corsivo], così come lo svolgimento dei compiti mostra di risentire di criteri di gestione e di riconoscimento dei problemi poco riflessivi (...) Molti elementi raccolti nel corso dell’indagine confermano lo scarso rigore con cui l’organizzazione tratta questioni tanto vitali per la qualità dell’azione,

²¹⁶ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 168.

fornendo un'ulteriore prova dell'assenza di un interesse meno che superficiale per la costruzione dello statuto professionale del sindacalista.”²¹⁷

Non essendo il “mestiere” del sindacalista riconosciuto dalla CGIL come una professione – pena, dicevamo, un cortocircuito valoriale difficilmente redimibile allo sguardo degli stessi funzionari, per non dire dei lavoratori rappresentati – con degli osservabili misurabili e protocollabili, se ne ricava che “la necessità di soddisfare le attese della domanda produce un meccanismo che tende a selezionare le competenze più comuni, rinforza le pratiche correnti, uniforma i modelli d'azione (...) In sostanza, la pratica quotidiana spinge per forme di apprendimento e uso delle competenze volte alla continuità piuttosto che alla ricerca di nuove prospettive.”²¹⁸

È sempre in tempi di crisi – forse mai come adesso, nell'epoca del lavoro immateriale postindustriale – che vengono disvelati i limiti di apprendimento di un'organizzazione. Il paradosso dell'attuale modello di formazione in CGIL è quindi quello per cui si vuole rispondere a domande già conosciute e prestabilite, col risultato che le risposte date non potranno che essere quelle già validate dall'agire corrente. C'è tuttavia un dato che cozza contro questo modello: i sindacalisti che seguono la strada dell'apprendimento tradizionale sul campo – la stragrande maggioranza – mostrerebbero un approccio al compito più conservatore, mentre coloro i quali hanno avuto modo di seguire un percorso formativo più ricco sarebbero più consapevoli della criticità apprenditiva sopra descritta, oltre che interessati alla prosecuzione del percorso formativo per una loro crescita personale e “professionale”. In altre parole, coloro i quali hanno avuto l'opportunità di beneficiare di una formazione stimolante dimostrano un interesse per la stessa non condiviso da chi non ne ha potuto beneficiare: la formazione, allora, non risulterebbe essere così inutile.

“I sindacalisti partecipano, direttamente o indirettamente, ad esperienze simili e acquisiscono un bagaglio comune che può essere adattato con duttilità a

²¹⁷ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 278.

²¹⁸ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 197.

diversi contesti operativi. Questo nucleo di competenze strutturate è formato sostanzialmente da capacità relazionale, da padronanza delle procedure operative e dei saperi normativi correnti: in quanto tale, può essere considerato il patrimonio professionale condiviso dell'intera organizzazione. Implicitamente tale apparato di saperi tende a produrre risposte omogenee e a rafforzare la stabilità dei modelli di gestione, lasciando poco spazio alle spinte evolutive; al più, esso consente il manifestarsi di comportamenti soggettivi che non intaccano, però, l'uniformità dei criteri di esecuzione del compito. In tale scenario, il contributo dell'offerta formativa alla riproduzione del sistema di competenze risente di un'intrinseca incertezza, giacché gli interventi sono chiamati a supportare un quadro professionale sostanzialmente affidato alla diffusione dei saperi per via pratica e imitativa, mentre la ricerca di percorsi più complessi è resa improbabile dalla forza di un modello cognitivo che non attribuisce molto valore all'apprendimento per via formale.”²¹⁹

Anche nella nostra osservazione ci è parso essere questo uno scoglio difficile da superare: la trasmissione dei saperi essendo frutto di un'elaborazione di esperienze dirette, il profilo cognitivo del sindacalista si basa su processi prettamente esperienziali; questi saperi sono i saperi tradizionali del “mestiere” della tutela sindacale e si riproducono essenzialmente *per via imitativa*, seguendo *routine consolidate* che propongono – ecco il punto focale – l'adattamento e l'omogeneità come comportamenti apprenditivi adeguati.

Ne va da sé che approcci al sindacato difforni vengano percepiti, come dicevamo, alla stregua di deviazioni, suscitando non solo critiche ma, addirittura, reazioni opposte e contrarie. Eppure proprio qui potrebbe inserirsi una formazione all'altezza del compito: “la formazione può assumere un ruolo fondamentale a patto che se ne dia una declinazione non tanto come mera acquisizione di nuovi saperi all'altezza dei mutamenti in corso, ma come luogo di

²¹⁹ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pagg. 278-79.

confronto e di socializzazione (di pratiche, saperi, esperienze) delle differenze presenti in CGIL.»²²⁰

Un'obiezione facile potrebbe essere argomentata affermando che questo luogo di confronto esiste già: il comitato direttivo, di categoria o confederale. Purtroppo, per le ragioni già più volte ripetute, quei luoghi sono deputati ad altre funzioni. Lo spazio per eccellenza di confronto e socializzazione rimane quello dedicato alla formazione.

“Ciò che qui si prova ad indicare è la possibilità di attivare luoghi interni all'organizzazione che consentano *processi di autoriflessione sul senso del mestiere del sindacalista* [nostro corsivo], sulle difficoltà micro-organizzative che incontra, sulle competenze che mette in atto, sui possibili criteri valutativi che possono essere consensualmente costruiti (...) Pertanto, si potrebbero istituire e presidiare *luoghi di riflessione* [nostro corsivo], i quali, sospendendo la ricorrente urgenza del fare e, soprattutto, sottraendosi alla ritualità ossificata del dibattito interno e al rischio politicistico di ricondurre le riflessioni ad un livello eccessivamente astratto, sviluppino un rinnovato protagonismo organizzativo.”²²¹

Nel corso della nostra osservazione, innumerevoli volte ci è stato spiegato che l'urgenza del fare – soprattutto in tempi di drammatica perdita di posti di lavoro e di esplosione tra i giovani del preoccupante fenomeno dei *NEET* (Not engaged in Education, Employment or Training) – non può lasciare tempo a momenti di riflessione: essi potrebbero venire istituiti in futuro, una volta che l'emergenza sarà rientrata. Questo ci fa venire in mente una storiella scandinava: un falegname deve tagliare molti alberi in una foresta, con la lama della sega non affilata, impiegandoci così molto tempo, molto di più di quanto ci metterebbe se solo si fermasse ad affilare la lama; purtroppo non può fermarsi, perché gliene manca il tempo. Va da sé che da questo circolo vizioso, procedendo così, non se ne esce.

²²⁰ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 276.

²²¹ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 274.

3.7 *Crisi organizzative*

I nostri individuano tre nodi critici, interconnessi tra di loro, che avranno nei prossimi tempi significative ripercussioni sulla CGIL: le nuove modalità di accesso all'organizzazione, il processo di senilizzazione dei sindacalisti, il rapporto tra l'apparato politico e il sistema dei servizi. Per loro diventa strategica, se si vuole tentare di sciogliere questi nodi, l'*autoriflessione organizzativa*.

Riflessività e pensosità – di sé e dell'organizzazione – sono i cardini attorno ai quali abbiamo costruito, come vedremo, il nostro esperimento formativo ovvero, come dicono gli autori, “l'assunzione consapevole della centralità strategica del processo di autoriflessione sul proprio lavoro”²²².

Noi siamo dell'idea, come Cerri e Soli, che è proprio dei tempi di crisi fermarsi a riflettere su di sé e su quel che si sta facendo. L'etimologia della parola crisi ci viene incontro: *cernita* deriva dallo stesso etimo greco di *crisi*, ovvero *de-cidere*, tagliare via. La crisi è in tal senso anche un'opportunità progettuale: obbliga a fare delle scelte. La scelta che la CGIL è chiamata a fare riguarda il suo futuro, una scelta che chiama in causa che tipo di sindacato – e di sindacalista – ha in mente: se il profilo attuale andrà bene così anche per il futuro, oppure se si renderanno necessari dei cambiamenti. Ma attenzione: tale responsabilità decisionale non cade unicamente sulla struttura, ma su tutti i sindacalisti, funzionari o dirigenti che siano.

“La sfida dello sviluppo professionale non richiama soltanto la responsabilità dell'organizzazione, ma coinvolge inevitabilmente anche la cura di sé dei soggetti. La pratica dell'autoformazione e dello studio individuale appare leggermente più diffusa tra i sindacalisti di area tecnica (...) Tra i sindacalisti di area politica queste strategie toccano sporadicamente alcune figure, soprattutto nelle categorie del pubblico impiego e nei livelli confederali. Gli intervistati, quasi senza eccezione, ritengono l'obiettivo della crescita personale molto

²²² *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 273.

importante, ma poco o nulla praticabile nelle condizioni concrete in cui si trovano ad operare.”²²³

Come se la crescita personale non facesse parte del “mestiere” del sindacalista. È importante precisare, al fine della chiarezza del discorso, che la pratica dell’autoformazione qui intesa è essenzialmente lo studio individuale, ossia l’impegno volontario di acculturamento intorno a specifiche tematiche e ambiti che hanno a che fare con l’attività sindacale. Vedremo in seguito come noi diamo un significato ben diverso al termine *autoformazione*: è certamente cura di sé, ma non può essere lasciata unicamente all’estro volontaristico del soggetto – non può, in altre parole, non venire organizzata e strutturata, da parte dell’organizzazione stessa, per tutti i suoi membri. Soprattutto, autoformazione non può essere ridotta a studio individuale e/o aggiornamento professionale: certamente li include, non si riduce in essi.

Secondo gli autori, questa assunzione di responsabilità individuale potrebbe trovare una possibile strada nel modello del *bilancio sociale* “per cui sono i diretti interessati che predispongono il modello di verifica che li impegnerà nell’assumere gli obiettivi, nel decidere le priorità, nel definire le attività da svolgere e nella valutazione dei risultati. Merita di sottolineare che questa modalità può avere anche un grande valore pedagogico, giacché attribuisce direttamente ai sindacalisti le responsabilità di tracciare il proprio percorso di miglioramento (...) Se non è ipotizzabile, almeno nel breve termine, che l’innovazione delle logiche operative si imponga per effetto di un mutamento radicale del quadro esterno, ciò richiama alla responsabilità di ogni attore della vicenda sindacale di farsi protagonista della propria crescita professionale e di far diventare necessari gli spazi di innovazione possibili.”²²⁴

Il valore pedagogico richiamato è quello responsabile della cura di sé e dell’organizzazione: crescita individuale e crescita organizzativa, soprattutto in un sistema come quello cigiellino, sono intrecciati tra loro. La responsabilità che

²²³ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 243.

²²⁴ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 288.

deve venire assunta è quella del dover dare risposte, a sé e al sindacato, intorno al senso, alle modalità, agli obiettivi del proprio agire e di quello organizzativo. Una responsabilità che non può che *Ricominciare da sé*²²⁵, citando un'opera datata ma ancora preziosa: “lo sviluppo di questa trama risulta comunque poco intelligibile se la ricognizione si limita al disegno organizzativo del sindacato. Piuttosto, l'osservazione va posta sulle concrete figure dei sindacalisti (cioè le persone con i loro modelli, sistemi di valore, profili professionali, stili di lavoro) e sulle forme del loro agire quotidiano. È a questa comunità, o meglio, a soggetti che possono essere riconosciuti e studiati solo come membri attivi di un collettivo, che si deve innanzitutto guardare per comprendere le difficoltà attuali ma, anche, per individuare delle potenziali risposte.”²²⁶

Non dal solo studio dell'organizzazione e della struttura pertanto, ma dalla storia dei singoli soggetti che fanno parte dell'organizzazione e che costituiscono la struttura bisogna allora ricominciare per iniziare il lavoro di autoriflessione organizzativa proposto. Nell'osservazione partecipante si è avuto modo di rilevare molto spesso la sensazione, percepita da molti sindacalisti, di una struttura *fagocitante*: un delegato fece un giorno l'esempio di un ingranaggio oliato da oltre un secolo entro cui il singolo si deve inserire se vuole farne parte, facendo attenzione a non rimanerne schiacciato e questo al prezzo di dover trascurare aspetti di sé che non vi troverebbero spazio.

“Le trasformazioni socio-produttive e culturali pongono al sindacato l'onere di ripensare radicalmente la propria presenza sociale, e [...] ciò rappresenta un vincolo ma anche l'essenza di una sfida che non può essere elusa. È di immediata evidenza che il passaggio d'epoca che stiamo vivendo lo obbliga a riflettere criticamente sulla validità degli strumenti tradizionalmente utilizzati, sulla propria capacità di garantire una rappresentanza al mondo del lavoro, su come leggere nuove identità ed aspettative dei lavoratori (...) In sostanza, gli eventi testimoniano che l'organizzazione è chiamata a realizzare un processo di

²²⁵ Alfiero Boschiero, Carlo Donolo e Francesco Susi, *Ricominciare da sé: formazione per il sindacato dei diritti*, CGIL: Roma 1991.

²²⁶ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pagg. 266-7.

riposizionamento strategico, che coniughi la propria storia ed i propri valori in una strategia di rinnovamento del modo di essere sindacato.”²²⁷

Il ritardo accumulato dalla CGIL nel realizzare questo riposizionamento strategico ci pare non giocare in favore di una rapida presa in carico del problema. Nonostante gli enunciati teorici siano all'avanguardia – nel programma fondamentale, come negli studi intrapresi dall'Associazione Bruno Trentin – sono le pratiche che risultano ancora incerte, per non dire assenti. Un delegato un giorno affermò che nella CGIL si parla, si parla sempre e continuamente, un luogo verboso in cui si discute su tutto lo scibile e l'immaginabile e poi il risultato è quello dell'elefante che genera un topolino.

“E' paradossale dover rilevare che alcuni dei temi trattati dalla ricerca erano presenti già in un'indagine condotta dall'IRES nazionale oltre 20 anni or sono (M. Franchi et al., *Profilo del sindacalista*, ricerca su 583 funzionari e dodici comprensori, Ediesse 1986). In quella indagine veniva sollevato il problema di un mestiere, quello del sindacalista di area politica, che si doveva considerare in transizione, giacché era investito da cambiamenti che toccavano il contenuto del lavoro ed il significato ad esso attribuito. La ricerca poneva l'accento sul fatto che, in termini professionali, il mestiere sindacale si stava allontanando dal modello tradizionale, pur se non era ancora possibile individuare il possibile approdo. Nel prendere atto che non si poteva disporre di un preciso modello di riferimento, veniva sottolineato che gli elementi che avrebbero costituito il profilo del nuovo mestiere non erano ancora chiari né agli interessati, né all'organizzazione. In conclusione, non rimaneva che confidare su un processo graduale di innovazione che sapesse intrecciare elementi di esperienza e di cultura, percorsi di qualificazione e disponibilità ad adattarsi alle nuove esigenze del mondo del lavoro.”²²⁸

²²⁷ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pagg. 265-6.

²²⁸ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 264.

Il lavoro della Franchi è del 1986.²²⁹ Cerri e Soli, più di 20 anni dopo, ripropongono conclusioni simili: vent'anni sono quindi passati invano? Il meno che si possa dire è la conferma di un ritardo, a questo punto clamoroso, nella consapevolezza diffusa all'interno del sindacato dell'impellenza della questione sul "mestiere" sindacale.

Uno studio importante, "*Sindacalisti in transizione*"²³⁰, basato su un questionario strutturato somministrato a 22.000 sindacalisti in vista del congresso nazionale del 2002, parlava di una fase di passaggio delicata che obbligava la CGIL a interrogarsi intorno alla sua capacità di rappresentanza sociale, considerati i cambiamenti nel mondo dei lavori – che minavano la tutela collettiva – e i mutamenti rapidi, profondi e incessanti nella società. La transizione non era altro che quella dal fordismo al postfordismo e ci si chiedeva verso quale "mestiere" andasse il sindacalista.

È evidente, quindi, che si discuta di transizione all'interno della CGIL e che si discuta da ormai da molto tempo; il problema casomai è se siano state individuate nel frattempo delle possibili mete al quesito della transizione: verso dove?

“Non deve sembrare eccessivo concludere che la nostra ricerca considera le questioni aperte dall'indagine citata ancora lontane dal trovare, ancora prima di un'efficace soluzione, una pertinente definizione analitica (...) E' auspicabile che non si debba attendere altri vent'anni perché le suggestioni evocate da questo lavoro trovino sufficiente intelligenza e attenzione per trasformarsi in pratiche concrete.”²³¹

Sul solco tracciato dai due studiosi e aperto ancor prima da Maura Franchi intende situarsi la presente ricerca sul "mestiere" del sindacalista, indagato dal punto di vista del suo apprendimento e della sua formazione. Cerri e Soli

²²⁹ Maura Franchi et al., *Profilo del sindacalista. Politica e organizzazione nel sindacato*, Ediesse: Roma 1986.

²³⁰ Shaul Meghnagi, Adolfo Braga, Marida Cevoli, *Sindacalisti in transizione. Identità, valori, strategie*, Ediesse: Roma 2005.

²³¹ *I mestieri del sindacalista*, op. cit., pag. 264.

vedrebbero con favore la prosecuzione di questo lavoro di autoriflessione non solo presso le Camere coinvolte nella loro ricerca, ma anche in altre strutture territoriali, anche sotto altre forme e con altri attori. Il nostro lavoro è un'estensione ideale della loro fatica nella Camera del lavoro di Venezia; a nostra volta, riteniamo la presente ricerca tutto fuorché esaustiva e definitiva.

CAPITOLO 4

Sulla formazione del sindacalista

4.1 *Quadro concettuale di riferimento*

La formazione sindacale è strutturata su più livelli: dopo la chiusura del Centro Studi e Formazione di Ariccia²³², che fino al 1991 formò i quadri della CGIL, più soggetti si occupano di formazione sindacale e le varie strutture – confederali e di categoria – provvedono autonomamente all’implementazione della formazione per i propri funzionari e delegati. Le singole categorie a livello nazionale si occupano di progettazione formativa, la cui erogazione spetta alle strutture regionali e provinciali. Per fare un esempio, la Funzione Pubblica nazionale si avvale di docenti “esterni” – spesso afferenti all’Associazione Bruno Trentin – per progettare piani di formazione da erogare a dei sindacalisti futuri formatori (un vero e proprio corso di formazione per formatori) i quali, a loro volta, una volta completato l’iter didattico previsto, diventeranno docenti di progettazione e di formazione nelle rispettive regioni. Questo schema appena riassunto conosce le sue eccezioni: singole realtà possono progettare formazione in autonomia, a secondo dei propri bisogni, ricorrendo a figure esterne.

L’Area Formazione e Ricerca fa direttamente parte dell’organizzazione: “è la struttura nazionale della Cgil che promuove e supporta l’azione confederale sui temi della conoscenza. L’ambito della sua attività riguarda la formazione e la ricerca come diritto di ogni persona e come risorsa per lo sviluppo del paese.”²³³

L’ISF – Istituto Superiore per la Formazione della CGIL – fu creato nel 1994 e “ha compiti di ricerca, progettazione, sperimentazione e valutazione di attività di formazione sindacale e di ricerca per la formazione professionale. I percorsi formativi che vengono realizzati hanno come fine quello di costituire un

²³² Adolfo Braga, *L’idea di un nuovo sistema formativo (1989-1993)*, in: Saul Meghnaci (a cura di), *Cento anni di educazione alla democrazia. Il caso della CGIL*, Ediesse: Roma 2008, pp. 428.

²³³ www.cgil.it

sistema globale e permanente di azione a favore di dirigenti, quadri e rappresentanze sindacali nei luoghi di lavoro.”²³⁴

L’IRES – Istituto di Ricerche Economiche e Sociali della CGIL – fu fondato nel 1979 e si occupa indirettamente di formazione: svolge “attività che consistono essenzialmente nella promozione, progettazione e realizzazione di studi e ricerche sul lavoro e i suoi cambiamenti (...) Ispirata da spirito e metodo interdisciplinare, l’analisi economica e sociologica si è intersecata – nel lavoro dell’IRES – con quella giuridica e delle relazioni industriali, con un’attenzione costante rivolta ai profili comparati e alla sempre più cruciale dimensione internazionale ed europea dei processi di globalizzazione.”²³⁵

L’Associazione Bruno Trentin “è nata nel 2011 come centro di cultura politica e sindacale, proponendosi lo studio della società italiana nelle sua relazione con gli ambiti europeo e internazionale; un’analisi della dimensione economica e sociale; una riflessione strategica sugli sviluppi reali e potenziali del Paese, del suo sistema produttivo, dei suoi contesti di vita e di lavoro. Facendo proprio l’insegnamento di Bruno Trentin al quale è intitolata, l’associazione affronta le tematiche dello sviluppo in una prospettiva multidisciplinare; sollecita il confronto delle analisi e dei contributi di politici, studiosi ed esperti riconosciuti per lo studio e la redazione di documenti su temi di approfondimento via via definiti; favorisce la discussione ed il confronto con le diverse strutture della Cgil in relazione alle materie trattate, sia nella fase progettuale sia nell’analisi.”²³⁶

Nel Giugno 2013 i tre istituti si sono fusi, ovvero l’ISF e l’IRES sono confluiti nell’Associazione Bruno Trentin: “si è così costituito un unico centro di iniziativa sindacale di ricerca e formazione della Cgil.”²³⁷

²³⁴ www.isfcgil.it

²³⁵ www.ires.it

²³⁶ <http://www.associazionetrentin.it/category/chi-siamo>

²³⁷ <http://www.associazionetrentin.it/category/chi-siamo>

Dal sito istituzionale dell'ISF si può leggere il *quadro concettuale di riferimento* dell'istituto intorno alla formazione: essendo rilevante ai fini della nostra ricerca, ne proponiamo alcune parti.

Dal primo punto, “Una formazione sistematica, specialistica e solidaristica”, leggiamo (il grassetto è nostro):

“L’assunzione della dimensione europea, presente in molti documenti sindacali, in relazione all’esame delle forme di rappresentanza, nella formulazione di proposte in materia di lavoro, nella prefigurazione di politiche contrattuali e sociali, impone un’attenzione analogamente ampia sui contenuti e sulle modalità della formazione di quadri e dirigenti dell’organizzazione. Questa va, altresì, configurata in base a un’articolazione del sindacato fondata su un rafforzamento a tutti i livelli organizzativi, su forme di decentramento territoriale e un ruolo rinnovato delle strutture storiche della CGIL, le Camere del Lavoro Territoriali.

La specifica attenzione ai temi della rappresentanza e della rappresentatività scaturisce da questa premessa e pone il problema dello sviluppo, da parte dei sindacalisti, di capacità operative, rispetto alle quali vanno precisate competenze e programmati **percorsi formativi coerenti, destinati a tutti in forma ricorrente.**

(...) La competenza del sindacalista è costituita da un sapere legato a un processo più ampio di azione organizzativa. Il lavoro individuale si lega all’elaborazione, al confronto, all’attuazione di strategie definite in forma estesa nelle sedi politiche proprie e declinate rispetto a diversi contesti. Da ciò consegue l’insieme delle azioni pianificate sulla base di obiettivi generali e progettate in relazione con le forme possibili di intervento, salvaguardando il legame tra azioni organizzative e attività concrete.

Le competenze, sociali e professionali, possedute da quadri e dirigenti sindacali sono l’esito di percorsi differenziati da persona a persona e comunque connesse a processi di apprendimento che si realizzano in sedi diverse, dall’elaborazione alla contrattazione, dal confronto al conflitto, dalla negoziazione alla stipula di accordi.

Risorse cognitive di varia natura rendono possibili processi complessi di analisi, di sintesi, di giudizio attraverso i quali si costruisce e si qualifica la competenza del sindacalista.

Tale competenza non è definita né definibile in astratto poiché fortemente legata alle situazioni operative e alle realtà che le caratterizzano.

La Cgil Nazionale, attraverso l'Isf, ha analizzato in forma specifica e con l'apporto degli stessi interessati, il problema delle competenze dei sindacalisti, che hanno evidenziato come, **a fronte di nuovi problemi, si ponga la necessità di ridefinire il lavoro sindacale e i saperi necessari a svolgerlo.**

(...) Le trasformazioni culturali che caratterizzano la nostra società in relazione ai mutamenti nel sistema produttivo e occupazionale (e all'elaborazione critica di gruppi variamente configurati, per esempio lavoratori qualificati e non qualificati) hanno posto problemi complessi, esigono una strategia chiara, nuove categorie di analisi, saperi puntuali.

(...) Sulla base di tali considerazioni, è possibile evidenziare un aspetto importante della competenza dei sindacalisti, la capacità di unire le ragioni etiche fondate sulla propria storia alle ragioni negoziali fondate su capacità di analisi e di proposta.

Le modalità di prestazione e le dimensioni del lavoro difforme da quello che era il modello "standard" dell'occupazione a tempo pieno e indeterminato sono una ulteriore e relativamente recente forma di attività professionale che si affianca a quella del lavoro autonomo, del part-time e del lavoro a tempo determinato. La "precarizzazione" del lavoro si accompagna spesso a minori tutele e chances di vita, oltre che di occupazione, **con una conseguente necessità di modificare l'azione sindacale, in una forma che non può riprodurre modalità pregresse** e che va costruita in relazione a un'estrema varietà di percorsi e condizioni professionali. In relazione a questa complessità vanno, altresì, considerate modalità, forme, possibilità di rappresentanza e tutela.

È evidente la difficoltà di comprendere sia il carattere e il contenuto del lavoro sia la pluralità delle forme di elaborazione e rappresentazione della propria condizione professionale. In relazione a tale ambito si colloca una ulteriore dimensione delle competenze del sindacalista su cui la formazione deve operare.

La definizione di diritti per tutti i lavoratori si configura per il sindacato, in qualunque condizione economica e sociale, quale atto di giustizia e di equilibrio. Il problema, dal punto di vista normativo è dunque quello di definire regole e sostegni diversi che corrispondano ai diversi tipi di discontinuità del lavoro, ma che tendano a garantire una base comune di tutela esigibile da tutti i lavoratori. **Si configura pertanto un vasto campo di azione per il sindacato e un insieme complesso di saperi e di capacità necessarie all'azione.**

L'Istituto Superiore per la Formazione ha, per tutto ciò, sviluppato una peculiare modalità di sintesi tra ricerca e formazione sindacale, modellando quest'ultima in ragione delle esigenze che emergono non solo attraverso corsi, ma analizzando i problemi e evidenziando di volta in volta le forme con cui intervenire, con una gamma differenziata di contenuti e di metodi.

(...) Le nuove forme organizzative connesse a fasce particolari di lavoratori sono indicative della volontà di riformare, valorizzandone le capacità di inclusione, le strutture tradizionali, orizzontali e verticali.

Il nodo centrale per ciò che attiene la formazione appare quello di individuare con chiarezza le competenze richieste per uno sviluppo organizzativo fortemente centrato sul carattere territoriale della presenza del sindacato, su una dinamica tra azione negoziale, servizi e tutela, su una dialettica costante tra dimensione individuale e dimensione collettiva della tutela stessa. A tutto ciò si lega una qualificazione sia di coloro che prioritariamente operano nell'ambito della tutela sia di coloro che hanno più specificamente compiti negoziali.

In questo quadro è essenziale il legame tra il cambiamento nello scenario socio-economico e lo sviluppo dell'organizzazione sindacale, è importante la definizione di modalità di iniziativa possibile del sindacato e l'individuazione delle competenze necessarie al suo interno, è centrale il ruolo della politica e, in relazione a questo, il ruolo della formazione a supporto delle strategie d'azione. **Questa formazione non può essere episodica né può essere pedissequamente ricalcata da esperienze svolte in altri contesti organizzativi, in particolare in ambito aziendale dove l'oggetto e le finalità del lavoro sono diversi da quelli di un'organizzazione socio-politica che ha nella tutela e nella rappresentanza le sue ragioni d'essere.**

Questa formazione deve essere sistematica, specialistica, situata e solidaristica, vale a dire:

sistematica – definita una priorità di contenuto su cui si ritiene importante formare una pluralità di dirigenti, quadri, delegati **è necessario prevedere un investimento significativo di risorse umane e materiali, oltre a un tempo congruo per promuovere una domanda di sapere spesso povera o incerta;**

specialistica – nessuna formazione è efficace se pretende di banalizzare contenuti complessi. Si tratta di selezionare pochi contenuti ritenuti significativi in una data fase diretta a persone con determinate responsabilità nell'organizzazione. A favore di tali

persone va effettuato un intervento approfondito su aspetti specifici del lavoro sindacale sulla materia data;

situata – la formazione va collocata e progettata in relazione con uno specifico riferimento alle situazioni e alle persone che vi saranno coinvolte. **Caso per caso andrà individuata la strategia più idonea, il metodo più appropriato, la forma con cui operare senza ricadere nella ossessiva riproduzione di corsi;**

solidaristica – la formazione sindacale deve tenere conto dell'eterogeneità dei contesti territoriali e delle specificità dei sindacati nel territorio. Risorse maggiori vanno impegnate nelle aree dove il sindacato è più debole, applicando una sorta di discriminazione positiva a favore delle strutture più deboli.

Le competenze dei sindacalisti nascono dall'esperienza e **la formazione deve consolidare le capacità di elaborazione di tale esperienza, arricchendola di significati e di modalità di decodifica della propria azione e della propria realtà.**

E' questo il senso possibile di una politica delle risorse umane e della formazione che esige: **la protezione di un tempo dedicato.** L'esperienza ha mostrato che vincoli formali a tal fine non sono possibili. E' viceversa di grande rilievo e incidenza la partecipazione diretta di dirigenti che non limitino il proprio impegno a spingere altri a partecipare, ma pongano attenzione a che la formazione sia inserita nel calendario degli eventi significativi del sindacato; **una valutazione degli impatti delle azioni formative. Tale impatto esige indicatori specifici, di medio lungo periodo. La formazione mostra i suoi effetti solo sui tempi lunghi se non si tratta di addestramento ad attività di cui è difficile la trasferibilità su altre dimensioni dell'azione;** la messa a punto di idee organizzative – una promozione di progetti esige un'articolazione su idee forti che, in questa fase devono essere declinate su almeno quattro aree complementari di azione:

una formazione diffusa e su grandi numeri, dai delegati a quadri in riqualificazione (il problema del ricambio generazionale esige specifici sforzi di ampio respiro);

una formazione puntuale per i contrattualisti, dall'ambito tradizionale alle nuove forme di programmazione negoziata;

una formazione, altrettanto puntuale degli organizzatori (coloro che devono guidare il cambiamento non possono essere ridotti a meri esecutori di decisioni spesso fondate sulla necessità di limitare le risorse e, a volte, ridurre gli organici);

una formazione tecnico-politica degli addetti dei servizi (si tratta di quadri in cui la funzione professionale deve fondersi con la responsabilità politica, atta a definire un'attività non solo in quanto tale, ma in relazione alla sede sindacale in cui si svolge); **una ineludibile formazione di quadri e dirigenti politici, la cui cultura non può evolvere se alimentata esclusivamente attraverso la pratica sul campo.**"

Dal secondo punto, "Tra 'mestiere' e passione", leggiamo (anche in questo caso, il grassetto è nostro):

"La competenza può essere definita come "contestuale", legata all'ambito d'azione e "strategica", legata alle forme possibili di decisione e di intervento.

E' il risultato di un percorso con cui le persone costruiscono la propria capacità di interpretare la realtà e di agire su di essa. Tale realtà può avere le dimensioni di una questione tecnica di varia difficoltà, di una tematica complessa da chiarire, di un problema astratto da decifrare, di una problematica data.

L'ipotesi da adottare appare, piuttosto, quella di affrontare la competenza come costituita da un sapere che lega l'attività del singolo a un processo più ampio di azione organizzativa. Va posta, per questo, un'attenzione specifica non solo alle fasi di operatività individuale ma anche a quelle dell'attività esplicata o richiesta dalla struttura organizzata. Tale procedura di analisi consente di tenere conto sia del sistema organizzato sia dei soggetti operanti in esso. La competenza sul lavoro si caratterizza per un complesso di azioni pianificate sulla base di obiettivi generali e progettate nelle realizzazioni particolari. La competenza può essere, quindi, definita come "contestuale", legata all'ambito di azione, e "strategica", legata alle forme possibili di decisione e di intervento.

Tale impostazione, se **rompe i limiti di una sequenzialità rigida tra formazione di base e formazione professionale**, suggerisce un'attenzione e una cautela nel definire qualunque competenza professionale che si rivela, anche quando le prestazioni appaiono povere, come estremamente complessa. Prefigura, inoltre, un approccio che lega tra loro più contributi disciplinari e valuta la relazione tra conoscenze scientifiche e acquisizioni dell'esperienza.

L'insieme delle questioni enunciate è parte costituita delle riflessioni necessarie alla qualificazione dei sindacalisti la cui competenza esige di essere compresa perché sia possibile implementarla grazie ad azioni formative.

Le competenze, sociali e professionali possedute da quadri e dirigenti sindacali sono connesse tanto ad acquisizioni scolastiche **quanto a processi di apprendimento informale**, in momenti e sedi diverse, e ad **un sapere, teorico e pratico, conseguito con lo studio o conquistato sul campo**. Al complesso di tali competenze è dovuta l'esplicitazione di risorse cognitive, di varia natura, che presiedono a processi di azione e di decisione e da cui dipende la qualità di una prestazione, che non è mai il risultato di una sola nozione o di un'unica disciplina.

Per tutto ciò, la competenza in genere e quella del sindacalista in particolare può essere descritta, rispetto all'ambito sociale, facendo riferimento a capacità espressive, a conoscenze generali, a disposizioni e abilità apprezzate in una situazione data **ma il tutto non è sufficiente a chiarire in modo completo cosa di questo sapere potrà essere efficace in situazioni diverse da quelle in cui lo si è verificato**. Pertanto, non è possibile dare conto di un dato lavoro se non si considerano le condizioni e il contesto in cui è possibile svolgerlo.

Una riflessione seria sulla competenza appare, quindi, impossibile se non si introducono categorie di analisi che siano lungi dalla pretesa di definire dei compiti facendo corrispondere meccanicamente ad essi delle conoscenze necessarie. La competenza, sociale e professionale, si caratterizza per il carattere non prescrittivo di compiti corrispondenti, oltre che per la presenza nel suo svolgersi di fattori sociali e psicologici spesso tali da condizionare, nel loro agire congiunto, le forme di esercizio di una data attività. E l'esame della competenza, di qualunque tipo e a chiunque riferita, va "situato", va inserito in un contesto, tenendo conto del maggior numero di variabili che lo definiscono, e non affrontato isolando il problema presumendo, in tal modo, di poterlo trattare con maggiore efficacia.

La formazione può mostrare concretamente la sua efficacia **se collegata alle politiche dei quadri dell'organizzazione, ai percorsi di carriera dei singoli**, all'inserimento di nuove leve contribuendo ad approfondire la comprensione di una competenza, quella appunto del sindacalista, dalle mille sfaccettature."

I passaggi che abbiamo marcato nel quadro concettuale di riferimento evidenziano aspetti importanti, nell'ottica della nostra ricerca, a cui ci rifaremo nell'analisi dello stato delle cose della formazione secondo quanto abbiamo

avuto modo di osservare. Sono passaggi rilevanti perché derivano dall'organo più alto e più autorevole, nell'organigramma cigiellino, che si occupa di formazione.

Anticipiamo giusto un paio di considerazioni sui due punti sopracitati:

- sul primo punto, la distanza tra teoria e prassi, ovvero tra il quadro concettuale di riferimento e le pratiche organizzative e formative da noi osservate, ci pare *enorme*. Le tesi proposte dall'ISF ci sembrano molto avanzate in tema di educazione degli adulti in generale e di adulti sindacalisti in particolare: la necessità di una formazione permanente, diffusa a tutti, che trova un tempo dedicato, peculiare in quanto l'agire sindacale non è paragonabile a nessun altro mestiere, inedita in quanto il compito odierno è diverso da quello passato; la criticità è costituita dal fatto che tutto ciò non ha trovato un adeguato riscontro nelle politiche formative che abbiamo avuto modo di osservare;

- sul secondo punto, viene proposta una declinazione di competenza, se ci è consentita l'espressione, *sub specie sindacale*. Il sindacalista deve essere competente, ça va sans dire, la competenza è parte del suo mestiere ma, secondo noi, non lo riassume completamente. La competenza quale misuratore dell'azione sindacale ci pare afferire ad un costrutto di *performance* che richiama implicitamente quel modello aziendale sopra esplicitamente rinnegato: la competenza è sempre una necessità rilevata all'esterno, mentre la *capacità* individuale che il mondo esterno riconosce è il sapere che parte dal soggetto. *Il tacito dell'apprendimento informale del sindacalista è costituito da capacità che emergono, senza saperlo, nelle sue prassi*. Sulle competenze in generale e su quelle del sindacalista in particolare tratteremo nel decimo capitolo.

4.2 *Excursus storico*

“La formazione sindacale è un'attività intenzionale promossa da un'entità organizzativa in base a precisi obiettivi e volontà. Non può prescindere dal contesto in cui si esplica e dalle caratteristiche delle persone che in essa sono

coinvolte. Si fonda sul principio che – con la proposta di concetti, idee guida, nuovi contenuti di sapere – sia possibile ottenere una maggiore chiarezza nella definizione di strategie e iniziative concrete.”²³⁸

Saul Meghnagi ha recentemente curato uno studio sulla storia della formazione nella CGIL che riteniamo essenziale per chi, come noi, conduce una ricerca sulla formazione sindacale: in esso, più autori ripercorrono le vicende del sindacato puntando lo sguardo sugli approcci formativi via via assunti nel corso della sua esistenza.

L'exkursus storico proposto è interessante: una sintesi complessiva della storia della formazione sindacale, dai suoi esordi fino all'inizio del nuovo millennio, senza trascurare quel che accadeva fuori dal sindacato – educazione degli adulti, formazione professionale, formazione aziendale – e passando attraverso episodi marcatori quali la nascita della scuola nazionale di formazione di Ariccia e la creazione dell'Istituto Superiore per la Formazione.

Nello specifico, David Bidussa narra le origini della formazione sindacale partendo dalla situazione precedente la nascita delle Camere del lavoro (e quindi della CGIL), ovvero di un periodo lungo circa un secolo: dalla metà dell'Ottocento, quando formazione significava essenzialmente formazione professionale, nell'assenza di un'educazione generale (la formazione nasce come istruzione tecnica) a inizio 'Novecento, quando la formazione sindacale si fa più politica, anzi, partitica, superando la distinzione tra dirigente di partito e di sindacato – ovvero tra chi rappresenta politicamente il lavoro e chi gli interessi di categoria; dall'avvento del fascismo – e quindi la clandestinità – al dopoguerra e alla ricostruzione del Paese.

Fabrizio Loreto tratta il periodo 1944-1989: dalla guerra civile e di liberazione fino al crollo del Muro di Berlino e la fine del socialismo reale. Si impone l'assunto per cui il sindacalista si forma nella lotta sindacale, tesi che – come abbiamo riscontrato – perdura ancora oggi; nascono le prime scuole

²³⁸ Saul Meghnagi (a cura di), *Cento anni di educazione alla democrazia. Il caso della Cgil*, Ediesse: Roma 2008, p. 17.

sindacali che si occupano principalmente della formazione dei quadri medio-alti; la costituzione del Centro Studi e Formazione Sindacale di Ariccia nel 1966, in cui rimane preminente l'esperienza sindacale e la politicità della stessa rispetto alla formazione e vede Marx e Dewey quali riferimenti teorici per la “società dell'educazione”; il decentramento dell'organizzazione nei territori negli anni '70 e il conseguente decentramento della formazione; con gli anni '80 la formazione sindacale inizia a interessare i teorici dell'educazione degli adulti e i pedagogisti proprio quando, paradossalmente, inizia il suo declino, sia per le difficoltà finanziarie, sia per la crisi che visse il sindacato in quegli anni e che condusse alla chiusura della scuola di Ariccia.

Francesca Mandato parla di scolarità e istruzione nell'Italia repubblicana, ovvero del grave problema dell'analfabetismo della popolazione fino al secondo dopoguerra; la nascita dell'istituto delle 150 ore, la formazione professionale e quella permanente, fino all'affermarsi del nuovo paradigma del *lifelong learning*.

Marida Cevoli illustra la formazione e la cultura manageriale nel nostro Paese dal piano Marshall, che introdusse in Italia le logiche del *Training Within Industries* e la conoscenza del movimento delle *Human Relations*, alla psicologia del lavoro di Spaltro; dalle varie istituzioni pubbliche e private che si occupano di *management education* alle *business schools* e alle *corporate universities*.

La storia della formazione in CGIL si caratterizza per i grandi mutamenti che ha vissuto nel corso degli anni: dal dopoguerra al 1955 circa non è possibile distinguere nettamente la formazione dei sindacalisti da quella dei lavoratori – essa è soprattutto lotta all'alfabetizzazione e orientamento politico-ideologico; dal 1950 al 1965 circa, periodo di rinnovamento organizzativo, il sistema formativo inizia a prendere forma, pur nella sua frammentazione e discontinuità; tra il 1965 e il 1975 si assiste alla creazione di strutture dedicate, seguendo una metodologia fondata sulla partecipazione attiva e la discussione collettiva – influenzata dall'istituzione delle 150 ore – e la centratura attorno alla nuova figura organizzativa del delegato; gli anni '80, anni di forte crisi del sindacato, segnano anche la crisi del sistema formativo integrato, malgrado il tentativo di

rilanciarlo attraverso il potenziamento dell'Ufficio Formazione che sbatte contro la ritrosia dei dirigenti sindacali a seguire dei corsi di formazione (ritrosia oggi ben lungi dall'essere scomparsa); negli anni '90 si cerca di riequilibrare il peso preponderante dell'appartenenza partitica e della storia politica personale in favore di criteri di competenza sindacale – ispirandosi ai modelli dell'alta formazione; infine la nascita dell'ISF, con l'intento di dare valenza scientifica e capacità progettuale alla formazione sindacale, grazie alla costituzione di un gruppo di persone, esperte in discipline pedagogiche, in grado di poter veicolare una metodologia didattica basata sulla conoscenza delle organizzazioni socio-politiche e della teorie dell'educazione degli adulti. La formazione non rimane più mera acquisizione di competenze tecnico-professionali – più simile ad un addestramento/aggiornamento – ma diventa anche, e soprattutto, soddisfazione di bisogni personali legati all'identità sociale, culturale e professionale del singolo sindacalista.

Nell'introduzione, Meghnagi rileva che “i sindacalisti pensano, non a torto, che la vera ‘scuola’ nella quale è possibile formarsi al loro ‘mestiere’ sia la partecipazione, diretta e impegnata, alla comprensione, all'elaborazione, all'analisi, alla costruzione di piattaforme, alle lotte per la rappresentanza, la tutela, la difesa dei diritti dei lavoratori e dei cittadini. L'esperienza è per questo ritenuta il punto di partenza e il punto di arrivo di un processo di conoscenza che è fatto di saperi variamente acquisiti e utilizzati ai fini di crescita della coscienza civile e democratica del paese.”²³⁹

Come verrà poi rilevato anche nello studio di Cerri e Soli, l'esperienza risulta essere maestra di vita e di “mestiere” del sindacalista, principale palestra di allenamento che forma più di ogni altro possibile discorso teorico su di esso; si ripropone la stessa questione che, in tutta evidenza, non costituisce una scoperta introdotta dai due ricercatori, bensì una questione ricorrente fin dalla nascita della CGIL: come formare al “mestiere”, se esso si forma da sé, sul campo?

²³⁹ Saul Meghnagi (a cura di), *Cento anni di educazione alla democrazia. Il caso della Cgil*, Ediesse: Roma 2008, p. 19.

Ovvero, una formazione formale è necessaria e auspicabile, oppure in fondo non può che rimanere un coronamento teorico di un qualcosa che, nella sua essenza, non può che essere forgiato dall'agire?

La metafora del campo ci suggerisce un'altra metafora sportiva: *la formazione migliore viene certamente decretata dal campo, ma sono le tattiche e le strategie preparate in fase di allenamento che organizzano, strutturano, danno forma all'azione.*

Cionondimeno, “le esperienze condotte negli ultimi anni hanno messo in luce come il “mestiere” del sindacalista non sia solo il frutto di capacità generali che consentono di affrontare qualunque problema in ogni posizione e circostanza, ma sia l'esito di un processo progressivo di acquisizione di competenze, sia di carattere politico-culturale, sia di carattere professionalmente specifico. Tale processo è fortemente legato a saperi conquistati sul campo, attraverso l'esperienza quotidiana, ma è fatto di conoscenze e abilità che possono essere consolidate da interventi formativi specifici. Ciò appare particolarmente utile se tali interventi sono legati alle scelte di cambiamento di carattere strategico e organizzativo e assumono particolare pregnanza se legate alle strategie che l'organizzazione compie.”²⁴⁰

Ora, la difficoltà del fare formazione – intesa come momento di teorizzazione formale – si traduce nel dovere scendere a compromessi con questo processo di apprendimento *fortemente legato all'esperienza*, un'esperienza intimamente intrecciata al proprio lavoro, un'esperienza quindi che connota il “mestiere” e colui che lo svolge, una connotazione a cui potremmo anche dare il nome di *expertise*. L'enciclopedia Treccani definisce l'*expertise* come “l'autenticazione di un'opera d'arte fatta da un esperto”.²⁴¹ Oggi, con essa, viene comunemente esteso, per estensione, il know-how necessario all'esercizio di una professione. Ma qual è il know-how che fa sì che un sindacalista possa dirsi

²⁴⁰ *Cento anni di educazione alla democrazia. Il caso della Cgil*, op. cit., p. 64.

²⁴¹ <http://www.treccani.it/vocabolario/expertise/>

esperto, capace ovvero – etimologicamente – di muoversi da un luogo all’altro (da una radice indoeuropea *par*, muoversi attraverso, da cui il vocabolo *perito*)?

Umberto Margiotta fa riferimento all’*apprendimento esperto* o *expertise*, proponendo 6 caratteristiche che lo contraddistinguono (prendendo in questo spunto da diversi studiosi che se ne sono occupati):

- 1) gli esperti possiedono una conoscenza ricca e ben strutturata del proprio *dominio* di conoscenza e può essere usata con efficacia;
- 2) per guadagnare expertise in un determinato dominio di conoscenza e/o lavoro, sono necessari anni di *esperienza* nel risolvere problemi tipici di quel dominio;
- 3) l’acquisizione delle conoscenze e delle abilità necessarie per essere esperti è sempre accompagnata da *cambiamenti emotivi e relazionali*, spesso da modificazioni dei propri ruoli e delle proprie interazioni sociali. Questo interessa la struttura di *identità* e di *costruzione del sé* di una persona (*interessi, valori, emozioni, carattere*);
- 4) il processo di formazione e di maturazione di un expertise risulta sempre assistito da *persone* o *artefatti* che aiutano il novizio ad apprezzare e a personalizzare le soglie di expertise via via maturate;
- 5) l’expertise si determina entro *contesti socioculturali significativi* e si osserva che l’apprendimento relativo non è chiaramente separato dalla soluzione di problemi socialmente rilevanti e dall’assunzione di compiti performativi (per il contesto e per l’attore);
- 6) l’expertise, ovunque formata ed esercitata, risulta *distribuita*, dal momento che esiste un ampio numero di ambiti in cui la gente può diventare esperta e diventare esperti richiede sempre tempo.²⁴²

Queste caratteristiche ci pare possano corrispondere ad aspetti peculiari del “mestiere” del sindacalista: il contesto socioculturale dell’organizzazione determina dei domini di sapere, frutto di anni di esperienza, che incidono

²⁴² Umberto Margiotta, *Apprendimento esperto e competenze*, in: Massimiliano Costa (a cura di), *Il valore oltre le competenze*, Pensa: Lecce 2011, pp. 18-19.

fortemente sugli aspetti relazionali ed emotivi del sindacalista il quale, all'inizio del suo operato, si affida all'esempio di persone esperte e al sapere distribuito nell'ambiente sindacale.

“A ruoli sindacali sempre più complessi – si sostiene – devono corrispondere competenze diversificate e insieme più radicate in specialismi. In questo senso fare il sindacalista deve restare una *vocazione* [nostro corsivo] ma deve diventare anche una *professione* [nostro corsivo]. Alla richiesta di più competenze deve seguire più formazione differenziata, articolata e permanente.”²⁴³

Abbiamo visto sopra come il *dualismo vocazione/professione* sia destinato a costituire uno snodo cruciale per i destini del sindacato: senza voler proporre paragoni improponibili, tale snodo ci pare presente in tutte le organizzazioni a forte richiamo etico e valoriale che debbano fare i conti con l'acquisizione oramai non più rimandabile, da parte dei suoi “ministri”, di competenze tecnico-professionali.

Meghnagi parla di una capacità, che viene richiesta al sindacalista, di combinare etica e tecnica, di una capacità ovverossia che sappia accordare la vocazione al compito con l'abilità di eseguirlo al meglio. Sotto questa luce, i due termini non entrano necessariamente in competizione l'uno con l'altro, ma potrebbero convivere – e di fatto convivono nella prassi sindacale – anche in un ipotetico statuto professionale del sindacalista tuttora mancante.

Di fondamentale importanza ci pare, ai fini del nostro ragionamento, che “l'azione formativa nel sindacato non può che essere originale, non perché ignori ciò che si realizza in altri contesti, ma perché deve assumere nel sindacato una sua peculiarità che consenta al sindacalista di riconoscersi in base a un sapere che è politico, è professionale, è tecnico ed è moralmente connotato.”²⁴⁴

Attraverso l'osservazione partecipante si è riscontrato esattamente questo: la necessità di una formazione *sindacale*, ovvero connotata allo specifico

²⁴³ *Cento anni di educazione alla democrazia. Il caso della Cgil*, op. cit., p. 56.

²⁴⁴ *Cento anni di educazione alla democrazia. Il caso della Cgil*, op. cit., p. 65.

irriducibile del “mestiere” del sindacalista che, proprio in nome di questo specifico, non può prendere in prestito epistemologie formative che si ispirano a valori spesso non solo non condivisi, ma addirittura antitetici a quelli professati dalla CGIL.

Una formazione che tenga conto del contesto socioculturale sindacale – un “mestiere” che è allo stesso tempo politico, tecnico, valoriale – è una formazione che si fonda su una propria *epistemologia educativa*, premessa necessaria per la fondazione di uno statuto “professionale” del sindacalista. Ebbene, questa epistemologia non è ancora stata definita: rileviamo una difficoltà, da parte dell’organizzazione, di esplicitare formalmente in cosa consista il sapere “professionale” sindacale, con le sue competenze, le sue abilità e capacità necessariamente *differenti* da quelle di ogni altro mestiere.

Adolfo Braga sostiene che, per comprendere l’agire sindacale, occorre innanzitutto capirne le logiche organizzative: il conflitto vistoso tra apparato politico e apparato tecnico fa sì che il sindacato fatichi a trovare una prospettiva organizzativa di sé stesso. La risoluzione di questo importante snodo ancora irrisolto concorrerebbe, assieme ad altri, ad una definizione di tale prospettiva, visto il perdurante primato del politico sul tecnico, l’indifferenza per le prestazioni professionali delle strutture e la valorizzazione delle capacità. Manca soprattutto una politica di selezione e formazione dei quadri che solo attraverso una precisa scelta organizzativa potrebbe attuarsi. Braga suggerisce una politica progettuale della formazione che tenga conto di questo conflitto interno al sindacato, seguendo una netta distinzione tra tecniche di ruolo e conoscenze, con la precisazione che le prime sono abilità atte alla risoluzione di problemi, mentre le seconde non hanno carattere strumentale e sono il risultato di cultura e identità personale.²⁴⁵

“I fattori e i processi che formano quadri sindacali portano a considerare che il giovane quadro arriva sempre più dal mercato del lavoro, come senza lavoro, lavoratore o attivista di base ed è dotato di una scolarizzazione di livello

²⁴⁵ *L’idea di un nuovo sistema formativo (1989-1993)*, op. cit., p. 439.

medio, o anche universitario. Egli è, dunque, più acculturato ma sempre meno caratterizzato da una specifica esperienza di partito, o di appartenenza ideologica forte. Sembra inoltre essere più consapevole che essere sindacalista significa coniugare impegno (civile, politico) con una specifica professionalità o competenza di ruolo.²⁴⁶

Lo abbiamo già visto: siamo di fronte a un lento, ma inesorabile smottamento paradigmatico per cui il sindacalista di domani – e, in parte ancora minoritaria, di oggi – avrà riferimenti politici, tecnici e valoriali segnati da una netta discontinuità rispetto alle vecchie leve sindacali. I saperi del sindacalista postfordista sono necessariamente differenti perché diverso è il mondo da cui i neodelegati provengono – e, soprattutto, sempre più verranno – e di conseguenza diverso sarà il clima organizzativo, nonostante le fortissime resistenze al suo cambiamento in atto.

Che la progettazione della formazione in CGIL abbia bisogno di un profondo ripensamento lo sostiene anche Francesco Susi, il quale coordinò una ricerca sulla verifica dell'andamento e degli esiti di alcuni corsi per dirigenti sindacali dell'Ufficio Formazione della CGIL, all'interno di un suo pregevole studio sul rapporto tra formazione e organizzazione nel sindacato.²⁴⁷ Il passaggio sottostante merita di essere riportato, nonostante si riferisca a una verifica oramai datata poiché, alla luce dell'osservazione partecipante condotta e del lavoro di Cerri e Soli, ci pare rilevatore di uno stato delle cose che non si discosta molto da quello attuale. A lungo la formazione è stata scuola alternativa, alfabetizzazione, acculturazione; oggi questa sua funzione non basta più, ammesso e non concesso che serva ancora.

“La partecipazione dei dirigenti sindacali a iniziative formative per loro promosse dal sindacato attestano incontrovertibilmente *l'irrilevanza strutturale* che la formazione sindacale aveva nell'esperienza e nella carriera del dirigente sindacale, seppure dinanzi a dichiarazioni esplicite e reiterate dei dirigenti

²⁴⁶ Adolfo Braga, *L'idea di un nuovo sistema formativo (1989-1993)*, in: *Cento anni di educazione alla democrazia. Il caso della Cgil*, op. cit., pp. 438-9.

²⁴⁷ Francesco Susi, *La formazione nell'organizzazione. Il caso del Sindacato*, Anicia, Roma 1994.

sindacali che affermavano di avere *un acuto bisogno di formazione*. Essi erano parimenti consapevoli che l'ideologia, l'esperienza politica e quella sindacale sul campo da solo non erano più sufficienti per fare fronte alle difficoltà con cui si cimenta il sindacalista. Tali esiti si configuravano come una sorta di presa d'atto che un impegno autodidattico non era assolutamente praticabile. L'autoformazione, infatti, rappresenta un aspetto marginale dell'esperienza del sindacalista, resa difficile dai tempi di lavoro e ridotta spesso alla sola lettura della stampa quotidiana e sindacale. Un sindacato, inteso come organizzazione e come processo, era sentito dai sindacalisti come una realtà allo stesso tempo complessa e specifica, che richiede ai suoi quadri compiti inediti che rinviano a profili, per così chiamarli, *professionali* che devono costituire l'oggetto di un *forte investimento formativo e autoformativo*. Nel contempo si evidenzia *l'irrilevanza strutturale che la formazione sindacale ha nell'esperienza e nella carriera del dirigente sindacale.*²⁴⁸

4.3 Prassi formative

Saul Meghnagi è il curatore di un altro recente e importante studio sulla formazione sindacale che illustra progetti ed esperienze formative dell'ultimo decennio da parte di varie realtà, territoriali o di categoria, della CGIL. Esso costituisce un prezioso pendant con l'altra opera sopra citata; nell'insieme, i due lavori offrono – per la prima volta – una panoramica sistematica dello stato delle cose intorno alla formazione sindacale.

Ai fini della nostra ricerca, ci è parso interessante studiarne le ricorrenze e le originalità, quel che di consolidato offre la formazione sindacale e quel che propone aprendosi a sensibilità differenti e approcci innovativi. Premettiamo subito che, rispetto a quanto riscontrato da Cerri e Soli, ne abbiamo evinto ancora

²⁴⁸ *L'idea di un nuovo sistema formativo (1989-1993)*, op. cit., pp. 445-6.

una volta un quadro generale abbastanza statico, con poche eccezioni e molte conferme, in linea con quanto finora tracciato.

“Come tutti gli adulti, anzi probabilmente più degli altri, i sindacalisti sono soggetti “difficili” sotto il profilo formativo per molte ragioni:

- possiedono strategia conoscitive, schemi logici di riferimento, mappe politiche di orientamento, stili di vita sperimentati e consolidati; quando i “ferri del mestiere” sono stati temprati nel fuoco delle vertenze contrattuali, risulta arduo andare oltre l’ordinaria manutenzione e riconoscerne l’eventuale inadeguatezza;
- in genere dimostrano una comprensibile insofferenza verso acquisizioni teoriche non immediatamente spendibili; l’abitudine a fare i conti con i risultati concreti della propria azione genera qualche diffidenza nei confronti dell’aula formativa ed alimenta legittime riserve davanti alla classica lezione frontale;
- normalmente sono impegnati in contesti relazionali che sviluppano una forte soggettività personale e forme di protagonismo attivo; quando sono *addestrati* alla pratica della negoziazione e del confronto in assemblea, tendono spontaneamente ad assumere funzioni di leader nelle simulazioni di gruppo e nei giochi di ruolo;
- esprimono una domanda formativa, in prima istanza, viziata dal bisogno di certezze piuttosto che di problematicità, di sintesi piuttosto che di analisi; un mansionario centrato sulla tutela *hic et nunc* dei diritti dei lavoratori non legittima il dubbio intellettuale che inibisce l’azione né sollecita verifiche autocritiche che rimettano in discussione scelte già maturate;
- in alcuni, a volte, prevale l’abitudine rassicurante alla delega ed al sapere di parte, accettando approcci culturali preconfezionati; di fronte ai ritmi di lavoro imposti dalle variabili dell’agenda politica, diventa impossibile

concedersi i tempi necessari per esercitare costantemente la propria autonomia critica.”²⁴⁹

L’analisi qui sopra riportata da Mosca ci pare riassumere analiticamente lo stato delle cose della formazione sindacale e la scollatura, per non dire il ritardo tra quanto elaborato in fase teorica dagli esperti delle scienze della formazione che si occupano di questioni sindacali e la realtà dei fatti delle singole realtà territoriali, dove per lo più prevale la frammentarietà, la discontinuità, l’esperimento interrotto, l’iniziativa isolata priva di seguito. In altre parole, la formazione viene vissuta dai dirigenti sindacali come un qualcosa di *superfluo*, un qualcosa di utile per chi è alle prime armi, ma non certo per le figure più esperte le quali, al limite, richiedono sì di venire aggiornate su singoli aspetti del loro “mestiere” di cui possono avvertirne il bisogno – aspetti soprattutto tecnici e/o informativi, quindi ancora una volta più di aggiornamento che di formazione – ma sono ben lungi dall’entrare nell’ottica formativa enunciata nei testi programmatici della CGIL. Formazione che non può che essere permanente, in quanto permanente è il cambiamento in un mondo sempre più veloce nel cambiare: “la formazione, il sapere, la capacità di affrontare il cambiamento assumono per questo un ruolo importante quale contenuto chiave delle competenze del sindacalista, per il futuro del lavoro e della democrazia”.²⁵⁰

Prevale soprattutto l’aspetto della *conformità*: conformità, si badi bene, che non implica l’adesione acritica della linea politica assunta dalla categoria o confederazione a cui si appartiene e che, come abbiamo già visto, rientra nel gioco delle differenti sensibilità politiche che costituiscono le anime del sindacato. La conformità di cui parla Mosca è quella concernente *i propri abiti mentali*, i propri percorsi di pensiero che sembrano conoscere un’unica via maestra: quella dettata dall’esempio delle figure esperte a cui il singolo sindacalista, a sua volta, fece riferimento durante il proprio apprendistato e che riproporrà a sua volta in futuro.

²⁴⁹ Domenico Mosca, *Marche: attività di formazione sindacale 1993-2005*, op. cit., p. 223.

²⁵⁰ *Cento anni di educazione alla democrazia. Il caso della Cgil*, op. cit., p. 72.

“Il processo di apprendimento, la formazione reale si attiva nell’agire quotidiano. Il delegato, cioè, apprende osservando il fare del funzionario; i nuovi delegati, alle occasioni di formazione a loro rivolte, portano molti temi derivanti immediatamente dal loro vissuto che, spesso, è molto negativo e riguarda sia la relazione con i lavoratori che rappresentano, sia il rapporto con l’organizzazione sindacale.”²⁵¹

La sensazione di solitudine del neodelegato viene testimoniata da più parti: nella esperienza di osservazione partecipante, ne sono state raccolte in abbondanza. Ogni sindacalista è portatore di una domanda specifica e assoluta che viene spesso frustrata dal senso di impotenza verso il luogo di lavoro che rappresenta – in cui si troverà spesso, da solo, a negoziare con la controparte, col rischio che magari poi gli stessi lavoratori che si affidano a lui nella rivendicazione delle proprie istanze non lo seguano nemmeno – e dal senso di abbandono che percepisce dentro l’organizzazione, la quale sembra non potersi curare del singolo, dovendosi far carico del tutto.

Eppure i tempi sembrano proprio essere cambiati (i corsivi sono nostri): “quando il modello teorico della classe operaia, intesa come gruppo sociale di riferimento storico, perde la sua capacità di attrazione culturale, si indebolisce il processo di identificazione collettiva basato sulla condivisione dei valori costruiti attorno a quella condizione socio-professionale. La formazione dell’identità personale non trova più solo il catalizzatore centrale del lavoro e delle relative collocazioni sociali, ma si sviluppa lungo percorsi multiformi che rilegittimano le dimensioni della qualità della vita e la sfera della soggettività individuale. Conseguentemente la CGIL supera la formula politica dell’”operaio-massa” e introduce la nozione di “persona” al centro dello sviluppo economico, cioè la persona che lavora, che cambia lavoro o che cerca lavoro. *La cultura della cittadinanza mette l’accento sull’individuo, prima ancora che sul lavoro.* La svolta concettuale è profonda: i lavoratori non sono più visti solo come titolari di

²⁵¹ Renata Borgato, *Lombardia: attività di formazione sindacale 1993-2006*, in: *Per un sistema permanente di formazione sindacale*, op. cit., p. 69-70.

diritti collettivi *ma sono riconosciuti innanzitutto come persone e in quanto tali come soggetti portatori di diritti sia individuali che collettivi*. Le differenze, sotto tutti i punti di vista, ora emergono ufficialmente e diventano un valore da assumere in funzione di uno sviluppo collettivo che si fonda proprio sulla crescita della persona.²⁵²

La contraddizione che Mosca mette in risalto è quella di un'organizzazione che legge i profondi mutamenti della società, introdotti dalla fine del fordismo e dal contestuale affermarsi della condizione postmoderna, mutamenti che hanno scavato un solco importante, tra il prima e il dopo, nelle modalità di rappresentanza dei lavoratori ma che, allo stesso tempo, non riesce (oppure non vuole?) ad applicare a sé stessa, coerentemente, le conseguenze della medesima lettura del mondo.

Il passaggio dal *lavoro* ai *lavori* e dal *lavoratore* alla *persona* è un passaggio epocale che comporta un lavoro durissimo di ripensamento non solo della tutela e della rappresentanza, ma del senso e significato del sindacato in sé. Come abbiamo sottolineato nel primo capitolo, la globalizzazione ha portato con sé il tramonto delle grandi narrazioni ideologiche e questo ha comportato, nella crisi generale dell'identità personale e sociale, l'apertura di spazi di libertà per il soggetto imprevisi. A questi nuovi spazi e alle esigenze inedite che essi schiudono bisogna saper rispondere: se il percorso da fare, già avviato, è ancora lungo per quanto riguarda la rappresentanza e la tutela dei lavoratori, ci pare di poter affermare che lo stesso percorso, per quanto riguarda i lavoratori che di "mestiere" fanno il sindacalista, sia appena cominciato.

"Due condizioni necessarie e tra loro interdipendenti. La prima è che il corpo dell'organizzazione viva il processo di rinnovamento e ringiovanimento come una necessità ed un bene condivisi; la seconda è che i nuovi soggetti che vogliamo coinvolgere approdino in un contesto a loro estraneo, in ambiti inclusivi, proiettati alla positiva contaminazione con esperienze ed individualità diverse e nuove rispetto a quelle con le quali fin qui tutti ci siamo misurati. Ciò

²⁵² Domenico Mosca, *Marche: attività di formazione sindacale 1993-2005*, in: op. cit., pp. 219-20.

significa, tra le altre cose, promuovere conoscenze, capacità di confronto e di ascolto, appunto contaminazione di esperienze, idee e culture.”²⁵³

Esattamente quel che spesso latita nella realtà di tutti i giorni: un luogo ospitante e reciprocamente accogliente. La sua mancanza non è un fatto marginale, come ci è stato più volte ripetuto da più parti: l’organizzazione sta vivendo un momento estremamente difficile, i fronti di battaglia sono talmente vasti e molteplici che non può occuparsi anche di simili dettagli. Al contrario, essendo la CGIL fondata su prassi condivise e diffuse che diventano modalità di formazione informale del soggetto in entrata, un clima di apertura nei suoi confronti potrebbe rivelarsi promettente non solo come tappa del proprio percorso formativo, ma pure fecondo nel momento della reciprocazione che egli stesso, una volta diventata figura esperta, potrebbe mettere in atto nei riguardi dei futuri neosindacalisti.

Prevale invece una sorta di surrogato formativo attraverso la relazione che i funzionari stringono con delegati e delegate, relazioni che generano apprendimento di significati, modi, linguaggi e regole organizzative. L’insieme dei comportamenti, parole, rituali organizzativi praticati quotidianamente dai funzionari vengono appresi *tacitamente* dai delegati i quali, osservandoli, ricevono un messaggio implicito che sembra voler dire: “guardami e impara, così si fa!” Così, la *postura culturale dell’esperto* viene assunto dal neofita come postura adeguata e tenderà a con-formarsi ad essa: un neodelegato raccontò di come si fosse aspettato ben altro clima, prima di fare il suo ingresso in CGIL, ma una volta entrato, si era piano piano adeguato ad esso e ora, a distanza di anni, vi si era talmente abituato che solo l’intervista gli aveva *smosso* il ricordo del suo disagio iniziale, oramai da tempo *rimosso*.

“Tutto ciò chiama profondamente in causa la professionalità del sindacalista che non può più essere ricondotta solo a motivazioni politiche e circoscritta nei limiti della disponibilità volontaria. Se un tempo la professionalità si formava sul campo, nel senso che era l’esperienza diretta a generare conoscenze, e il conflitto era la dimensione formativa in cui si sviluppavano i

²⁵³ Renata Borgato, *Lombardia: attività di formazione sindacale 1993-2006*, op. cit., p. 61.

saperi, oggi è sempre più vero il contrario: senza conoscenza e competenze non è possibile sostenere le conflittualità prodotte dalle contraddizioni sociali e dalla frammentazione degli interessi (...) Di qui la fisionomia che sempre più esplicitamente assume la formazione sindacale di “formazione per operatori sindacali”: si sta nell’organizzazione per quello che si “sa” e si “sa fare”, non per il semplice fatto di appartenervi. Resta, irrinunciabile, l’accento sulla matrice ideale e politica, ma si punta soprattutto a rafforzare le conoscenze in un processo di vera e propria “formazione continua”, intesa esattamente come sostegno ricorrente ad una professionalità soggetta a rischi di obsolescenza. La formazione sindacale funge da cerniera di snodo tra l’orizzonte strategico-culturale da un lato e il modello organizzativo dall’altro. In quanto strumento di politica organizzativa e contemporaneamente supporto stabile per la strategia, si configura come un diritto-dovere a cui nessuno può teoricamente sottrarsi.²⁵⁴»

Teoricamente, appunto. Alcune considerazioni su quanto sostiene Mosca: nell’osservazione partecipante non è parso che la formazione fungesse da cerniera tra l’orizzonte strategico e il modello organizzativo, tutt’altro: essa è rimasta a margine di ogni dibattito politico a cui si è assistito durante la nostra osservazione, ovvero richiamata da qualche dirigente o funzionario come certamente necessaria (nessuno più prende apertamente posizione contro la formazione), ma relegata poi alla funzione di introduzione al sistema CGIL per i neodelegati e, al massimo, di aggiornamento per le altre figure. Mai si è sentito parlare, da parte di qualche dirigente sindacale, della sua importanza strategica per l’organizzazione ai fini di una riqualificazione delle risorse umane.

In occasione di una conversazione con una responsabile della formazione regionale a Roma, emerse la sua contrarietà all’obbligatorietà della formazione per le figure esperte, le quali solo in caso di necessità personale di un qualche fabbisogno formativo ne dovrebbero beneficiare, dato che ogni costrizione produrrebbe un risultato opposto e contrario a quanto auspicato.

²⁵⁴ Domenico Mosca, *Marche: attività di formazione sindacale 1993-2005*, op. cit., pp. 220-21.

Durante un'assemblea dedicata espressamente al tema della ricerca e della formazione – che vedeva coinvolti più segretari regionali – una funzionaria fece la mesta constatazione del fatto che si era rivelato vano ogni tentativo di implementare una formazione continua per figure esperte presso la sua Camera del lavoro, visto che le stesse l'avevano rifiutata prima del suo inizio e disertata poi, in corso di erogazione.

“Quasi tutte le esperienze considerate hanno posto in rilievo tale aspetto segnalando l'importanza di una metodologia didattica che valorizzi la partecipazione attiva dei soggetti quali latori di esperienze. L'aula non si configura così come un momento di tipo scolastico ma di valorizzazione del sapere e delle esperienze degli adulti attraverso, ad esempio, giochi di ruolo, simulazioni, esercitazioni e lavori di gruppo (...) In tale accezione si comprende perché nelle diverse esperienze descritte la formazione abbia sempre più mutato il proprio volto da strumento di alfabetizzazione dei quadri medio-bassi, spesso frammentata e in risposta a specifiche esigenze, a elemento strategico da abbracciare a qualunque livello gerarchico. Ciò evidenzia indubbiamente un mutamento culturale in relazione al tema della formazione (...) Una problematica ulteriore è relativa alla difficoltà di coinvolgere nella formazione il gruppo dirigente, limitando fortemente l'azione sindacale e gli effetti positivi di questa nel rinnovamento dell'organizzazione. L'elemento più critico che viene segnalato è proprio quello del legame tra politica dei quadri e formazione, ritenuta complementare e, a volte, secondaria rispetto alla militanza e all'esperienza sul campo.”²⁵⁵

Meghnagi conferma il nostro punto di vista: il gruppo dirigente è allo stesso tempo sostenitore di politiche formative adeguate ai tempi e limite al cambiamento che tali politiche potrebbero introdurre nell'organizzazione. La consapevolezza che la formazione non sia più riducibile alla lezione frontale di vecchio stampo, che essa quindi necessiti, per potersi pienamente realizzare, della partecipazione attiva dei partecipanti sta lentamente, ma inesorabilmente

²⁵⁵ *Per un sistema permanente di formazione sindacale*, op. cit., pp. 37-40.

prendendo piede; non ne consegue che gli stessi dirigenti siano disposti a mettersi in gioco nell'evento formativo. Un membro della segreteria regionale disse un giorno di aver certamente letto le direttive nazionali che trattavano dell'importanza della formazione continua, ma lui per primo, avendo riscontrato personalmente la scarsa utilità di un percorso formativo a cui aveva partecipato – utile certamente come cultura personale, ma non per il “mestiere” – non avrebbe condotto una battaglia per la loro piena attuazione, visto che ben altre battaglie dentro l'organizzazione erano urgenti e importanti. Inoltre, la formazione per tutti sarebbe stata comunque impossibile, visto i tempi e le risorse disponibili e vista la riduzione futura, annunciata dal governo in carica, dei permessi sindacali.

“Per cambiare le cose ci vorrebbe una specie di “rivoluzione copernicana” all'interno della nostra cultura organizzativa. Bisognerebbe pensare la formazione e la conoscenza che ne deriva (in termini di competenze e sviluppo di capacità) in un'ottica completamente diversa. Si dovrebbe partire dal presupposto che la conoscenza è preliminare (e non aggiuntiva) per svolgere qualunque attività umana complessa; che la conoscenza, ed il suo continuo aggiornamento, è una *precondizione* per svolgere il proprio mestiere, per prendere decisioni corrette, per mantenere alto il livello della propria prestazione professionale; che la conoscenza *fa la qualità del lavoro*, anche di quello sindacale. Questo è evidentemente un nodo culturale. Ma se molti funzionari e delegati (soprattutto quelli delle nuove generazioni) sono sempre più consapevoli di questo assunto, esso non fa ancora assolutamente parte della nostra cultura organizzativa.”²⁵⁶

Lorandi, a sua volta, ponendo il problema della mancata consapevolezza da parte della CGIL dell'importanza della questione formativa, prospetta un orizzonte molto lontano, ma decisamente generativo di implicazioni culturali sul piano organizzativo e politico, che permetterebbe una trasformazione senza precedenti del “mestiere” del sindacalista, creando le condizioni per la costituzione di uno statuto professionale dello stesso che, come già rilevato, è a tutt'oggi assente.

²⁵⁶ Ada Lorandi, *FILLEA: attività di formazione sindacale 1993-2005*, in: *Per un sistema permanente di formazione sindacale*, op. cit., p. 318.

Questo non implicherebbe affatto, come temono i suoi detrattori, una perdita etica della funzione del sindacalista; al contrario, permetterebbe finalmente di delinearne una cornice teorica in cui far risaltare le implicazioni morali e valoriali necessarie allo svolgimento del “mestiere” del sindacalista, ponendole come sue *condizioni preliminari*, mettendo cioè in risalto la diversità e la specificità del sindacalista rispetto ad ogni altro mestiere.

Soprattutto, permetterebbe una volta per tutte di definire quali siano le capacità e le conoscenze che l’organizzazione si attende dal sindacalista di domani, senza lasciare questo aspetto fondamentale (e fondativo) della funzione sindacale in balia di prassi valutative implicite e personalistiche di vecchia data che, per le ragioni che abbiamo visto finora, non sono più in grado di preparare il neodelegato al compito inedito della tutela del lavoro postfordista.

Manca la consapevolezza organizzativa, cioè la possibilità di una policy formativa *originale* – con l’eccezione di singole realtà territoriali che, esercitando in piena autonomia la responsabilità formativa, difficilmente possono contaminare i livelli superiori della struttura organizzativa. Un’azione formativa originale non può che assumere criticamente la didattica alle competenze oggi imperante nella formazione professionale e manageriale, in quanto, a sua volta, *moralmente connotata*. Questo assunto ha costituito un cardine della nostra ricerca: come può un’organizzazione così antica e così vasta in termini numerici non possedere uno sfondo epistemologico *proprio* per la selezione e la formazione dei propri quadri?

“Questo approccio così organicamente trasversale deriva naturalmente dalla specifica natura di “associazione volontaria dei lavoratori” che qualifica *l’azienda CGIL* e dal consenso ideale e politico che caratterizza il rapporto di lavoro dei “dipendenti”. La condivisione piena di finalità perseguite non certo a scopo di lucro rende improponibile il confronto con il modello aziendale ordinario, dal momento che non esiste contenzioso rivendicativo-contrattuale.”²⁵⁷

²⁵⁷ Domenico Mosca, *Marche: attività di formazione sindacale 1993-2005*, op. cit., p. 222.

Percorrere la “carriera” sindacale può apportare indubbiamente prestigio e potere, ma non certamente ricchezza: le similitudini con quel che viene comunemente inteso per carriera finiscono qui. Eppure il confronto col modello aziendale viene assunto quasi implicitamente, quando si parla di formazione, quale “naturale” sfondo teorico da cui attingere in fase di progettazione formativa. Si badi bene: è inevitabile fare riferimento, in assenza di uno statuto professionale che indichi le competenze e le abilità richieste, ai modelli educativi esistenti – scienze della formazione e dell’educazione in età adulta, formazione manageriale, formazione professionale; il problema è che non sia ancora maturata l’esigenza di uno specifico *vocabolario progettuale formativo*.

E d’altro canto non ci pare bastare, come si evince da alcuni corsi o come si è potuto riscontrare dall’osservazione partecipante, ripercorrere la storia della CGIL ed elencare i valori costitutivi del sindacato per formare *originalmente* i sindacalisti: la storia del sindacato certamente contribuisce a formare i propri membri in quanto milieu di strutturazione della propria identità individuale e collettiva, catalizzatore di motivazioni e appartenenze, generatrice di valori di solidarietà, uguaglianza, democrazia. L’altra faccia della medaglia, tuttavia, è che, così procedendo, la storia di chi è venuto prima diventa *l’exemplum* da seguire, un canto epico che tramanda un passato mitico ed eroico, un’Odissea del viaggio individuale dell’*eroe sindacale*, un’Iliade delle battaglie e dei conflitti combattuti a cui ispirarsi e che, assurgendo a modello di verità, risulta essere un potente conformatore, resistente a ogni modifica, ostacolo a fronte dell’esigenza di affrontare il cambiamento.

4.4 *Modelli formativi*

Dallo studio dei due volumi curati da Meghnagi abbiamo potuto riscontrare delle problematiche ricorrenti; molte questioni vengono definite

ancora *irrisolte* dagli stessi autori dei vari contributi che costituiscono il saggio. Senza alcuna pretesa di esaustività, ne evidenziamo alcuni aspetti critici.

Per quanto riguarda le filosofie educative utilizzate, emergono aspetti che ci sembrano rilevanti, da parte di alcuni soggetti confederali e/o di categoria, nella costruzione dei rispettivi progetti formativi: l'importanza, per esempio, di una metodologia pedagogica che poggi sul riconoscimento dell'esperienza individuale e in cui risultino essenziali le dinamiche relazionali ed emotive all'interno di un contesto che non è solo lavorativo, ma anche educativo; oppure i lineamenti che l'evento formativo assume quale luogo ove è possibile mettere in circolo esperienze, competenze e capacità acquisite, spesso non riconosciute o rielaborate dallo stesso soggetto che le possiede, per sperimentarne e poterne acquisirne altre. L'educazione degli adulti come scienza della formazione viene chiamata in causa più volte quale disciplina di riferimento e autori quali Knowles, Demetrio e lo stesso Meghnagi vengono menzionati quali esperti di educazione in età adulta a cui ispirarsi in fase di progettazione formativa.

Nello specifico dei contenuti proposti, riscontriamo la persistente ricorsività di una didattica improntata alle cosiddette *competenze trasversali*: viene citata in primis la comunicazione, poi la negoziazione e altre tematiche *soft-skill* quali il *problem solving*, l'*incident process*, il *role playing*, il *team working*; talora vengono simulate sul campo trattative a livello aziendale con scambio di ruolo, per allenare i neodelegati al fronte negoziale; si parla di *mission* e di *vision* della CGIL come nei migliori corsi di management aziendale; si arriva addirittura ad erogare corsi ispirati all'*analisi transazionale* e alla *programmazione neurolinguistica*, scuole psicologiche di pensiero che ci chiediamo quanto possano essere afferenti al mestiere del sindacalista e, ci pare, in direzione contraria rispetto alla necessità di un'originalità formativa enunciata nel quadro concettuale di riferimento.

Si parla spesso della necessità di analisi, riconoscimento e certificazione delle competenze da parte dell'organizzazione, così da colmare questa lacuna. Non esiste tuttavia – come già detto – alcuna definizione o descrizione, da parte

dell'organizzazione, di quali competenze e abilità un funzionario debba possedere: non essendo riconosciuta come professione, non esiste statuto o programma o regolamento interno che ne preveda un possibile "mansionario".

Mancano indicatori che possano "misurare" gli eventuali effetti nel tempo della formazione sulle persone e sull'organizzazione: una volta erogata la formazione, la mancata correlazione tra nuove conoscenze e competenze e vecchi comportamenti risulta evidente, dato che il processo d'apprendimento si svolge sulla base di valutazioni d'uso e utilità individuali che non vengono elaborate organizzativamente.

Ancora: il mestiere del sindacalista non è composto solo da attitudini o propensioni, ma anche da competenze contestualizzabili – di carattere politico-culturale e professionale specifico, afferenti ad una professionalità e competenza di ruolo – e di abilità politiche e di capacità di lettura, interpretazione e progettazione rispetto a una realtà socioeconomica in rapida e costante trasformazione. Proprio per fornire al sindacalista gli strumenti necessari ad affrontarla, gli sono essenziali dei percorsi di formazione permanente che gli permettano l'ampliamento del perimetro della propria visione del mondo costituita e consolidata ed allargare così il suo sguardo su un mondo mai come oggi in veloce mutazione e trasformazione.

Questa capacità di *elaborazione culturale costante* è la risultante di un sapere politico unito ad un sapere professionale; se il primo viene continuamente discusso ed elaborato in ogni occasione di confronto, pubblico e privato – a tal punto che il sindacato stesso è fortemente connotato come organizzazione *politica* – il secondo risulta essere ancora latitante, per le ragioni fin qui addotte.

Identità, orientamento, specializzazione, motivazione, ruolo e appartenenza sono gli ambiti che andrebbero principalmente curati, coltivati e formati, in un'ottica di formazione che non può più essere scuola di partito, né sorta di ordinamento scolastico, bensì sistema aperto e flessibile di educazione degli adulti, per la costruzione di un nuovo modello di *welfare attivo* in cui la formazione risulti diventare fattore chiave di garanzia del diritto individuale di

lifelong learning. Essa viene intesa quale aspetto del diritto di *cittadinanza attiva* non soltanto a beneficio dei lavoratori, ma anche dei sindacalisti stessi: ancora una volta, la tutela che il sindacato esercita nei confronti dei propri rappresentati deve valere anche per i rappresentanti stessi.

Nel lavoro curato da Meghnagi si afferma espressamente che non basta più essere bravi compagni: bisogna diventare *professionisti della rappresentanza*, della direzione politica e della gestione del consenso. Vengono riportate a sostegno le voci di alcuni neodelegati e il loro timore di non essere all'altezza dei padroni, di non avere gli strumenti necessari per affrontarli; lamentano la lontananza temporale dai luoghi della conoscenza istituzionali – leggi, sono trascorsi molti anni dai tempi della scuola – e una formazione intesa come trasmissione di contenuti e di tecniche ricorda loro la scuola e la loro disabitudine ad apprendere. Quel che essi pongono al sindacato di cui fanno parte è la questione della loro crescita, professionale e culturale, ovviamente non nell'ottica della carriera aziendalistica, bensì in quella dello sviluppo del loro *potenziale umano*.

Un Ufficio Formazione regionale rivendica il *self-development* quale approccio pedagogico perseguito, “in riferimento ad alcuni principi fondamentali quali la ricerca di una stretta e vincolante integrazione tra oggetti di conoscenza, contenuti di apprendimento e soggetto che conosce; la ricerca di un'efficace identificazione tra contenuti di apprendimento e contenuti di lavoro, problemi reali e non fittizi; il riferimento ai soggetti sia rispetto al progetto educativo (nel ruolo del discente) sia rispetto al contesto di lavoro (nel ruolo professionale di funzionario, delegato); l'orientamento delle finalità educative a condizioni di sviluppo, crescita, autonomia e autorealizzazione del soggetto (...) Il lavoro di formazione portato avanti nella categoria ha diffuso tra i formatori l'idea che la formazione sia un'attività che dà corpo e sostanza ad eventi se, e solo se, viene posta in atto e, al contempo, proposta nel rispetto delle storie, dei desideri e dei bisogni degli individui a cui è rivolta. Inoltre, la formazione è un'attività che, per

generare senso ed efficacia organizzativa, deve essere organizzata nel rispetto delle esigenze e intenzionalmente progettata e posta in atto.”²⁵⁸

Una formazione così intesa ribalterebbe completamente l’assunto tradizionale della formazione sindacale per cui è vero il contrario: non si parte mai dal soggetto, si parte sempre dall’organizzazione e dai suoi bisogni e obiettivi. Una pedagogia ispirata allo *sviluppo umano*, come quella sopra ripresa da Meghnagi, ci pare corrispondere più adeguatamente alla filosofia sindacale e alla visione del mondo dei suoi dirigenti, funzionari e delegati. È la cura dello sviluppo umano di ognuno delle donne e degli uomini della CGIL tanto auspicata da gran parte dei sindacalisti con cui si è avuto modo di confrontarsi durante l’osservazione partecipante: come disse una di loro, come facciamo noi a prenderci cura dei lavoratori là fuori, se noi per primi non siamo oggetto di cura da parte della CGIL? Intorno al costrutto di sviluppo umano tratteremo ampiamente nel decimo capitolo.

Una formazione progettata dall’alto, secondo le indicazioni politiche delle categorie che la commissionano e affidata ad *apprendisti stregoni* (così si dichiarò in pubblico, durante un evento di progettazione didattica a Roma, una funzionaria chiamata a compiti formativi importanti, lamentando la sua scarsa preparazione in materia), è una formazione che, per precisa scelta politica, non potrà mai risultare importante nelle politiche organizzative della CGIL. La contraddizione emergente è quella di una grande organizzazione che riveste un ruolo di primo piano nella società italiana, “il più grande contenitore di energie volontarie organizzate per perseguire l’obiettivo etico-politico di una maggiore giustizia sociale e di una più ampia uguaglianza delle opportunità, ma anche un fattore fondamentale per il mantenimento della democrazia, giacché la tutela dei lavoratori che esso esplica si svolge all’interno di un quadro di regolazione del conflitto che lo rende fisiologico, in quanto riconosce la legittimità e l’indispensabilità dell’interazione fra le parti sociali,”²⁵⁹ la quale delega le

²⁵⁸ *Per un sistema permanente di formazione sindacale*, op. cit., pp. 18-19.

²⁵⁹ *La formazione nell’organizzazione. Il caso del Sindacato*, op. cit., p. 7.

proprie “risorse umane” a svolgere compiti di tale rilevanza e responsabilità senza prendersene cura. C’è un diffuso disinteresse organizzativo e culturale per tutto ciò che ha a che fare con la valorizzazione della persona, con l’attenzione della sua singola e unica biografia, delle vite individuali dei sindacalisti, un disinteresse alla cura del pensare e organizzare le relazioni.

La discontinuità delle politiche di formazione, proposte dal nazionale, ma implementate poi – o meno – in completa autonomia dalle strutture territoriali, appare evidente: la formazione segue le necessità e le impellenze dell’organizzazione e rimane al servizio di questa, con una difficoltà a diventare struttura permanente a prescindere dalle contingenze. Il responsabile della formazione nazionale di categoria raccontò, ad un incontro di progettazione nazionale, di aver inviato una sua direttiva a tutti i livelli regionali di categoria, con la richiesta di individuare almeno una risorsa umana per regione da dedicare alla progettazione ed erogazione di percorsi formativi. Ebbene, nel caso di una regione del nord aveva ricevuto un rifiuto per mancanza di sindacalisti disponibili, ma nel caso di un’altra regione settentrionale non aveva ricevuto nemmeno risposta.

La mancanza di figure professionali dedicate alla formazione viene lamentata da più parti: spesso la formazione in CGIL è demandata a figure esperte di cose sindacali in quanto funzionari o delegati di vecchia nomina, quindi persone *esperte di sindacato, più che di formazione sindacale*. Tale situazione viene giustificata coi costi che l’organizzazione dovrebbe sostenere per creare un vero e proprio staff di formatori professionisti; inoltre, l’esistenza dell’Associazione Bruno Trentin demanda a quest’ultima la cura della programmazione e della metodologia formativa e le singole strutture decideranno, ognuna nella propria autonomia organizzativa, se e quali compagni delegare alla formazione in loco, in modo da risultare già a libro paga della CGIL – o distaccati dal luogo di lavoro – e non gravare così sui bilanci. La formazione

è destinata, così procedendo, a non fare quel salto di qualità tanto auspicato, decidendo di investire su di essa strutturalmente, facendola diventare permanente e rendendola incisiva sulla scelta dei futuri quadri e dirigenti sindacali.

Non investendo in risorse umane specializzate in formazione, in soggetti cioè che abbiano precedentemente compiuto un percorso teorico – oseremmo dire con una preparazione in scienze della formazione o in pedagogia – e pratico – che abbiano avuto cioè la possibilità di cimentarsi col “mestiere” di formatore – il tutto rimane giocoforza collocato su un piano volontaristico e dilettantistico che potrà certamente produrre buoni frutti in singoli casi, ma nella maggior parte di essi destina la formazione alla sua attuale marginalità e scarsa attrattività.

Il *formatore sindacalista* sembra essere principalmente un *sindacalista formatore*: può capitare che a un certo punto venga destinato a compiti e posizioni organizzative differenti, spesso più elevati in termini di responsabilità, determinando così un'interruzione della crescita del funzionario stesso in quanto formatore, oltre che della formazione erogata. Una referente per la formazione regionale lamentò l'impossibilità di poter dedicare il tempo necessario alla formazione, in quanto le incombenze del suo ruolo (membro di una segreteria regionale) erano principalmente altre e se ne dispiaceva in quanto temeva che, dal di fuori, si potesse pensare che fosse dovuto ad una sua precisa scelta, laddove lei per prima percepiva la situazione come subita e non voluta.

Non si fa carriera nella formazione sindacale per la semplice ragione che essa, per definizione, non è un luogo di direzione politica. Pertanto il singolo funzionario è demotivato a investire risorse ed energie in questo percorso, sapendo che così rischia di compromettere la sua crescita dentro l'organizzazione che, evidentemente, si giocherà su ben altri aspetti del suo operato e del suo ruolo.

Se tutti a parole sono d'accordo sulla formazione, la nota a margine che spesso ne consegue è che sono gli altri ad averne bisogno, non certo i diretti interessati che non ne necessitano in quanto già in possesso degli arnesi del mestiere. E comunque ne mancherebbe il tempo: il dirigente sindacale è *gestito*

dal proprio tempo e non viceversa e per la formazione non rimane che il ritaglio di tempo. Leggiamo che il quadro dirigente deve essere impegnato annualmente almeno in una seduta seminariale di aggiornamento formativo: di questo passo, più che di formazione permanente, sarà il caso di parlare di formazione occasionale.

Viene denunciata una sorta di autosufficienza culturale da parte di quadri e funzionari che non ritengono la formazione – usando un eufemismo – strategica per le sorti dell'organizzazione e, soprattutto, del loro lavoro: la formazione sul campo rimane l'unica vera forma di formazione possibile e auspicabile, l'aula essendo un di più teorico – e spesso sterile. Il momento d'aula è vissuto infatti come perdita di tempo rispetto ai compiti e ai doveri quotidiani, oppure come una punizione subita per rimarcare una ancora scarsa padronanza del mestiere, o finanche come momento di vacanza rispetto a tutto quel che c'è da fare. La domanda di formazione rimane debole perché percepita da chi dovrebbe beneficiarne come non utile a risolvere i problemi quotidiani.

Le pratiche formative paiono sovente essere modellate su vecchi modelli tayloristici, per cui si considera l'adulto come un soggetto da addestrare, da dotare di saperi tecnici o da modellare come creta, per aderire a qualche ipotetico profilo ideale del sindacalista o renderlo edotto di qualche conoscenza o competenza ritenuta importante per il suo ruolo. Le vecchie pratiche della formazione sindacale quale luogo di trasmissione della verità, della linea, delle esperienze dei più anziani ai più giovani – tipiche della generazione formata nel Novecento, epoca del pensiero forte e ideologico, sovente collegato al partito politico di riferimento – sembrano in alcune realtà dure a morire. L'idea che spesso prevale, quando si parla di formazione, è di intenderla come lezione frontale con una discussione finale: lo stesso modello dell'assemblea sindacale in cui il segretario apre il dibattito e a cui seguono poi i commenti del pubblico.

In fondo, per formarsi basta leggere un quotidiano tutti i giorni e il resto lo si trova in internet, oppure basta studiare il materiale inviato dal centro nazionale o ancora approfondire alcune letture relative a determinate tematiche. Quando si

parla di *autoformazione*, infatti, essa viene intesa come momento individuale extrasindacale di studio o di reperimento delle informazioni, quindi, diremmo noi, come aggiornamento più che reale autoformazione. “Le competenze richieste ad un sindacalista attengono ad un’ampia gamma di materie e argomenti che richiedono un aggiornamento e un approfondimento difficilmente acquisibili unicamente con la formazione d’aula. È necessario, perciò, *promuovere modalità di autoformazione*, che alternino momenti d’aula con lo studio personale, anche sperimentando nuovi strumenti didattico-formativi e utilizzando strumenti multimediali e di auto-aggiornamento.”²⁶⁰

“L’intenzionalità della formazione si esprime in modo duplice: attraverso il pensiero riflessivo e attraverso la cura del contesto formativo”.²⁶¹ È proprio il *pensiero riflessivo* che, dal nostro punto di vista, manca nelle prassi sindacali come, per lo più, negli stessi percorsi formativi: la categoria del pensiero che pensa sé stesso, del pensiero che si fa pensoso e riflette su di sé, aprendosi a processi di *riflessività*. Manca perché non trova spazio nelle emergenze dell’agire quotidiano; manca perché chi ne sente l’esigenza la tiene per sé o la confida lungo i soliti corridoi a margine dei direttivi o degli attivi sindacali; manca perché non lo si è mai fatto prima e non si vedono le ragioni per cui bisognerebbe cominciare adesso (parole raccolte durante un’intervista libera).

Fare esperienze, osservarle e riflettere su di esse: l’apprendimento si realizza non tanto tramite l’esperienza, ma grazie alla riflessione su di essa. La formazione ha il compito di favorire proprio la capacità di porsi domande e di analizzare problemi, di promuovere la capacità creativa, di formulare progetti. E solo una formazione permanente, cioè ricorsiva e generatrice di cambiamento – e non certamente una formazione spot che poco intacca abiti mentali e comportamentali consolidati nel tempo – è in grado di realizzarlo.

Classico paradosso per cui nei periodi di forte trasformazione dell’organizzazione sarebbe indispensabile potenziare la riflessività per

²⁶⁰ Renata Borgato, *Lombardia: attività di formazione sindacale 1993-2006*, op. cit., p. 104.

²⁶¹ Laura Formentini, *Pensare e allestire contesti formativi*, in: *Connessioni. Rivista di consulenza e ricerca sui sistemi umani*, n. 11, 2002, p.9.

accompagnare i processi di cambiamento, ma questa raggiunge i suoi minimi storici in quanto l'organizzazione è troppo impegnata nel tentativo di gestire il cambiamento per potersi permettere di fermarsi a dedicare tempo alla riflessione: “le persone cambiano se apprendono mentre le organizzazioni apprendono se cambiano. Il vero problema per le persone è di essere disposti a cambiare mentre per le organizzazioni è di essere disposte ad apprendere.”²⁶²

4.5 *Formazione partecipante*

Mediante l'osservazione partecipante, si è avuta la possibilità di seguire due distinti percorsi formativi erogati da due diverse realtà territoriali: Venezia e Roma.

Il primo percorso era destinato a neodelegati della Camera del lavoro; il secondo a futuri formatori per la Funzione Pubblica nazionale. Si è quindi avuta l'occasione di poter partecipare a un corso territoriale per neodelegati e neofunzionari e a un corso nazionale per futuri formatori sindacali: una doppia, preziosa esperienza per vivere “da dentro” la formazione della CGIL.

Ecco il programma del primo percorso: il corsivo è nel testo originale, nostro è il grassetto (che vuole evidenziare aspetti critici del corso di formazione erogato riscontrati durante l'osservazione partecipante, di cui tratteremo nel settimo capitolo).

²⁶² Stefano Vanni, *FNLE: attività di formazione sindacale 1997-2004*, in: *Per un sistema permanente di formazione sindacale*, op. cit., p. 339.

**Progetto di Formazione Sindacale per giovani Delegati RSU
e per giovani Funzionari
della CGIL Camera del Lavoro Metropolitana di Venezia**

La Camera del Lavoro Metropolitana di Venezia ha deliberato, tramite il proprio Comitato Direttivo, di avviare dal 2011 un *"Programma di Formazione sindacale"* rivolto in particolare ai giovani delegati e quadri sindacali della provincia di Venezia, operanti nei luoghi di lavoro e nel territorio.

- ◆ Le ragioni del Progetto formativo per i giovani delegati RSU e i giovani Funzionari CGIL di Venezia

Il Progetto formativo, predisposto, nasce dall'esigenza espressa dalla Camera del Lavoro Metropolitana di Venezia, in quanto Organizzazione di rappresentanza del lavoro e del sociale, di dotarsi di una più rigorosa strategia di gestione delle proprie risorse umane e di investimento sulle competenze a partire dai giovani delegati e giovani funzionari, quale condizione per garantire qualità nell'avvicendamento dei futuri gruppi dirigenti stessi.

Le considerazioni che hanno promosso questo progetto mirato sono un po' queste:

- Il "mestiere del sindacalista" va inteso non solo come risultato di capacità generali conquistate sul campo dell'attività sindacale quotidiana, ma anche e soprattutto, come esito di un processo di acquisizione di competenze di carattere politico-culturale-professionale, che vanno aiutate e sostenute con interventi formativi specifici e permanenti offerti dall'Organizzazione.
- L'azione formativa del Sindacato inoltre dovrebbe essere "originale", cioè propria dell'Organizzazione (il che non significa ovviamente ignorare altri contesti formativi presenti nella società a cui

attingere). Assume, cioè, una sua "peculiarità", perché il sindacalista in formazione ha certamente bisogno di acquisire saperi e competenze sindacali di tipo politico-professionale-tecnico, ma sempre e comunque devono essere "moralmente connotati", cioè dalla parte dei lavoratori: non dimentichiamolo mai questo "paletto"!

- Il "giovane delegato" o il "giovane funzionario" di oggi sono certamente più scolarizzati di ieri, ma rappresentano comunque l'anello più debole dell'Organizzazione e, nello stesso tempo, anche quello tra i più importanti e delicati della CGIL. E' infatti il "più esposto" sul fronte padronale e dei problemi da risolvere, quindi **il più bisognoso di acquisire competenze qualificate, che spesso in pochi si occupano veramente di fornirgli**. Da tempo registriamo tra i giovani delegati un diffuso disagio per la fatica a reggere il "ruolo" a cui sono chiamati, **con il rischio di un precoce abbandono per un senso di impotente isolamento**.

- La scelta di realizzare a livello confederale l'Attività di Formazione sindacale per giovani delegati in sinergia con le Categorie

Ovviamente si è consapevoli che la Formazione confederale non può essere limitata solo ai giovani delegati RSU, **tant'è che nel corso dell'anno la Cgil veneziana provvederà con Seminari e Convegni a far fronte ai bisogni di approfondimento che si presenteranno per il gruppo dirigente**. Ma, per ora, si è scelto e condiviso, nell'Organizzazione tutta, di investire in modo strutturato nella formazione dando priorità ai bisogni espressi dai soggetti di questo "anello debole".

Questa attività formativa si svilupperà sul piano organizzativo, didattico e di progettazione a livello confederale, fa capo al Segretario Generale della Camera del Lavoro e sarà coordinata dalla compagna XXX YYY. Lo scopo della scelta confederale risponde all'esigenza di mettere in contatto i giovani delegati di diverse categorie e realtà territoriali della provincia veneziana **per favorire la circolazione delle esperienze, l'identità e il senso di appartenenza alla CGIL**. L'impostazione di socializzazione sindacale mira ad aiutare la crescita valoriale del futuro

gruppo di giovani dirigenti e **a far sì che il progetto formativo federale sia trasversale e, soprattutto, non sia un doppione dell'attività formativa delle categorie, che resterà specifica e peculiare alle problematiche contrattuali.**

■► Identificazione dei Bisogni formativi per i giovani delegati RSU

I contenuti di questo progetto nascono dai "bisogni formativi" evidenziati in più occasioni da indagini recenti e riscontrati tutti anche tra i giovani delegati della nostra realtà provinciale. Emergono domande di "saperi" sui temi del diritto del lavoro che, nonostante la scolarizzazione, evidentemente né la scuola dell'obbligo, né la scuola superiore hanno minimamente risolto, ma nemmeno, pare, il Sindacato, **dal momento che gli stessi giovani in generale denunciano di sentirsi non sufficientemente preparati e sostenuti a svolgere bene il loro ruolo di RSU nei posti di lavoro.**

Emergono nel loro dire aspetti di identità e di appartenenza alla CGIL non chiariti, nemmeno a se stessi con la nomina di RSU della CGIL, non conoscono la storia della nostra Organizzazione e spiegano di avere lacune conoscitive sui diritti sociali e contrattuali, che non rivendicano perché non li conoscono; non hanno chiara conoscenza degli assetti organizzativi della CGIL e parimenti non conoscono dei Servizi di tutela CGIL erogati, su cui regna molta confusione, nonostante numerosi depliant distribuiti.

I contenuti quindi formativi puntano a dare risposte a tutto ciò e, a ben pensare, si rivelano **contenuti di "alfabetizzazione di base" necessari per un giovane sindacalista** e obbligatorio saperli trasmettere da parte della CGIL.

■ I contenuti formativi:

Il 1° Modulo formativo si articola sui seguenti contenuti:

- Storia del movimento Sindacale e identità della CGIL;
- Modello Contrattuale : CCNL Contrattazione Nazionale, Contrattazione di 2°livello, Contrattazione sociale;

- Modello Organizzativo della CGIL – Rappresentanza – Proselitismo;
- Servizi CGIL di Tutela individuale e collettiva.

Il 2° Modulo formativo si articola sui seguenti contenuti:

- La struttura del salario e lettura della busta paga;
- Legislazione del Mercato del lavoro;
- I Diritti e Lo Statuto dei Lavoratori;
- Il Sistema previdenziale in Italia;
- Sicurezza nei luoghi di lavoro;
- I diritti degli Immigrati.

Programma e Calendario dei Corsi di Formazione

Condizioni e aspetti organizzativi del Programma formativo:

- a) obbligo al "Patto formativo": con gli allievi della CGIL di Venezia si stringe un patto formativo simbolico, per rendere reciproco l'impegno alla formazione sindacale e l'obbligo da parte loro e della struttura categoriale che li designa, a garantire continuità nel percorso formativo, partecipando all'intero programma formativo;
- b) il percorso formativo comprende 10 Corsi (distribuiti in due moduli): ciascun corso dura un giorno al mese e si effettua nell'ultimo venerdì di ogni mese;
- c) numero allievi partecipanti al progetto: **il primo gruppo sarà di n. 15/20 (massimo)** giovani delegati e funzionari delle Categorie e dei Servizi della provincia di Venezia, che accedono per la prima volta alla esperienza in CGIL di un percorso formativo;
- d) sede dei corsi: CGIL Camera del Lavoro Metropolitana di Venezia in Via Ca' Marcello n. 10 Mestre: sala attrezzata 5°piano;
- e) materiale didattico: viene fornita agli allievi la dispensa e i materiali integrativi degli argomenti trattati di volta in volta in ciascun corso;
- f) tempi ridotti dei corsi : ogni corso si realizza volutamente in un "solo giorno al mese", per tenere conto dei limitati permessi sindacali dei delegati e per garantire la continuità di partecipazione mensile di ogni allievo;

- g) progettazione didattica: **rigorosa nei contenuti, progettata su dispense e supporti audiovisivi. Comunicazione diretta, molto chiara e semplificata - verifiche con lavori di gruppo degli allievi. Contenuti e obiettivi mirati ad aiutare la crescita della competenza professionale sindacale, la capacità critica e la coerenza sindacale del delegato;**
- h) costi contenuti: materiali, progettazione, docenza dei corsi sono tutti risolti e predisposti dalla Coordinatrice dell'Ufficio di Formazione Sindacale CGIL di Venezia, che li gestisce in proprio e utilizza competenze specifiche per approfondimenti e aggiornamento dei materiali didattici;
- i) diploma di partecipazione agli allievi: alla fine dell'intero percorso formativo verrà riconosciuto all'allievo il diploma di base sul Diritto del Lavoro.

CALENDARIO DEL 1° MODULO (n. 4 giornate)

Il 1° Modulo comprende n. 4 corsi, ciascuno di una giornata, sempre di venerdì, e i corsi si svilupperanno secondo gli argomenti qui di seguito indicati :

1° CORSO

sede CGIL CdLM Venezia - Mestre Via Ca' Marcello n. 10 — sala attrezzata 5° piano

- mattino ore 9.00 - 12.30
- pausa pranzo (buffet in sede)
- pomeriggio: ore 14.00 - 16.00

argomento: "Corso di Storia del Sindacato italiano" (relazione coadiuvata da materiale visivo).

Fornisce elementi d'identità del Sindacato, rappresenta l'evoluzione del movimento sindacale italiano, le vicende dalla nascita delle prime Camere del Lavoro fino ai giorni nostri, le tappe storiche sociali e contrattuali più significative della CGIL e del Sindacato italiano, come realtà di rappresentanza sociale dinamica e di trasformazione, portatrice di valori di solidarietà, di giustizia, di uguaglianza e di affermazione dei diritti sociali e del lavoro.

2° CORSO

sede CGIL CdLM Venezia - Mestre Via Ca' Marcello n. 10 — sala attrezzata 5° piano

- mattino ore 9.00 - 12.30
- pausa pranzo (buffet in sede)
- pomeriggio ore 14.00 - 16.00

argomento: "Corso sul sistema contrattuale italiano" (relazione coadiuvata da materiale audiovisivo)

Temi trattati: modello contrattuale italiano quale nucleo dell'azione negoziale del Sindacato e delle RSU. Presentazione del sistema complessivo delle relazioni negoziali: i livelli, i soggetti, i contenuti e il confronto con altri sistemi negoziali europei.

3° CORSO

sede CGIL CdLM Venezia - Mestre Via Ca' Marcello n. 10 — sala attrezzata 5° piano

- mattino ore 9.00 - 12.30
- pausa pranzo (buffet in sede)
- pomeriggio ore 14.00 - 16.00

argomento: "Corso sul modello organizzativo della CGIL: Confederazione, Categorie e Rappresentanza nei luoghi di Lavoro, Delegati RSU e RSA. Democrazia e Rappresentanza organizzativa ai vari livelli. Le regole di rappresentanza; il valore del proselitismo" (relazione coadiuvata da materiale visivo)

4° CORSO

sede CGIL CdLM Venezia - Mestre Via Ca' Marcello n. 10 — sala attrezzata 5° piano

- mattino ore 9.00 - 12.30
- pausa pranzo (buffet in sede)
- pomeriggio ore 14.00 - 16.00

argomento: "Corso sul Sistema dei Servizi, le politiche e le strutture di tutela sociale" (relazione coadiuvata da materiale visivo).

L'organizzazione dei Servizi Cgil di prevenzione, di tutela e di assistenza: Inca, Caaf, Ufficio Vertenze Legali, Federconsumatori, Auser, Ufficio Immigrati, TelefonoDonna, Sunia, ecc.. L'insediamento del Sindacato nel territorio, le strutture dei Servizi erogati dalla CGIL per la tutela individuale, in raccordo con le strutture sindacali della negoziazione (Categorie e Confederazione).

CALENDARIO DEL 2° MODULO (n. 6 giornate)

Si articola in n. 6 corsi, ciascuno di una giornata, al venerdì. Si rivolge ai delegati che hanno partecipato e completato il primo modulo formativo **e mira ad elevare le competenze e il sapere dei delegati su argomenti legislativi specifici sindacali, inerenti in particolare il diritto del lavoro. Tratta argomenti monotematici.**

5° CORSO

sede CGIL CdLM Venezia - Mestre Via Ca' Marcello n. 10 — sala attrezzata 5° piano

- mattino ore 9.00 - 12.30
- pausa pranzo (buffet in sede)
- pomeriggio ore 14.00 - 16.00

argomento: "La struttura del salario e lettura della Busta Paga" (relazione coadiuvata da materiale visivo)

6° CORSO

sede CGIL CdLM Venezia - Mestre Via Ca' Marcello n. 10 — sala attrezzata 5° piano

- mattino ore 9.00 - 12.30
- pausa pranzo (buffet in sede)

- pomeriggio ore 14.00 - 16.00

argomento: "La legislazione attuale del mercato del lavoro" (relazione coadiuvata da materiale visivo)

7° CORSO

sede CGIL CdLM Venezia - Mestre Via Ca' Marcello n. 10 — sala attrezzata 5° piano

- mattino ore 9.00 - 12.30
- pausa pranzo (buffet in sede)
- pomeriggio ore 14.00 - 16.00

argomento: "I diritti e lo Statuto dei Lavoratori" (relazione coadiuvata da materiale visivo)

8° CORSO

sede CGIL CdLM Venezia - Mestre Via Ca' Marcello n. 10 — sala attrezzata 5° piano

- mattino ore 9.00 - 12.30
- pausa pranzo (buffet in sede)
- pomeriggio ore 14.00 - 16.00

argomento: "Il sistema previdenziale in Italia" (relazione coadiuvata da materiale visivo)

9° CORSO

sede CGIL CdLM Venezia - Mestre Via Ca' Marcello n. 10 — sala attrezzata 5° piano

- mattino ore 9.00 - 12.30
- pausa pranzo (buffet in sede)
- pomeriggio ore 14.00 - 16.00

argomento: "Sicurezza e prevenzione nei luoghi di lavoro" (relazione coadiuvata da materiale visivo).

10° CORSO

sede CGIL CdLM Venezia - Mestre Via Ca' Marcello n. 10 sala attrezzata 5° piano

- mattino ore 9.00 - 12.30
- pausa pranzo (buffet in sede)
- pomeriggio ore 14.00 - 16.00

argomento: "La legislazione e i diritti per gli immigrati" (relazione coadiuvata da materiale visivo)

=> Valutazione finale dei Delegati del Programma Formativo svolto

=> Consegna dei Diplomi agli allievi Partecipanti

Ecco il programma del secondo percorso (tratteremo nel dodicesimo capitolo gli aspetti critici rilevati dall'osservazione partecipazione):

FUNZIONE PUBBLICA CGIL

ASSOCIAZIONE BRUNO TRENTIN

LA FORMAZIONE IN UN'ORGANIZZAZIONE DI RAPPRESENTANZA

Teorie e metodi

Progetto di formazione per formatori della Funzione Pubblica CGIL

Definizione del problema e obiettivi del progetto

Il "mestiere" del sindacalista non è solo il frutto di capacità generali che consentono di affrontare qualunque problema in ogni posizione e circostanza,

ma l'esito di un processo progressivo di acquisizione di competenze, sia di carattere politico-culturale, sia di carattere professionalmente specifico.

Tale processo è fortemente legato a saperi conquistati sul campo, attraverso l'esperienza quotidiana, ma è fatto di conoscenze e abilità che possono essere consolidate da interventi formativi specifici. Ciò appare particolarmente utile se tali interventi sono legati a scelte di cambiamento che l'organizzazione compie.

Il sapere variamente acquisito, l'esperienza consolidata mediante processi di azione e di decisione, le abilità utilizzate nella soluzione di problemi concreti, le modalità di analisi di questioni astratte, le capacità di risposta di fronte a quesiti o tematiche non affrontate assumono particolare pregnanza se legate a strategie di un'organizzazione che vuole mutare.

La competenza del sindacalista è costituita da un sapere legato a un processo più ampio di azione organizzativa. Il lavoro individuale si lega all'elaborazione, al confronto, all'attuazione di strategie definite in forma estesa nelle sedi politiche proprie e declinate rispetto a diversi contesti. Da ciò consegue l'insieme delle azioni pianificate sulla base di obiettivi generali e progettate in relazione con le forme possibili di intervento, salvaguardando il legame tra azioni organizzative e attività concrete.

Le competenze, sociali e professionali, possedute da quadri e dirigenti sindacali sono l'esito di percorsi differenziati da persona a persona e comunque connesse a processi di apprendimento che si realizzano in sedi diverse, dall'elaborazione alla contrattazione, dal confronto al conflitto, dalla negoziazione alla stipula di accordi.

Risorse cognitive di varia natura rendono possibili processi complessi di analisi, di sintesi, di giudizio attraverso i quali si definisce e si qualifica la competenza del sindacalista.

La descrizione dell'insieme dei problemi che si pongono al sindacato sono di varia natura. Sono, peraltro, riconducibili all'allentamento dei vincoli normativi e di stabilità, all'introduzione progressiva di elementi di differenziazione e di disomogeneità tra soggetti e gruppi nel mercato del lavoro, a mutamenti nella domanda e nell'offerta, a progressive riduzioni delle condizioni di sicurezza nei rapporti di lavoro, nelle scansioni e chances di carriera, nei vincoli sulla flessibilità degli orari. Le trasformazioni culturali che caratterizzano la nostra

società in relazione ai mutamenti nel sistema produttivo e occupazionale (e all'elaborazione critica di gruppi variamente configurati, per esempio lavoratori qualificati e non qualificati) hanno posto problemi complessi, esigono una strategia chiara, nuove categorie di analisi, saperi puntuali.

Sulla base di tali considerazioni, è possibile evidenziare un aspetto importante della competenza dei sindacalisti, la capacità di unire le ragioni etiche fondate sulla propria storia alle ragioni negoziali fondate su capacità di analisi e di proposta.

La FP CGIL nel corso degli ultimi anni, ha sostenuto tale processo seguendone gli sviluppi con un'azione formativa con la quale ha progressivamente delineato percorsi di qualificazione di delegati e quadri sindacali della categoria. Tale percorso — che nel biennio 2012-2013, ha coinvolto 2.874 (2.1000 tra delegati e dirigenti) delegati e delegate, ha avuto un esito fortemente positivo e si prefigura un ulteriore sviluppo.

L'Associazione Bruno Trentin ISF — IRES intende offrire un servizio alla FP CGIL di condivisione della progettazione e della realizzazione di un'attività formativa, quella della Formazione Formatori, come strumento concreto di soluzione di un specifico problema organizzativo: garantire la qualità della formazione interna.

Da ciò l'ipotesi di un consolidamento e ampliamento del gruppo dei formatori che hanno dato vita alle esperienze formative passate e che si propongono di consolidare e socializzare le proprie competenze. Da ciò gli obiettivi del presente progetto che si propone di:

- realizzare un percorso di formazione atto a chiarire la natura e le caratteristiche di diversi approcci alla formazione degli adulti;
- riflettere sui metodi che sono connessi agli approcci stessi;
- analizzare le esperienze svolte in relazione ai diversi approcci;
- delineare possibili sviluppi del lavoro svolto;
- costituire un gruppo nazionale di formazione sindacale più ampio di quello attuale.

Andrà tenuta presente, nella declinazione concreta degli obiettivi, la diversa esperienza dei partecipanti dedicando specifica attenzione agli approfondimenti per i più esperti.

Disegno operativo

Le esperienze fatte con il precedente progetto di Formazione Formatori hanno messo in particolare evidenza lo stretto collegamento gli ambiti d'azione sindacale tra il settore pubblico e quello privato. Tale progetto è concluso ed ha evidenziato come nodo centrale, per ciò che attiene la formazione, quello di individuare con chiarezza le competenze richieste per uno sviluppo organizzativo fortemente centrato sul carattere unitario della presenza del sindacato nei due ambiti. In questo quadro, è essenziale l'individuazione delle competenze necessarie. Questa formazione non può essere episodica né può essere pedissequamente ricalcata da esperienze svolte in altri contesti organizzativi, in particolare dall'ambito aziendale dove l'oggetto e le finalità del lavoro sono diversi da quelli di un'organizzazione socio-politica che ha nella tutela e nella rappresentanza le sue ragioni d'essere. Questa formazione deve essere specialistica e situata:

- specialistica - nessuna formazione è efficace se pretende di banalizzare contenuti complessi. Si tratta di selezionare pochi contenuti ritenuti significativi in una data fase diretta a persone con determinate responsabilità nell'organizzazione. A favore di tali persone va effettuato un intervento approfondito su aspetti specifici del lavoro sindacale sulla materia data;
- situata - la formazione va collocata e progettata in relazione con uno specifico riferimento alle situazioni e alle persone che vi saranno coinvolte. Caso per caso andrà individuata la strategia più idonea, il metodo più appropriato, la forma con cui operare senza ricadere nella ossessiva riproduzione di corsi.

Le competenze dei formatori sono per questo cruciali e il disegno operativo del progetto intende operare ai fini di consolidare le capacità di elaborazione

della loro esperienza, arricchendola di significati e di modalità di decodifica della propria azione e della propria realtà. E' per questo proposta una formazione strutturata in:

- quattordici giornate complessive di formazione per formatori ponendo attenzione a che la formazione stessa sia inserita nel calendario degli eventi significativi e tali da garantire la partecipazione a tutte le giornate;
- un incontro di due giornate — a carattere motivazionale per la composizione del gruppo dei partecipanti;
- quattro moduli di tre giornate: il primo dedicato completamente alle tecniche formative idonee ad esaltare le diverse forme di comunicazione da adattare ai processi formativi, con l'intento di mettere in risalto le esperienze dei soggetti in formazione; il secondo modulo per acquisire tutte le tecniche formative per la gestione della didattica attiva; il terzo modulo affronterà la ricostruzione dei quadri teorici di riferimento presenti nei diversi modelli formativi; il quarto modulo realizzerà la progettazione di nuove esperienze che la categoria prenderà in carica nella prospettiva;
- un'articolazione che preveda un lavoro — fatto di analisi, di studio, di proposta — tra un incontro e l'altro.

La realizzazione e la valutazione di questa esperienza — le cui date precise di realizzazione saranno definite d'intesa con la FP nazionale — potrà consentire la resa operativa di un gruppo di lavoro permanente che collabori ai fini di una valutazione degli impatti e programmazione delle azioni formative future.

Una prima sequenza di contenuti

La giornata motivazione: Per la composizione ed il consolidamento del gruppo dei partecipanti che sarà in formazione lo stesso si caratterizzerà come luogo di pensiero strettamente collegato alla realtà operativa, perché la possibilità di sviluppare apprendimenti è fortemente connessa ad una rielaborazione dell'esperienza. Il gruppo consentirà la promozione di una cooperazione

conoscitiva per costruire insieme nuove comprensioni. Sarà sperimentata "l'autopresentazione come problema didattico".

Il primo modulo di formazione: si baserà sul lavoro svolto dai partecipanti, in base al compito loro proposto nella giornata della presentazione del corso. Si proporrà loro di rappresentare alcune esperienze di processi di comunicazioni che hanno vissuto (o che hanno visto vivere da altri).

Sessione 1: Capacità di comunicativa nella formazione. Con questa prima sessione si trasferirà la capacità di comunicativa al gruppo dei formatori;

Sessione 2: Il ciclo di comunicazione e le sue varie componenti e i tipi di comunicazione interpersonale;

Sessione 3: Integrare i principi dell'ascolto effettivo con il ciclo della comunicazione e capacità dell'ascolto come influenza sulla dinamica degli interscambi significativi tra gli individui.

Anche il secondo modulo di formazione si baserà sul lavoro svolto dai partecipanti, in base al compito loro proposto al termine del primo modulo. Si proporrà di introdurre alcuni diversi metodi di gestione della didattica, utilizzando a tal fine le esperienze scelte dai partecipanti, approfondendo aspetti salienti delle stesse. Nel complesso, saranno previste tre sessioni, in cui saranno suggerite diverse metodologie e presentate le caratteristiche di ciascuna. Precisamente:

Sessione 1: Definire tutte le esercitazioni didattiche attive utilizzabili in un corso e il rapporto in cui si pongono rispetto al processo di apprendimento; creare le condizioni per saper distinguere le differenze tra un'esercitazione didattica agita e la sua applicazione come obiettivo didattico specifico; descrivere le caratteristiche fondamentali delle esercitazioni didattiche e le relative precauzioni d'uso. Sarà sperimentato, come esercitazione didattica di base, il lavoro di gruppo con l'intento di definire il compito e la sua conduzione;

Sessione 2: Strategie di trasmissione delle conoscenze e/o delle esperienze. Descrivere il ruolo del formatore con i suoi doveri di supporto all'aula;

formulare una strategia efficace per il trasferimento dei contenuti; discutere i tipi più comuni di comunicazione in aula e le linee guida per trattarli. Sarà sperimentata, come comunicazione di base, la lezione con l'intento di definire strategie personali per trasferire contenuti;

Sessione 3: Riflessioni su due esperienze per la realizzazione di future attività formative: a) il progetto Pubblico-Privato; b) la formazione di base. Dalle esperienze realizzate dalla FP individuare: la gestione e l'articolazione dell'attività formativa, la scelta degli strumenti, la metodologia di lavoro.

Il terzo modulo di formazione affronterà i diversi approcci teorici necessari per la formazione sindacale. Nel complesso saranno previste tre sessioni.

Sessione 1: l'approccio fenomenologico;

Sessione 2: l'approccio comportamentista;

Sessione 3: l'approccio cognitivista.

Il quarto modulo: una formazione connessa all'organizzazione. La formazione come leva connessa al cambiamento e come sostegno all'innovazione. Il modulo sarà totalmente dedicato alla progettazione operativa di percorsi formativi concordati con la categoria a livello nazionale, anche tenendo conto dei fabbisogni che emergeranno dai territori. Sarà compito dei formatori affrontare tale esigenze attraverso un'analisi dei fabbisogni formativi che sarà parte integrante del percorso formativo per formatori.

Sessione 1: Analisi del contesto. Lettura della domanda di formazione e delle situazioni iniziali in cui si sviluppa. Dalla lettura alla domanda alla ricognizione del contesto, come sistema in cui sono tanti gli attori che formulano domande attese da leggere, comprendere, riformulare, negoziare;

Sessione 2: Progettazione dell'attività di formazione. Collegamento tra l'analisi del contesto, le domande presenti, i vincoli e le risorse, gli esiti della ricognizione con gli obiettivi e le scelte adottate;

Sessione 3: Verifica della formazione. Valutazione come processo di ricerca finalizzato al riconoscimento degli esiti attesi e inattesi dell'attività formativa e all'individuazione di nuove ipotesi progettuali.

A supporto del processo formativo sarà individuato un ulteriore dispositivo: i materiali. Tra le diverse fasi sia relative ai moduli che alle sessioni all'interno dei moduli verranno predisposti dai partecipanti materiali scritti che riattraverseranno le esperienze formative, volta per volta vissute. In quest'ottica far sviluppare un livello elaborativo dell'esperienza per sviluppare una capacità di lettura. Con l'avanzare del processo di apprendimento (nella sequenza dei moduli) i materiali verranno preparati sia dall'équipe che dai partecipanti.

Equipe di formazione

La progettazione e la conduzione del Progetto Formazione Formatori sarà affidata ad un'équipe coordinata da XXX per la Funzione Pubblica CGIL e si avvarrà del contributo degli attuali componenti il gruppo nazionale di formazione, da YYY e ZZZ per l'Associazione Bruno Trentin-ISF-IRES.

PARTE SECONDA

CAPITOLO 5

Sull'epistemologia e sulla metodologia della ricerca

5.1 *Premessa*

“La Confederazione Generale Italiana del Lavoro è un'associazione di rappresentanza dei lavoratori e del lavoro. È la più antica organizzazione sindacale italiana ed è anche la maggiormente rappresentativa, con i suoi circa 6 milioni di iscritti, tra lavoratori, pensionati e giovani che entrano nel mondo del lavoro.

La CGIL svolge un importante ruolo di protezione del lavoro dal libero e incondizionato funzionamento del mercato. Lo fa attraverso l'opera incessante di costruzione e ricostruzione della solidarietà nel lavoro e tra i lavoratori, attraverso la pratica quotidiana fatta dall'impegno concreto di rappresentanza e di contrattazione.

Quando è nata nel 1906 – ma le prime Camere del lavoro risalgono al 1891 – aveva duecentomila aderenti. Da allora ha mantenuto la doppia struttura: verticale, costituita dalle federazioni di categoria, e orizzontale, attraverso le Camere del lavoro. Attualmente le categorie nazionali sono 13 mentre le Camere del lavoro in tutto il territorio nazionale sono 134.

La CGIL nazionale ha sede a Roma nella storica sede di Corso d'Italia 25. La sua storia è profondamente intrecciata alla storia del Paese: stipula, attraverso le organizzazioni di categoria, i contratti di lavoro e svolge allo stesso tempo un'azione di tutela, finalizzata a difendere, affermare e conquistare diritti individuali e collettivi, che vanno dai sistemi di welfare ai diritti sul posto di lavoro. La CGIL è affiliata alla Confederazione Europea dei Sindacati (Ces) e

alla Confederazione Internazionale dei Sindacati (Ituc-Csi). L'attuale segretario generale è Susanna Camusso, eletta il 3 novembre 2010.²⁶³

Così si presenta la CGIL sul suo sito ufficiale. Descrivere il più grande sindacato italiano non è facile: chi scrive non ha la pretesa dello storico delle organizzazioni o delle relazioni industriali e non si pone come obiettivo una storia della CGIL. Il presente studio ha avuto come campo di indagine la sola CGIL e non il vasto sistema sindacale italiano: questa scelta è stata fatta sulla base della radicale diversità di filosofie sindacali a cui si ispirano le principali organizzazioni italiane – in primis CISL e UIL – e sulla mia²⁶⁴ volontà di non condurre uno studio comparativo, in quanto avrei corso il rischio di rimanere limitato alla superficie della domanda cognitiva che mi ero posto, senza poter osservare a lungo e in profondità uno specifico campo d'azione.

Mia intenzione era indagare il “mestiere” del sindacalista cigiellino dal punto di vista del suo apprendimento (*come si impara a fare il sindacalista?*), della sua formattività (*il “mestiere” del sindacalista è generativo di apprendimento?*), delle sue competenze (*cosa bisogna sapere, saper fare, saper essere per poter svolgere il “mestiere” del sindacalista?*). Ho scoperto nel lavoro del sindacalista un “valore oltre le competenze”²⁶⁵ insito nell'azione sindacale stessa ed è questo valore che ho tentato di esplicitare, nel tentativo di rispondere alle suddette domande.

Il mio principale luogo di osservazione, nel condurre questa ricerca, è stato il Comitato Direttivo della Funzione Pubblica presso la Camera Metropolitana del Lavoro di Venezia nel biennio 2010-2011. L'opportunità che mi è stata data si è rivelata fondamentale, poiché ho potuto osservare, *da dentro l'organizzazione*, il “mestiere” del sindacalista; si è rivelata altresì preziosa

²⁶³ <http://www.cgil.it/CGIL/Default.aspx>

²⁶⁴ Nella seconda parte della presente ricerca passo dalla prima persona plurale alla prima persona singolare in quanto il lavoro di ricerca sul campo è stato un lavoro necessariamente individuale, a differenza di quello teorico della prima e della terza parte, frutto del confronto con la mia tutor e con l'Ires.

²⁶⁵ Massimo Baldacci, *Il valore oltre le competenze*, SIREF Summer School, Venezia Mestre: 8 Settembre 2012.

poiché, attraverso molte conversazioni informali/interviste libere con gli stessi sindacalisti osservati, oltre che con delle figure esperte appartenenti ad altre realtà territoriali (e grazie soprattutto ad un percorso sperimentale di formazione che mi ha consentito di poter osservare più in profondità), ho arricchito la mia esplorazione con altre voci, altri sguardi, altre visioni del mondo sindacale, sventando il rischio di far parlare solamente la mia voce e quindi di proporre unicamente delle mie inferenze, per quanto frutto di un lungo dialogo pensoso con me stesso.

Ciò detto, accolgo l'obiezione che mi potrebbe facilmente venir mossa: le conversazioni/interviste che sono riuscito a condurre nel corso di questi anni, dentro e fuori dal direttivo in oggetto, rimangono in fin dei conti entro lo spettro della mia irriducibile interpretazione, poiché dai tanti dialoghi ho ricavato alcuni dati piuttosto che altri e ho inevitabilmente fatto attenzione a certi aspetti, trascurandone chissà quanti ancora (proprio per questo, come vedremo, ho iniziato la mia osservazione senza alcun descrittore precedentemente elaborato, per cercare di costruire ogni possibile descrittore *sul* campo, non *prima* del campo). Rispondo all'obiezione facendo mie le osservazioni di Mario Cardano: è “la ripercorribilità cognitiva dell'itinerario di ricerca, i cui dettagli sono contenuti nel nostro resoconto riflessivo”, che sostituisce l'obiettività tipico della ricerca quantitativa; “è dunque attraverso la valorizzazione metodologica della riflessività che la ricerca qualitativa può costruire l'obiettività dei propri risultati”.²⁶⁶

In questa mia lunga ricerca, in cui ho avuto modo di ascoltare tante voci, la mia riflessione ha trovato linfa in un'osservazione partecipata che è diventata, nel secondo anno, un processo conversazionale – e quindi, se mi si è consentito il termine, un'*osservazione-conversazione*. La mia indagine, come detto, si è concentrata sui componenti di un intero comitato direttivo; ha avuto occasione di estendersi alla Camera del lavoro di Padova, alla Camera del lavoro di Treviso,

²⁶⁶ Mario Cardano, *Tecniche di ricerca qualitativa. Percorsi di ricerca nelle scienze sociali*, Carocci: Roma 2009, p. 28.

alla Camera del lavoro di Verona, alla CGIL del Veneto, all'IRES Veneto, giungendo fino alla Funzione Pubblica nazionale a Roma. Il lungo e costante lavoro di riflessività che l'ha accompagnata, la costruzione e l'analisi della documentazione empirica che ho raccolto, la comunicazione dei suoi risultati – un tentativo che non sta a me dire se riuscito o meno – mi hanno permesso di studiare il mondo cigiellino da un punto di vista poco frequentato quando si parla di sindacato: quello della sua formazione.

5.2 *Epistemologia della ricerca*

L'epistemologia che ho seguito nel condurre la ricerca si è ispirata alla *fenomenologia*, la quale dichiara (e rivendica) la squisita soggettività del punto di vista dell'osservatore all'interno di una visione necessariamente *ecologica* – osservazione, cioè, che acquista un suo significato solo dentro un preciso contesto: fin da subito dichiaro di non avere avuto, nell'esposizione dei risultati della mia ricerca, alcuna pretesa né di “oggettività”, né di “universalità”.

La mia analisi rientra all'interno della *ricerca qualitativa* – secondo un orientamento ibrido, ispirato al *paradigma della razionalità postmoderna o ecologica* di Luigina Mortari – in quanto secondo me più rispondente all'indagine sulla *genealogia formativa* del “mestiere” sindacale. Partendo dal presupposto che “non esistono realtà isolate, ma solo reti di relazioni”, e che inoltre “ogni sistema vivente risulta avere una sua storia, che consiste nell'evoluzione dei suoi processi auto-organizzativi”, dal paradigma ecologico “emerge una nuova epistemologia relazionale e narrativa”.²⁶⁷

Questa nuova epistemologia adotta una visione evolutiva del reale, ovvero “assume come presupposto quello secondo il quale la caratteristica fondamentale della realtà è l'imprevisto, cioè il fatto che la vita è un *processo autopoietico* in cui sempre accade qualcosa di nuovo che non può essere anticipato a partire da

²⁶⁷ Luigina Mortari, *Cultura della ricerca e pedagogia*, Carocci: Roma 2007, p. 26.

ciò che è accaduto prima”.²⁶⁸ Heinz von Foerster ci ricorda a tal proposito che “l’ambiente come noi lo percepiamo è una nostra invenzione”,²⁶⁹ ovvero una nostra descrizione/costruzione soggettiva e non un’aderenza oggettiva alla realtà. In questa interpretazione del mondo non prevale una logica di dominio o di controllo, vista l’impossibilità di conoscere il reale *oggettivamente*: a tale logica, il paradigma ecologico sostituisce la pratica della cura dell’esistente e dell’esistenza, la *Sorge* di heiddegeriana derivazione, risponde ovvero a una domanda di senso.²⁷⁰

L’atteggiamento del ricercatore qualitativo è diverso rispetto alle logiche positivistiche della modernità: la capacità di attenzione deve essere unita alla capacità di mantenere lo sguardo aperto sul fenomeno, essendo la realtà non più riducibile entro alcuno schema conoscitivo predefinibile.²⁷¹ Non è più solamente una questione di conoscenza quantitativa: è il *processo di significazione e di interpretazione* da parte del ricercatore a caratterizzare la ricerca qualitativa.

All’interno della cornice qualitativa della ricerca ecologica, ho proceduto non seguendo fedelmente un’unica filosofia di ricerca, ma attingendo a due approcci diversi: quello *fenomenologico-ermeneutico* e quello *critico*.

Tento di giustificare la mia posizione: l’approccio fenomenologico-ermeneutico è quello, secondo me, più adeguato sia al campo di ricerca indagato, sia ai fini del tipo di ricerca condotto. Esso è caratteristico “dell’andare sul campo senza teorie precostituite e attua il principio di contestualizzazione che consiste nel costruire una teoria a partire dal contesto”²⁷². È in questo che il ricercatore risulta rispettoso: non porta una verità all’altro da sé osservato nella ricerca, ma va ad ascoltare le sue verità; osserva ed ascolta i soggetti facendo loro spazio dentro di sé, facendo letteralmente vuoto, *ἐποχή* (*epoché*) – seguendo l’insegnamento di Edmund Husserl ispirato dagli antichi Greci – ovvero cerca di

²⁶⁸ *Cultura della ricerca e pedagogia*, op. cit., p. 35.

²⁶⁹ Heinz von Foerster, *Costruire la realtà*, in: Paul Watzlawick (a cura di), *La realtà inventata*, Feltrinelli: Milano 1988, p. 38.

²⁷⁰ *Cultura della ricerca e pedagogia*, op. cit., p. 58.

²⁷¹ *Cultura della ricerca e pedagogia*, op. cit., p. 61.

²⁷² *Cultura della ricerca e pedagogia*, op. cit., p. 77-78.

mettere tra parentesi le proprie convinzioni teoretiche per prestare occhio ed orecchio alla datità originaria dei fenomeni che va ad indagare.

Il rispetto del ricercatore si mette in atto attraverso la virtù dell'umiltà: egli non entra nel campo di ricerca come colui che sa, ma come colui che non sa e vorrebbe sapere e che non può fare altro che provare ad *interpretare* le sue nuove conoscenze. Mortari definisce questo atteggiamento come un'*epistemologia ospitale*: "rispetto alla logica dell'imposizione (positivistica), l'epistemologia fenomenologica fa prevalere la logica dell'accoglienza (...) accogliere l'altro nel suo modo unico di venire alla presenza è possibile quando la mente sospende il ricorso alle categorie predefinite anziché imporle sull'esperienza in atto. La fenomenologia è l'esperienza di accogliere, nel senso di fare posto all'altro, di rendere sé stessi ospitali della sua presenza".²⁷³ Laddove la scienza positivista aveva preteso di escludere le emozioni e i sentimenti in quanto ostacoli alla conoscenza impersonale del mondo, con la fenomenologia non possiamo conoscere il mondo se non tramite le nostre emozioni: secondo Martin Heidegger, sempre noi siamo in tonalità emotiva ed il sentimento in cui noi siamo costituisce il nostro modo di conoscere.²⁷⁴ Con le parole di Hannah Arendt, questo atteggiamento supera l'antica dicotomia occidentale tra l'essere e l'apparire, la quale afferma che ciò che appare cela la verità dell'essere: l'apparire e l'essere coincidono, nel senso che la realtà si manifesta a noi attraverso i suoi fenomeni.²⁷⁵

Il secondo approccio, quello critico, mi è parso opportuno visto lo specifico della figura che ho scelto di indagare, ovvero il sindacalista: il suo ruolo principale è quello di tutelare i lavoratori ed aiutarli ad imparare a difendersi da sé, cioè a diventare autonomi. Questa sua *azione emancipativa e trasformativa* assume un punto di vista critico sul mondo e sulle condizioni in cui si è organizzato, per cui la consapevolezza di sé del lavoratore non è scopo ultimo, ma mezzo acciocché egli possa a sua volta agire e cambiare la propria

²⁷³ *Cultura della ricerca e pedagogia*, op. cit., p. 103.

²⁷⁴ Martin Heidegger, *Essere e tempo*, Longanesi: Milano 1976, p. 176.

²⁷⁵ Hannah Arendt, *La vita della mente*, Il Mulino: Bologna 1987, p. 105.

condizione lavorativa – e quindi, di conseguenza, *cambiare il mondo*. Allo stesso tempo, il sindacalista applica su sé stesso il medesimo processo trasformativo, per imparare ad essere capace di agire criticamente nella sua quotidiana azione sindacale. Entrambi, lavoratore e sindacalista, leggono sullo sfondo le determinazioni economiche e sociali che hanno costituito la loro condizione e quindi agiscono con un intento *politico* che problematizza l'esistente: non lo accettano come datità naturale, bensì come *costruzione sociale modificabile*. “Dal punto di vista epistemologico il tratto caratteristico della *critical research* consiste nel criticare il positivismo e la razionalità strumentale su cui si fonda, decostruire il mito dell'accessibilità di una verità oggettiva e disvelare le forme di potere esercitate dai vari linguaggi.”²⁷⁶

Questa mia posizione meticciosa trova a sua volta giustificazione nelle premesse stesse della postura fenomenologica: il metodo non deve essere una struttura rigida, ma un orientamento flessibile, un orizzonte che si va continuamente ridefinendo nel corso del processo di ricerca.²⁷⁷

5.3 *Restituzione narrativa della ricerca*

“Tutto ciò che è detto è detto da qualcuno in qualche luogo. Il linguaggio occupa un ruolo centrale nel senso che non c'è conoscenza sociologica che non passi attraverso il linguaggio, e attraverso un linguaggio situato. Un linguaggio che è sempre culturalizzato, di genere, etnico, sempre legato a tempi e luoghi specifici.”²⁷⁸

Pur non essendo questa una ricerca sociologica, prendo spunto da alcune considerazioni di Alberto Melucci – in particolare, da una sua opera che già nel titolo conduce a sentieri simili ai miei – per corroborare la mia prospettiva fenomenologica. Il dove e il quando si fa ricerca non ne costituiscono la cornice,

²⁷⁶ *Cultura della ricerca e pedagogia*, op. cit., p. 122.

²⁷⁷ *Cultura della ricerca e pedagogia*, op. cit., p. 193.

²⁷⁸ Alberto Melucci, *Verso una sociologia riflessiva. Ricerca qualitativa e cultura*, Il Mulino: Bologna 1998.

bensi lo sfondo: se la mia osservazione fosse stata condotta in un altro direttivo o in un altro momento, avrebbe senza dubbio prodotto risultati differenti. Tutto, inoltre, passa attraverso il filtro del linguaggio: il linguaggio usato dagli altri e il linguaggio della mia restituzione del linguaggio degli altri. Ma non solo: “Si potrebbe dire che dalla dicotomia osservatore/campo si passa alla connessione osservatore-nel-campo. Tutto ciò che è osservato nella realtà sociale è osservato da qualcuno, che si trova a sua volta inserito in relazioni sociali e in rapporto al campo che osserva.”²⁷⁹

Pensare ancora che il ricercatore entri in un campo da esterno e che, proprio in quanto esterno, possa osservare quel che accade e allo stesso tempo mantenere il distacco necessario a conferire oggettività alle sue osservazioni è come minimo ingenuo o, ritornando sul piano epistemologico, inerente ad un modo di osservare che, tra gli altri, non solo la fenomenologia, ma anche l’ermeneutica, il cosiddetto *linguistic turn* e più in generale i *cultural studies* hanno messo in seria discussione. Ciò che andrò a raccontare è inevitabilmente colorato dalle mie tonalità emotive, cognitive e culturali in quanto io stesso, entrando a far parte di un direttivo sindacale, sono stato a mia volta osservato, studiato e trattato come un delegato sindacale uguale agli altri e questo ha profondamente modificato, man mano che il tempo passava, le mie percezioni, le mie esperienze, le mie riflessioni.

“Non si tratta di produrre conoscenze assolute ma interpretazioni plausibili. I comportamenti ci dicono qualcosa sul come gli attori stessi interpretano la propria azione. La ricerca produce interpretazioni che cercano di dar senso ai modi in cui gli attori cercano a loro volta di dar senso alla loro azione. Si tratta di resoconti di senso di resoconti di senso, o se vogliamo di narrazioni di narrazioni.”²⁸⁰ Ovvero di *metanarrazioni*. La irriducibile soggettività di quel che ho osservato – o meglio, di quel che sono stato in grado di rielaborare dopo un lavoro riflessivo conseguente ad ogni mio intervento sul

²⁷⁹ Verso una sociologia riflessiva, op. cit., p. 22-23.

²⁸⁰ Verso una sociologia riflessiva, op. cit., p. 23.

campo e, più in profondità, durante la redazione del presente lavoro – non la rivendico come motivo di orgoglio, ma come umile consapevolezza del mio limite. Il *circolo ermeneutico*²⁸¹ fa sì che noi siamo parte del discorso che facciamo, o meglio noi siamo discorso che raccontando si racconta: Husserl ci ricorda il carattere *intenzionale* della coscienza, per cui la parola si staglia su un orizzonte solamente entro il quale acquisisce significato.²⁸²

“Dall’idea che i risultati siano in sé trasparenti perché trasmessi attraverso il linguaggio codificato di una corporazione scientifica, si passa oramai all’idea che ogni presentazione di risultati è una forma di narrazione. Non siamo di fronte a narrazioni ‘oggettive’ ma a forme di racconto che adottano una specifica strategia retorica.”²⁸³ Ancora una volta ritorna la grande lezione di Kuhn: ogni costrutto scientifico, dovendosi incarnare in un linguaggio umano, assume la forma di una narrazione. A lungo la scienza positivista ha preteso di eliminare la sfera emotiva del ricercatore, che altrimenti avrebbe inevitabilmente alterato o filtrato le sue osservazioni, derubandole della loro purezza scientifica e della loro universale oggettività – come se un linguaggio asettico e impersonale rientrasse tra i possibili dell’umano. Tutto è narrazione, invece, secondo Melucci, in quanto tutto si costituisce solamente attraverso il linguaggio: con le parole di Ludwig Wittgenstein, “i limiti del linguaggio significano i limiti del mio mondo”.²⁸⁴

La postura fenomenologica mi pare rispondere adeguatamente a questa modalità di ricerca sul campo: essa implica la consapevolezza che quel che andrò a dire è frutto della mia interpretazione del campo e non del campo in sé, della mia *costruzione* di quel che mi si è manifestato; senza scomodare Kant, il fenomeno è tutto quel che possiamo conoscere. “Quindi la ricerca non ha più la pretesa di descrivere fatti reali ma si presenta come costruzione di testi che riguardano fatti

²⁸¹ Wilhelm Dilthey, *Le origini dell’ermeneutica*, in: Marco Ravera (a cura di), *Il pensiero ermeneutico. Scritti e materiali*, Marietti: Genova 1986.

²⁸² Edmund Husserl, *La crisi delle scienze europee e la fenomenologia trascendentale*, Il Saggiatore: Milano 1961.

²⁸³ *Verso una sociologia riflessiva*, op. cit., p. 23.

²⁸⁴ Ludwig Wittgenstein, *Tractatus logico-philosophicus*, Einaudi: Torino 1964, 5.62.

socialmente costruiti e che mantengono la consapevolezza della distanza che separa l'interpretazione dalla 'realtà'".²⁸⁵

La comunicazione dei risultati della presente ricerca mi ha posto un altro problema di non poco conto: in quale forma restituire il mio percorso riflessivo, visto che i contenuti di una comunicazione, per quanto detto, non possono essere indipendenti dai modi della sua produzione? "La scrittura e il linguaggio non si limitano dunque a rendere comunicabile ciò che già esiste nel mondo o nella mente ma divengono forme attive di costruzione del mondo e del pensiero. Lo scienziato sociale è uno scrittore e un narratore".²⁸⁶

Enzo Colombo distingue tre diversi modi di presentare i risultati di una ricerca empirica qualitativa: la *narrazione realistica*, la *narrazione processuale* e la *narrazione riflessiva*, avvertendo che la cesura tra i tre diversi modi non è affatto netta e più che altro dipendente dall'approccio epistemologico assunto dal ricercatore. Rispetto alla terza forma di narrazione scrive: "la critica post-moderna rende difficile pensare di pervenire, grazie a un metodo "scientifico", a una narrazione della realtà definitiva, esaustiva e derivante da una verità ontologicamente fondata. Lo scrittore sociale è forse oggi maggiormente consapevole che, qualunque sia il punto di osservazione da cui sceglie di guardare il mondo, la sua posizione teorica, le sue scelte metodologiche e la sua posizione ideologica hanno implicazioni sulle sue narrazioni."²⁸⁷

Ho scelto questa terza forma quale forma di restituzione della presente ricerca: consapevole della mia visione del mondo e della mia posizione ideologica, questa forma comunicativa meglio si addiceva alle mie modalità di ricostruzione del mondo e si sposava con uno stile che, nel corso degli anni, emergeva tra le righe quando scrivevo, costringendomi a prenderne atto. "Offrendo dettagli su come lavora il ricercatore, su come costruisce i propri dati, sulle situazioni di osservazione, esplicitando le domande che orientano la ricerca, le posizioni

²⁸⁵ *Verso una sociologia riflessiva*, op. cit., p. 24.

²⁸⁶ Enzo Colombo, *De-scrivere il sociale. Stili di scrittura e ricerca empirica*, in: *Verso una sociologia riflessiva*, op. cit., p. 245.

²⁸⁷ *De-scrivere il sociale. Stili di scrittura e ricerca empirica*, op. cit., p. 261.

teoriche di partenza, riflettendo sugli errori e sugli intoppi incontrati, si cerca di non nascondere il carattere costruito di ogni ricerca.”²⁸⁸

Ecco perché non solo non ho nascosto gli errori commessi e gli intoppi in cui mi sono inevitabilmente imbattuto, ma ne ho colto la loro potenzialità euristica e la loro connotazione etica: sono state le crisi i momenti in cui ho appreso di più sia su me stesso come ricercatore, sia sul campo che osservavo, poiché le crisi mi costringevano a fare un passo indietro e rivedere il tutto, cercando un’altra angolazione da cui considerare il problema; non aver nascosto, nella mia restituzione, le criticità attraversate vorrebbe altresì esplicitare un impegno etico, ovvero “farsi carico della responsabilità che deriva dalla produzione di un discorso sul sociale nella consapevolezza del carattere inevitabilmente costruito e posizionato di tale discorso.”²⁸⁹

Trattando della CGIL, della più antica e più grande organizzazione sindacale italiana (e di quel che è sopravvissuto al secolo breve, se pensiamo alle forme che la sinistra storicamente ha assunto in questo Paese), la consapevolezza della responsabilità di cui mi facevo carico è stata nitida. Si badi bene: non perché osservare le dinamiche formative di una qualsiasi azienda o ente o associazione non implichi allo stesso modo un’assunzione di responsabilità, ma perché la CGIL porta con sé una storia che è stata storia di riscatto e di emancipazione per milioni di persone, un bagaglio enorme di percorsi di vita e di traiettorie esistenziali che in questa organizzazione hanno trovato, come afferma Tannenbaum, riscatto, dignità e significato. È il profondo rispetto verso questa storia che ha contrassegnato tutto quel che sono riuscito a raccogliere in questi anni, il che non voluto implicare omissioni o accondiscendenze, bensì il contrario: atteggiamento critico e tentativo di giustificazione dello stesso.

“La ricerca non viene presentata come una costruzione che conduce a un’unica e inevitabile interpretazione. Il modello è quello del collage, del frammento o dei discorsi affiancati e non necessariamente connessi degli articoli

²⁸⁸ *De-scrivere il sociale. Stili di scrittura e ricerca empirica*, op. cit., p. 262.

²⁸⁹ *De-scrivere il sociale. Stili di scrittura e ricerca empirica*, op. cit., p. 262.

in una pagina di un quotidiano.”²⁹⁰ Ancora una volta torna il *frammento*: esso è indice dell’inevitabile parzialità e partigianeria di quanto scrivo, oltre che della sua incompletezza e provvisorietà. Questo mio lavoro, se ha un senso, lo trova nel suo essere parte di un discorso già in atto, che lo precede e lo oltrepassa, “che la sua voce possa essere presa in considerazione come punto di partenza plausibile per una riflessione dialogica” sul “mestiere” del sindacalista in quanto “ha come fine non di giungere a una conclusione, ma di aprire [o, meglio, continuare] un dibattito.”²⁹¹

5.4 *Itinerario della ricerca*

Alla mia osservazione partecipante non ho anteposto alcun descrittore di osservazione: il primo anno di osservazione mi è servito per entrare nel gruppo, farmi accettare e riconoscere dai suoi membri come un loro pari, comprendere le dinamiche, i comportamenti e i linguaggi che sottostanno e regolano l’universo sindacale, accedere quindi ad una logica che mi era del tutto sconosciuta, dentro una visione dell’impegno politico e sociale del mondo, dell’appartenenza ad una storia lunga oramai oltre un secolo. “Definiti l’oggetto e la forma di partecipazione, ha inizio il lavoro sul campo: l’osservatore coperto diverrà parte della società in studio sottoponendosi alla trafila riservata a un qualsiasi nuovo venuto”;²⁹² in questa prima fase è essenziale guadagnarsi la fiducia dei *nativi*, fiducia su cui poter poi costruire un percorso osservativo per quanto possibile “in discesa”.

Solo alla fine del primo anno ho ipotizzato dei descrittori provvisori che focalizzassero l’osservazione del secondo anno verso determinati fenomeni anziché altri, magari altrettanto interessanti ai miei occhi, ma più distanti dallo scopo della mia ricerca.

²⁹⁰ *De-scrivere il sociale. Stili di scrittura e ricerca empirica*, op. cit., p. 263.

²⁹¹ *De-scrivere il sociale. Stili di scrittura e ricerca empirica*, op. cit., p. 266.

²⁹² *Tecniche di ricerca qualitativa*, op. cit., p. 125.

Durante il secondo anno il dialogare e conversare con sempre più membri del direttivo stesso (e non solo) mi ha dato preziose indicazioni intorno al “mestiere” del sindacalista.

Alla fine del secondo anno, la fase di osservazione in profondità, attraverso un esperimento di formazione che ha visto coinvolti alcuni membri del direttivo e altri membri della Camera del lavoro, è risultata cruciale. All’osservazione partecipante si possono infatti – addirittura si devono, per alcuni – associare altre tipologie investigative, in modo da avere uno sguardo più ampio e più profondo del campo di azione.

Il percorso di osservazione in profondità mi ha fornito due ipotesi di lavoro in risposta alla domanda cognitiva iniziale e illuminato alcuni fenomeni riscontrati nel mondo sindacale che forse, altrimenti, sarebbero rimasti ai miei occhi enigmatici.

Conclusa la mia ricerca sul campo, ho continuato a far parte del comitato direttivo della funzione pubblica fino alla sua naturale scadenza di mandato (2013) ed ho quindi partecipato al nuovo congresso – che avrebbe avuto luogo all’inizio dell’anno seguente (2014): di questo secondo biennio non do conto nella presente ricerca, essendosi essa formalmente conclusa con il corso sperimentale di formazione riflessiva di cui parlerò nell’ottavo capitolo.

Nel mese di Aprile 2014 la Funzione Pubblica nazionale richiese un nominativo alla CGIL Veneto per partecipare al Corso nazionale di formazione per formatori, da tenersi a Roma dal Giugno al Dicembre 2014 (ovvero conclusosi nello stesso periodo in cui depositavo la presente ricerca dottorale) diretto dall’Associazione Bruno Trentin nella persona del suo direttore Adolfo Braga. La segreteria regionale, a conoscenza della presente ricerca e della mia attività di formazione, mi chiese a sua volta di partecipare e propose il mio nome a Roma. Accettai, approfittando della preziosa opportunità che mi veniva offerta di “completare” la mia osservazione sul “mestiere” e la sua formazione con uno sguardo progettuale nazionale.

Avevo nel frattempo utilizzato la proroga del dottorato di ricerca per completare la redazione della mia tesi di dottorato, approfondendo i costrutti emergenti di autoformazione e di capacitazione da me rilevati durante la mia osservazione.

Parallelamente, il dialogo con l'Ires Veneto si infittiva e mi offriva l'occasione di corroborare il mio studio confrontandomi con delle figure esperte della Camera del lavoro di Bologna e con l'Ires dell'Emilia Romagna.

Nella mia tesi di dottorato rendo conto del mio biennio di ricerca sul campo e, come post-scriptum, del corso nazionale di formazione per formatori sindacali. Quest'ultimo corso (come detto sopra non previsto né prevedibile in fase di progettazione della ricerca) ha rimescolato le carte della mia riflessione e ulteriormente arricchito la presente indagine di un punto osservativo ben più ampio e profondo di quanto avessi mai sperato al momento del mio esordio: una ricerca riflessiva in cui, man mano che procedevo con il lavoro, ho continuamente ridefinito l'articolazione della mia domanda cognitiva iniziale. La fase di post-ricerca mi ha dato l'opportunità di poter osservare le prassi progettuali di un corso di formazione nazionale per formatori e rivedere e rielaborare ancora una volta retroattivamente il lavoro di ricerca svolto.

Lo strumento principale della mia ricerca è stato il *diario di bordo* – strumento a dir poco insostituibile, senz'altro lo strumento che più mi ha aiutato nel percorso di analisi e rielaborazione della documentazione empirica raccolta e prova della ripercorribilità riflessiva della mia ricerca sul campo.

5.5 *Goal-free Research*

Maurizio Lichtner, argomentando il suo orientamento fenomenologico, così scrive: “Dire che la realtà sociale è “fenomeno”, significa dire che non è una realtà “oggettiva”, esterna, ma è una nostra costruzione, frutto di successive attribuzioni di significato. L'indagine fenomenologica porta a questa presa di

coscienza. Poi, sul modo di intendere la formazione, l'approccio fenomenologico si caratterizza così: vede la formazione non come un luogo di trasmissione di un sapere dato, ma come un luogo di autonoma costruzione e condivisione di significati (...) Come metodo di indagine, l'approccio fenomenologico implica il ricorso alle metodologie qualitative. Per capire una realtà sociale, o un progetto formativo, si cerca di stabilire una relazione, e di cogliere il significato che le attività hanno per quelli che vi sono coinvolti. Si vuole capire il "sapere culturale", o "locale", che è stato costruito nella situazione, o che comunque la caratterizza."²⁹³

Ecco le ragioni per cui ho seguito questa direzione: in prima battuta per fedeltà alla postura fenomenologica (cfr. sopra) e in seconda battuta per la scarsità, nella letteratura scientifica di settore, di possibili descrittori ricavati da un'osservazione sul campo (e non da *teorizzazioni del campo*) che mi potessero aiutare in tal senso; questo mi ha fatto inizialmente avvertire la dimensione "pionieristica" della mia ricerca, presto sostituita da sentimenti di fatica, solitudine e smarrimento, soprattutto nel primo anno di osservazione. A mia conoscenza, infatti, una ricerca mediante l'osservazione partecipante fu condotta da Elisabetta Gualmini ad inizio anni '90 (quindi più di 20 anni fa) presso la Camera del lavoro di Reggio Emilia, tuttavia con scopi e approcci diversi: lo studio dell'organizzazione attraverso la ricerca etnografica.²⁹⁴

La *goal free evaluation* di Michael Scriven mi è parsa vicina, come ispirazione, a quella postura fenomenologica così mirabilmente esplicitata da Luigina Mortari. Certamente Scriven si riferisce ai processi valutativi della formazione, tuttavia le sue indicazioni hanno implicazioni generative anche nella metodologia della ricerca. Fiorino Tessaro ne riassume così le principali (laddove basta sostituire ai termini "valutazione/valutatore" i sostantivi

²⁹³ Maurizio Lichtner, *La qualità delle azioni formative. Criteri di valutazione tra esigenze di funzionalità e costruzione del significato*, Franco Angeli: Milano 1999, p. 7.

²⁹⁴ Elisabetta Gualmini, , *Il funzionamento organizzativo della Camera del lavoro territoriale di Reggio Emilia*, in Giovan Francesco Lanzara, Elisabetta Gualmini e Claudia Tagliavia (a cura di), *Il funzionamento delle strutture territoriali della Cgil*, Ires Materiali, n. 7, Ediesse: Roma1993.

“ricerca/ricercatore”, per esplicitarne le potenziali ricadute sull’approccio che un ricercatore può assumere di fronte al proprio campo di indagine): “in sintesi, le caratteristiche peculiari della valutazione libera dagli obiettivi sono le seguenti:

- il ricercatore deve decisamente evitare di conoscere le mete del programma;
- le mete predeterminate non devono restringere il focus del processo di ricerca;
- la ricerca goal free è centrata sugli esiti attuali (effettivi) e non sugli esiti previsti dal programma; (...)
- la ricerca goal free incrementa la verosimiglianza in quanto non prende posizioni precostituite sugli effetti.”²⁹⁵

Lo stesso Tessaro mette in guardia nell’assumere acriticamente il *goal free method*, in quanto è inevitabile che il valutatore/ricercatore posseda in ogni caso opinioni personali con cui costruisce le proprie ipotesi, oltre a modalità soggettive di lettura del mondo che determinano l’organizzazione delle informazioni²⁹⁶ – aspetto di irriducibile soggettività imprescindibile in ogni sguardo che si affaccia sul mondo. Il punto non è tuttavia quello di individuare un sistema di ricerca che elimini il più possibile *l’inquinamento* soggettivo di chi la conduce, vista l’impossibilità di un tale tentativo; più adeguato secondo me risulta essere un’etica di ricerca consapevole di tale limite, che lo riconosca di fronte alla comunità scientifica e che lo sappia criticamente valorizzare come opportunità.

Sul versante etico, ho deciso di impostare la mia ricerca in maniera sia coperta che scoperta: coperta di fronte agli altri membri del comitato direttivo con cui avrei condiviso una lunga frequentazione, scoperta di fronte al segretario generale della Camera del Lavoro A1 (il *commander-in-chief* della struttura provinciale) il quale, informato del mio progetto di ricerca da parte della segretaria della categoria A2, non solo dimostrò interesse, ma appoggiò e

²⁹⁵ Fiorino Tessaro, *La valutazione dei processi formativi*, Armando Editore, Roma 2007, pp. 73-74.

²⁹⁶ *La valutazione dei processi formativi*, op. cit., p. 74.

sostenne il mio lavoro durante il suo svolgimento, culminato nell'esperimento di formazione riflessiva di cui addirittura introdurrà i lavori.

Gli altri membri della segreteria confederale e della segreteria di categoria furono informati della mia ricerca solo alla fine del secondo anno, in occasione dell'organizzazione del percorso di formazione sperimentale.

I 71 membri del comitato direttivo non erano a conoscenza della mia ricerca e mi hanno quindi conosciuto come un delegato sindacale loro pari: solamente dopo aver condotto il percorso sperimentale di formazione, vennero via via informati al riguardo e posso testimoniare che la loro reazione fu assolutamente positiva, suffragata non solo dai molti riscontri verbali che ricevetti, ma anche da mail e messaggi di alcuni di loro in supporto al mio lavoro. Questo mi confortò altresì sulla bontà della mia decisione di non aver rivelato fin da subito il mio ruolo di osservatore: ciò avrebbe inevitabilmente perturbato il modo in cui la mia presenza sarebbe stata percepita (di chiusura, se non di ostilità in quanto intrusi e quindi con ogni probabilità ostacolati dai cosiddetti *guardiani* del gruppo) e, verosimilmente, avrebbe compromesso la possibilità del mio successivo dialogare e conversare coi membri della segreteria e del direttivo al fine di comprendere meglio l'essenza del loro "mestiere" di sindacalisti.

Testimonio pure l'altra faccia della medaglia: lo stesso supporto non mi è stato dimostrato dai componenti della segreteria e dell'apparato, da coloro i quali svolgono a tempo pieno il ruolo di sindacalisti (ovvero da coloro i quali erano i miei osservandi principali); tutto ciò è stato per me materiale di analisi e di riflessione.

Le mie conversazioni informali, a partire dal secondo anno, con i membri del direttivo e con altri testimoni privilegiati di altre strutture sindacali, sono piano piano diventate, nel corso dell'anno, delle interviste libere.

Spiego meglio il passaggio: durante il primo anno di osservazione, sapendo che la ricerca sarebbe durata 2 anni, ho potuto scegliere di assumere questa postura silente – scelta che, con altre economie di tempo a disposizione, non mi sarebbe stata possibile.

Nel secondo anno, appunto, ho iniziato a dialogare con qualche sindacalista oramai “assuefatto” alla mia faccia, intrattenendo conversazioni che spesso avevano lo scopo di rompere il ghiaccio, di conoscersi meglio, di entrare in confidenza, di farmi accettare definitivamente come pari, senza quindi una direzione precisa del dialogo, ma anche in questo caso seguendo quella che potrei definire una *goal free conversation*.

Nel corso dell’anno, la *goal free conversation* è lentamente diventata altro: “l’intervista discorsiva assume tipicamente due forme le cui peculiarità si mostrano nel comportamento linguistico dell’intervistatore, l’intervista guidata e l’intervista libera (...) Nell’intervista libera l’intervistatore si limita a porgere al suo interlocutore il tema della conversazione introducendolo con una domanda per disporsi poi in un atteggiamento di ascolto, lasciando che sia l’intervistato a costruire da sé il suo discorso.”²⁹⁷

Questa scelta è stata una scelta di coerenza rispetto alla postura fenomenologica dell’ascolto attivo dell’altro, oltre che col mio comportamento silente iniziale che via via, passo dopo passo, diventava conversativo e infine dialogico. Chiaramente, dopo la pubblicità data al mio percorso di formazione sperimentale, i membri del direttivo “scoprirono” la ricerca che stavo conducendo, ma questo, come dicevo e con mia grande sorpresa, non pregiudicò i successivi rapporti personali in atto. Essendo consapevole del possibile “effetto Hawthorne” di un mio scoprimento iniziale, preferii appunto “coprire” la mia ricerca e, allo stesso tempo, in seguito, non dare alle conversazioni una forma di intervista strutturata o semi-strutturata, consapevole del pericolo di spezzare il clima informale che avevo contribuito a creare.

Il mio compito – così almeno l’ho considerato – era un compito maieutico *in punta di piedi*: tirare fuori, ex-ducere, le verità dell’altro sul suo “mestiere”, senza forzare, senza imporre. “Quando invece il ricercatore inizia il proprio lavoro in incognito, quale membro bona fide, può, cammin facendo, decidere di rivelare la propria identità a una parte o alla totalità dei propri ospiti. Questa

²⁹⁷ *Tecniche di ricerca qualitativa*, op. cit., p. 74.

soluzione consente di coniugare i vantaggi delle due strategie di ricerca, l'osservazione coperta e quella scoperta, in particolare offre all'osservatore che si scopre l'opportunità di condurre interviste e di accedere a contesti relazionali interdetti al ruolo ricoperto nella cultura ospite, ma il farvi ricorso richiede particolari cautele. La maschera deve essere gettata al momento opportuno e solo di fronte a coloro che si ritiene sapranno accettare questo mutamento di rotta.”²⁹⁸

Per fare questo, non ho mai registrato queste conversazioni: alla pari del taccuino, se avessi tirato fuori, ai margini di un direttivo, di un'assemblea, oppure comunque all'interno della Camera del lavoro un registratore, avrei compromesso il lungo e paziente lavoro che avevo alle spalle. Come ricorda Cardano quando parla di osservazione coperta, “l'osservatore coperto ha minori possibilità di movimento sul campo, nello specifico potrà osservare, ascoltare, porre domande esclusivamente nella misura consentita dal ruolo che ricopre nella cultura ospite”²⁹⁹.

Per questo il diario è stato l'unico mio strumento di bordo e l'unica testimonianza scritta delle mie parole (questo vale solo, si badi bene, per le conversazioni condotte durante l'osservazione partecipante: registrai invece sia il percorso di formazione riflessiva, sia il corso di formazione nazionale per formatori tenutosi a Roma).

L'osservazione partecipante, le conversazioni informali, le testimonianze privilegiate, il mio diario di bordo: mi stavo costruendo così un fronte plurale di studio del campo che mi avrebbe fornito dati su cui riflettere in abbondanza: “la combinazione, alla pari, con altre tecniche di ricerca qualitativa o quantitativa [è] nota in letteratura come approccio multi tecnica (multimethod) o, con un'espressione più alla moda, come “triangolazione”³⁰⁰.

A conclusione della mia osservazione, iniziai a rielaborare i dati raccolti per tentare una risposta alla mia domanda cognitiva iniziale sul “mestiere” del sindacalista e la sua formazione, assieme allo studio della letteratura sindacale

²⁹⁸ *Tecniche di ricerca qualitativa*, op. cit., p. 123.

²⁹⁹ *Tecniche di ricerca qualitativa*, op. cit., p. 120.

³⁰⁰ *Tecniche di ricerca qualitativa*, op. cit., p. 77.

dedicata alla formazione, all'approfondimento della letteratura sull'educazione in età adulta, al confronto continuo con la mia tutor e con l'IRES Veneto, agli incontri con altri testimoni privilegiati in Veneto e a Roma.

Ma procediamo con ordine.

CAPITOLO 6

Sul primo anno di osservazione partecipante

6.1 Antefatto

Noale (VE), 25 Febbraio 2010

Entro nella sala, un cinema-teatro adibito per l'occasione a congresso, con tanto di striscione lungo il palco e bandiere della CGIL. Subito sento l'atmosfera di partito, io che non ho mai frequentato una sezione di partito: me la immagino così, con le bandiere e i quadri (anche se qui mancano i quadri). C'è già abbastanza gente, ma ci sono ancora molti posti vuoti. Mi guardo intorno, alla ricerca di qualche faccia conosciuta. C'è il segretario provinciale di categoria, A3, che ho conosciuto il mese scorso; c'è A2, ovviamente; c'è A4, un vecchio amico che si trova come me ad esordire come delegato sindacale (noto lo stesso mio spaesamento nei suoi occhi); c'è poi A5, un'infermiera che conosco da anni per le docenze che ho condotto come formatore sociosanitario nel suo ospedale. Sia A4 che A5 sono sorpresi di vedermi, ma se il primo non se lo pone il problema, la seconda sì: "ma che ci fai qui, sei venuto a fare il formatore?" Sorrido e rispondo di no, che mi hanno proposto di candidarmi e quindi oggi non sono qui per motivi professionali. Mento sapendo di mentire, speriamo non si veda troppo: effettivamente la gente mi conosce soprattutto come formatore e interprete, non certo come sindacalista! Nel frattempo la sala si sta riempiendo; all'ingresso c'è un tavolino con il materiale informativo della due giorni e leggo con preoccupazione che l'orario previsto di inizio lavori non è stato rispettato: siamo già in ritardo, e di un bel po'. A5 interviene esclamando: "mettiti il cuore in pace, qui non si inizia mai in orario, non lo sapevi?" No, non lo sapevo. "Qui si inizia sempre in ritardo, eh sì: rassegnati!"

Siccome non voglio essere distratto dalle parole che inevitabilmente continueremmo a scambiarci tra di noi, saluto entrambi e vado a sedermi il più

avanti possibile. Arrivo alla terza fila: tutti mi guardano con lo sguardo di chi non ti ha mai visto e si chiede chi tu sia. Sorrido, senza venire ricambiato da tutti. Mi colpisce la grande quantità di donne sul totale dei presenti: veramente tante, ad occhio saranno quasi la metà. A2 è già sul palco e al microfono annuncia che tra pochi minuti si aprirà il congresso. Il ritardo aumenta.

Mi siedo infine, sfoglio la cartellina col materiale consegnatami all'ingresso, c'è la relazione del segretario che costituirà l'inizio ufficiale del congresso provinciale di categoria. Provo a chiedere qualcosa a qualcuno degli astanti, giusto per rompere il ghiaccio, ma il tentativo va a vuoto: ricevo una risposta secca e poi tutto come prima; nessuno mi bada più di tanto, nessuno pare interessato a conoscermi. Mi rendo conto che questi delle prime file devono essere figure esperte del sindacato. È solo un'impressione, ovviamente, non li ho mai visti prima, ma lo noto dal loro comportamento, dal loro guardarsi attorno, dal loro essere a ridosso del palco: direi proprio che mi sono seduto vicino agli "anziani", i quali forse non hanno molto tempo da perdere con quello che ai loro occhi dev'essere un novizio.

Mi guardo intorno: molti li colgo a controllare il proprio telefonino, alcuni immersi in conversazioni telefoniche, altri che sfogliano il giornale, altri ancora che parlano tra di loro. Tra coloro che leggono un quotidiano, spicca la Repubblica e il Gazzettino, poi qualche Manifesto.

L'abbigliamento dei maschi è, in generale, informale, mentre quello di coloro i quali si stanno accomodando sul palco è decisamente più formale: giacca e cravatta. Si capisce subito che sono i dirigenti: l'abito fa il monaco. Le donne, invece, mi colpiscono per la sobria eleganza: direi proprio che sentono di più l'evento sotto questo aspetto e quindi vogliono ben apparire – preoccupazione che, a colpo d'occhio, è decisamente più femminile che maschile.

Aspetto, seduto, che si aprano le danze; nel frattempo la sala si è abbastanza riempita, a colpo d'occhio saremo un centinaio. Finalmente A2 fa il fatidico annuncio: "compagne e compagni, scusate il ritardo, ora finalmente possiamo cominciare." Compagni, sì, qui si chiamano ancora compagni, incredibile, qui

magari non ci sono più comunisti, ma compagni lo sono ancora, non hanno smesso di chiamarsi così. Bene, il congresso inizia: benvenuto a me stesso, l'avventura comincia.

Questa è l'inizio del mio "diario di bordo", la prima di una lunghissima serie di note: l'osservazione delle prassi sindacali passa attraverso memorie, ricordi, impressioni, osservazioni, climi, relazioni, stati d'animo, sensazioni, emozioni, dettagli e così via. Ero emozionato per questa ricerca sul campo che andavo ad iniziare ed ero curioso per questa avventura che solo qualche mese prima mi sarebbe apparsa impossibile da intraprendere.

La nota è descrittiva – e non poteva essere altrimenti: dove mi avevano portato i miei interessi di ricercatore? A fianco delle note descrittive, ho scritto molte note riflessive: se le prime erano per loro natura corpose, in quanto il ricercatore non può sapere aprioristicamente quali potenzialità esse contengono in termini di dati raccolti³⁰¹, le seconde riportano le mie riflessioni intorno alla domanda conoscitiva e le emozioni ed i sentimenti che le stesse in me suscitavano.

Scrivo quasi per intero la mia prima nota di bordo per la sua importanza, essendo appunto stata la prima nota redatta: va da sé che, nel proseguimento della mia narrazione osservativa, non citerò ogni mia singola nota, ma solo quelle pertinenti intorno alla riflessione in corso. Ci aggiungo pure per motivi di spazio: la trascrizione integrale del mio diario di bordo porterebbe via centinaia e centinaia di pagine.

A proposito della forma da me scelta come restituzione della mia ricerca: a parte la consapevolezza (cfr. sopra) della mia modalità di scrittura, mi rifaccio a Mortari, la quale sostiene che la *svolta narrativa* ha permesso di ricostruire e quindi restituire i dati raccolti attraverso la forma di "buoni racconti" nei quali il senso delle prassi umane viene compreso a partire da quel che si osserva³⁰², superando la forma argomentativa – o almeno affiancandole quella narrativa – quale unica forma rigorosa di restituzione.

³⁰¹ Paolo Sorzio, *La ricerca qualitativa in educazione. Problemi e metodi*, Carocci: Roma 2005, p. 72.

³⁰² Luigina Mortari, *Apprendere dall'esperienza. Il pensare riflessivo nella formazione*, Carocci: Roma 2003, pp. 82-83.

La scelta del campo principale, ossia il comitato direttivo della Funzione Pubblica della Camera metropolitana del lavoro di Venezia, nacque da una proposta di A2, al tempo componente della segretaria della Funzione Pubblica veneziana e, successivamente al mio ingresso, della segretaria confederale della Camera del lavoro metropolitana. Con lei avevo seguito nel biennio 2007-09 il Master di secondo livello in Consulenza Filosofica, erogato dall'Università Ca' Foscari e, sapendomi ora dottorando in Scienze della Cognizione e della Formazione e sapendo altresì che svolgevo da anni anche il “mestiere” del formatore, mi aveva proposto di entrare a far parte della CGIL in quanto, alla luce del suo futuro nuovo incarico, avrebbe voluto introdurre nell'organizzazione un modo diverso di fare formazione, ritenendo la stessa importante e strategica ma, allo stesso tempo, carente nelle modalità in cui veniva solitamente erogata.

Quella che all'inizio sembrò essere solo una vaga idea, in seguito a vari incontri che si succedettero tra noi divenne una proposta concreta: quella di entrare nella CGIL come delegato della categoria (Funzione Pubblica) afferente al mio lavoro presso l'Esu di Venezia – un ente strumentale della Regione Veneto – e da lì poter osservare il mondo sindacale da dentro e potermi fare così un'idea concreta dell'organizzazione; successivamente, avrei potuto elaborare un percorso sperimentale di formazione che andasse incontro a quello che lei riteneva essenziale, dall'alto della sua esperienza e del suo ruolo, e tuttavia mancante: un momento di riflessione, di confronto, di reciproca apertura e condivisione, visto che la frenesia dell'attività sindacale, associata ad un certo clima conflittuale interno, impedivano momenti strutturati di riflessione comune³⁰³.

Iniziai il dottorato di ricerca nel Gennaio 2010 e, nel Febbraio seguente, entrai nel sindacato. Parlai di questa proposta che mi era stata fatta alla mia tutor,

³⁰³ Al master in Consulenza Filosofica ci era stato proposto, tra i vari approcci di intervento, il modello del dialogo socratico quale metodo di consulenza o di formazione, ispirato ad una ricerca comune di verità condivise, in cui ognuno dei dialoganti rinunciava a priori a posizioni di verità o di certezza date e, attraverso un lavoro di coscientizzazione della propria visione del mondo e di vaglio critico della stessa, interrogava sé stesso e l'altro intorno alla costruzione dei rispettivi saperi.

la professoressa Padoan: ne riconobbe l'opportunità e iniziai con lei un lavoro cognitivo di aiuto alla messa a fuoco di una precisa domanda conoscitiva di ricerca. Da quel momento, la Scuola dottorale diventò il mio luogo di studio, la Camera del Lavoro di Venezia il mio luogo di osservazione generale e il Comitato direttivo della Funzione Pubblica, in cui venivo eletto al congresso provinciale di categoria di Noale, il mio campo di osservazione particolare. Caso volle che le sedi della Scuola Dottorale e quella della Camera del lavoro fossero visibili a vista d'occhio l'una dall'altra: con una battuta, era ricerca "a km zero".

Nel corso del tempo avrei avuto modo, grazie al fortunato incontro con l'IRES Veneto – l'Istituto di Ricerca Economico Sociale della CGIL – nelle figure del suo direttore, Alfiero Boschiero, e della sua collaboratrice, Nicoletta Masiero, di allargare lo spettro di osservazione ad altre Camere del Lavoro, alla CGIL del Veneto e infine, grazie all'interessamento di quest'ultima alla mia ricerca, all'Ufficio Formazione della Funzione Pubblica nazionale.

L'IRES Veneto è risultato importante per il continuo e proficuo confronto sull'avanzamento della mia ricerca, oltre che fonte di documenti, informazioni e suggerimenti bibliografici (cfr. i capitoli 1-4): Boschiero, fino al 1994, fu responsabile dell'Ufficio Formazione della CGIL nazionale e le sue indicazioni sono state quelle di un testimone più che autorevole; Masiero è l'attuale coordinatrice del comitato editoriale della rivista dell'Istituto "Economia e Società Regionale".

Ma tutto iniziò, formalmente, in occasione del congresso provinciale della Funzione Pubblica in quel di Noale.

La relazione del segretario provinciale: non saprei che dire. Non nel senso di un giudizio negativo, ma di una comprensione stentata da parte mia. Mi pare tutto sindacalese, con delle citazioni colte che vorrebbero in qualche modo dare spessore alla relazione, ma resta pur sempre sindacalese: ci sono riferimenti ad episodi ed eventi che solo chi frequenta il sindacato può conoscere e, soprattutto, un linguaggio per addetti ai lavori – un esempio tra molti: "E' necessario arrivare ad una ulteriore omogeneizzazione contrattuale tra Demanio

Ente Pubblico Economico e le Agenzie Fiscali, recuperando, oltre alle differenze economiche, il decentramento della contrattazione oggi ancora centralizzata”.³⁰⁴

Che cosa questa proposizione voglia esattamente dire, non lo so. La relazione viene introdotta facendo riferimento al contesto internazionale, poi entra nello specifico, affrontando appunto questioni di cui non sono a conoscenza, problematiche di categoria e vertenze varie, nazionali e locali, che vede la stessa impegnata; si parla di crisi della politica e di crisi dei valori, colgo un riferimento a Bauman e alla sua società liquida – oramai lo citano tutti, fin troppo; entra nel vivo affrontando il problema dei diritti, perno dello stato sociale; finisce infine con l’orgoglio di essere CGIL, addirittura il più grande sindacato europeo e la conclusione è una testimonianza di militanza e di storia personale: “In uno dei rari momenti di serenità pochi giorni fa al cinema ho sentito affermare che i ragazzi amano i loro idoli perché inseguono i propri sogni. Non sono più un ragazzo ma i miei punti di riferimento rimangono Enrico, Pietro, Giuseppe e Bruno; da loro ho imparato il significato della Politica e dell’essere e fare Sindacato, dopo questo Congresso e pensando al loro modo di stare in campo credo che abbiamo ancora molta strada da fare.” Molto interessante la chiusura: il riferimento intrecciato al Partito Comunista e al Sindacato – ovvio, A3 deve avere più di 50 anni e il riferimento per il futuro del sindacato rimane per lui saldamente ancorato alla sua formazione iniziale, ai suoi esempi del passato.

Le prime note del mio diario di bordo sono state delle note basilari: parafrasando un vecchio adagio, non si ha mai una seconda occasione per farsi una prima impressione e questo mio “battesimo del fuoco” significava essere entrato dentro una storia molto più grande e più antica di me, somma di milioni di biografie che a questa storia davano corpo; significava che avrei potuto beneficiare di una rara opportunità che, presagivo, avrebbe avuto delle ripercussioni anche sulla mia traiettoria esistenziale.

³⁰⁴ Relazione del Segretario Generale, III Congresso della Funzione Pubblica Venezia, Noale 25/26 Febbraio 2010.

La mia ricerca, tuttavia, doveva e voleva essere *rigorosa*: la ricerca pedagogica non persegue l'unico scopo di descrivere e comprendere i processi osservati, ma anche e soprattutto quello di fornire conoscenze capaci di orientare quei medesimi processi per elaborare dei saperi capaci di generare trasformazioni nel reale³⁰⁵; avrei osservato i dispositivi in situazione con l'intento di giungere ad una *teoria locale* generata dal campo osservato ben consapevole, con Sorzio, che non esistono strumenti standardizzati di osservazione e che ad ogni ricercatore è demandato il compito di trovare le proprie modalità di ricerca sul campo.³⁰⁶

La prima giornata di congresso, iniziata la mattina e conclusa intorno alle 18, mise parecchia legna sul fuoco: all'intervento del segretario fecero seguito gli interventi di altri delegati e/o membri del direttivo e/o invitati al congresso. Alcuni interventi non destarono particolare attenzione, forse per lo stile comunicativo piatto o il tono di voce abbastanza basso, forse per la ripetitività di certe tematiche, oppure per l'incapacità di relazionarsi col microfono di alcuni, rivelatrice della loro scarsa frequentazione con questi palcoscenici; in sala alcuni continuavano a leggere il giornale senza quasi guardare lo speaker di turno, altri confabulavano tra loro. Ci furono degli interventi particolarmente appassionati che seppero suscitare maggior interesse in sala.

A6 inizia il suo intervento in maniera singolare, tanto singolare da catturare l'attenzione di molti: il brusio in sala, che si stava facendo sentire man mano che proseguivano gli interventi, o le letture di giornali e telefonini, venivano non dico interrotti, ma spezzati dal suo intervento. Inizia dicendo che non vede l'ora che questo congresso finisca: non ce la faceva più ad assistere al solito teatrino di chi, qui, si beava a parole, si metteva in bella luce, magari per motivi di poltrona e poi, sui fronti di battaglia, si era tirato indietro, non aveva sostenuto le lotte dei lavoratori, non aveva svolto il suo dovere di sindacalista,

³⁰⁵ Clotilde Pontecorvo, *Introduzione. La scuola come contesto sociale naturale*, in: Clotilde Pontecorvo, Anna Maria Ajello, Cristina Zucchermaglio (a cura di), *Discutendo si impara. Interazione sociale e conoscenza a scuola*, NIS: Roma 1991.

³⁰⁶ *La ricerca qualitativa in educazione*, op. cit.

insomma aveva pensato a sé, invece che ai suoi rappresentati. Sento dei commenti in sala, non riesco però a comprenderli. A questo punto chiedo ad un signore – pardon, devo abituarvi – ad un compagno seduto dietro di me, chi sia il relatore e mi risponde essere uno che sta per entrare in segreteria.

Arrivata la pausa pranzo, ci spostammo in un locale lì vicino, dove mangiammo a buffet: *assisto ad un assalto alla baionetta ai tavoli del cibo che mi ricorda tanto i tempi in cui lavoravo nel catering, da studente, per pagarmi gli studi e gli invitati facevano ferro e fuoco, spazzolando via tutto. Mi sa che gli interventi conclusivi non sono stati seguiti con attenzione anche perché lo stomaco di molti stava parlando ad alta voce...*

A2, la mia mentore, venne a cercarmi e mi presentò alcune sue ex colleghe dell'ente in cui lavorava prima del distacco sindacale. Ascoltavo i discorsi di molti sindacalisti attorno a me, sentivo che il tema di molte conversazioni era la composizione del nuovo comitato direttivo, di chi sarebbe stato confermato e chi no, degli equilibri che le 2 mozioni contrapposte avrebbero dovuto per forza trovare, dell'unitarietà o meno con cui le 2 mozioni si sarebbero presentate domani, nel momento conclusivo, decisivo. Per me era tutto nuovo e molto di quel che sentivo inaspettato.

Percepisco un clima da sfida elettorale, da preoccupazione per le sorti della categoria e per le proprie sorti, di questo doppio piano di apprensione che traspare da più crocicchi. Appena si accorgono che li stai ascoltando, ti fissano, come se volessero ben capire chi tu sia e soprattutto da che parte tu stia. Mozione 1 o mozione 2, ecco le parole magiche. All'improvviso questa parola diventa vocabolo comune, minimo comun denominatore del dibattito sommerso. La CGIL nazionale vede la contrapposizione di 2 mozioni: quella della maggioranza uscente e quella di una minoranza che vorrebbe spostare più a sinistra la barra di comando dell'organizzazione: ne fanno parte la Funzione Pubblica e la FIOM. Scopro così immediatamente l'esistenza di più anime politiche all'interno della CGIL, non correnti, perché esse sono state formalmente abolite vent'anni fa – l'ho sentito dire prima al congresso – ma un

qualcosa che le assomiglia molto. C'è una contesa politica che appassiona e coinvolge gli astanti, lo si sente dal loro tono di voce, indice del loro coinvolgimento. Non tutti, per carità: noto persone che, come me, rimangono un po' ai margini, con un bicchiere in mano, a guardarsi intorno. Mi sbaglierò, ma secondo me sono esordienti come me: ci incrociamo con lo sguardo e ce lo diciamo con gli occhi.

La ripresa del pomeriggio vide il susseguirsi di altri interventi: per poter intervenire, bisognava iscriversi a parlare; la presidente dell'assemblea congressuale, A7, eletta ad inizio lavori la mattina, prendeva nota su un foglio e dettava i tempi. In teoria, ognuno avrebbe dovuto contenersi e non andare oltre i 5 minuti previsti. In realtà, nessuno, letteralmente nessuno rispettò la consegna: ci fu chi parlò un po' di più di 5 minuti, chi la prese larga dicendo di stare per finire o di andare alle conclusioni – e intanto guadagnava altro tempo – e ci fu chi, infine, venne richiamato dalla presidente dell'assemblea perché stava togliendo del tempo all'intervento successivo.

L'impressione che ne ricavo è che questa è l'occasione che molti attendevano per dire qualcosa, cosicché vivono quel loro breve lasso di tempo a disposizione come una forzatura rispetto a quel che vorrebbero dire e che, evidentemente per loro, è importante venisse detto per intero. L'impressione viene confermata da un compagno che sbotta, dicendo che è da stamattina che attende di intervenire e che democrazia vuole gli venga concesso il tempo necessario per formulare il suo pensiero, visto che poi non avrà altre occasioni per rivolgersi a tutti. Un altro compagno, addirittura, richiamato al microfono da A7, si rivolge a lei lamentando il fatto che pure nei direttivi non gli veniva mai concesso il tempo per concludere i suoi interventi e che questa regola dei 5 minuti dovrebbe essere eliminata una volta per tutte.

La prima giornata si concluse con l'intervento di A2, segretaria uscente della Funzione Pubblica, non ricandidabile in quanto con già 2 mandati alle spalle, e l'intervento conclusivo e riassuntivo di A8, segretario regionale della Funzione Pubblica: i più alti in grado parlarono per ultimi, cercando di dare una risposta

alle polemiche sorte durante i vari intervenuti, “facendo sintesi” in vista dell’indomani, quasi una difesa d’ufficio della CGIL.

A2 mi colpisce per la sua abilità comunicativa: usa toni pacati, parla lentamente, in netto stacco rispetto a molti interventi precedenti. Sembra quasi che pensi ad alta voce e devo dire che il suo modo è efficace; lo capisco ancora una volta dal brusio in sala: quando diminuisce, significa che in quel momento vi è maggiore attenzione. A2 non lesina critiche all’organizzazione, ma come segretaria sente il dovere di difendere la CGIL, avvertendo che non dobbiamo azzuffarci tra di noi, poiché stiamo tutti dalla stessa parte. Invita a non confondere il conflitto interno, che è necessario emerga in quanto ognuno di noi porta con sé un’istanza diversa, dal conflitto esterno: visto i tempi difficili di crisi globale e di perdita di posti di lavoro nel Paese, quel che serve ai lavoratori è una CGIL unitaria, consapevole del suo difficile compito, non certamente una CGIL divisa. Mi pare che molti approvino, soprattutto le donne presenti in sala.

Così si concluse la prima giornata del congresso e la mia prima giornata in CGIL. A4 mi procurò un passaggio per rientrare a Venezia: ci accompagnò A9, il quale lavorava nell’apparato della CGIL. Seduto dietro, ascoltando il loro dialogare, sentivo che tra di loro vi era confidenza. A9 era critico verso il suo “datore di lavoro”, parlava di condizioni di lavoro in continua emergenza, di scarsa considerazione nei suoi confronti, di stanchezza accumulata negli anni da parte sua; sentivo trapelare astio e frustrazione nelle sue parole. Mi lasciarono a Mestre, salutai e ringraziai entrambi e presi il bus diretto verso Venezia.

Ero appena al primo giorno ed avevo già imparato, senza poterlo sapere, una prassi che si sarebbe rivelata fondamentale: la scena manifesta e la scena nascosta dell’organizzazione. Le parole che si potevano dire in pubblico e le parole che si dovevano dire in privato. Di questo aspetto ne parlerò a più riprese.

Il giorno dopo, secondo e ultimo giorno del congresso provinciale di Noale, fu una giornata a dir poco elettrica: se la mattinata scorse via abbastanza tranquillamente, nel corso del pomeriggio assistetti ad uno scontro verbale tra due delegati appartenenti alle opposte mozioni che vennero quasi alle mani:

volarono insulti, soprattutto da parte di uno dei due, in passato segretario e pure assessore provinciale. Gli astanti provarono a dir loro di smettere, di lasciar andare, invano: ad un certo punto i due si avvicinarono e si temette il peggio, tanto che alcuni compagni dovettero fungere da cuscinetto tra i due. Gli insulti continuarono, assieme al boato dei presenti di riprovazione.

Mi sembra di essere allo stadio: le due opposte fazioni che vengono alle mani per risolvere una volta per tutte la questione. L'aggressività verbale di entrambi mi pareva già bastare ed avanzare: mai avrei creduto di dover assistere ad uno scontro fisico, appunto come se fossimo fuori dallo stadio. Qui le passioni si accendono, pure troppo: B1 è intervenuto dalla platea ed è stato interrotto dall'altro compagno seduto qualche fila dietro di lui, hanno quindi iniziato a parlarsi sopra, a chi alzava di più la voce, fino ad arrivare alle offese ed allo scontro fisico. B1 mi ha proprio stupito, non avrei mai pensato potesse arrivare a tanto, con quella sua dialettica brillante e quella vasta cultura che lo contraddistingue, ma evidentemente non basta a farne di lui un gentleman, o forse è proprio questo particolare contesto a tirare fuori lo spirito del ring. L'altro, secondo me, ha avuto paura: dall'espressione del viso, non immaginava che la situazione, da lì a poco, sarebbe precipitata. Molti hanno sonoramente disapprovato quel che stava accadendo. Sentivo due compagne vicino a me dirmi che B1 non era nuovo a queste scenate e che erano abituate al suo carattere irruento e facilmente infiammabile. C'è voluto più di qualche minuto affinché gli animi si placassero e il dibattito potesse proseguire.

Più ci si avvicinava alle varie votazioni previste dal regolamento del congresso, più il nervosismo aumentava: lo si respirava nell'aria, i gruppetti di persone a confabulare tra di loro si infittivano, come il via vai di molti compagni dentro e fuori la sala: ad un certo punto uscii e vidi tutta una serie di conciliaboli nell'ingresso e fuori.

Arrivammo così al momento dell'approvazione del documento politico del congresso, redatto dalla commissione politica. Indi, la votazione palese delle cariche politiche e contabili, quelle dei delegati al congresso regionale e a quello

della Camera del lavoro e infine quella, a scrutinio segreto, del comitato direttivo. A2 lesse il mio nome, tra gli altri: non si votavano i singoli nomi, si votavano liste bloccate. Liste che venivano redatte dalle rispettive mozioni, ovvero dai referenti delle due mozioni.

Nel momento in cui ho sentito A2 leggere il mio nome, ho provato una forte emozione. Certo, so benissimo di venire introdotto nel direttivo con uno scopo ben preciso, eppure il mio nome viene letto assieme a quello di tutti gli altri, nella lista bloccata, e nessuno lo sa. Nessuno sa che io non sono un vero delegato, solo io conosco in questo momento la mia copertura, io e A2, ovviamente. Eppure l'emozione che ho provato è autentica e mi dice qualcosa di preciso: sono certamente un ricercatore in incognito, ma allo stesso tempo divento pubblicamente un delegato sindacale, anzi, di più: essendo membro di un comitato direttivo, divento un dirigente sindacale.

Questo fatto mi sta dando una sensazione vertiginosa: sento prevalere in me due sentimenti contrastanti. Da una parte, un qualcosa che assomiglia ad un senso di colpa nei confronti di tutti gli altri delegati: vorrei tanto dire loro che non è vero, che sono un finto delegato, per rispetto delle loro storie e dei loro investimenti personali che magari stanno facendo nella CGIL. Dall'altra, sento un sentimento di gioia: sì, ce l'ho fatta, sono entrato ufficialmente nella CGIL, faccio parte della CGIL, di un suo organo direttivo. Anche se lo scopo è quello della ricerca e della formazione, non posso non avvertire una punta di gratificazione in tutto ciò: tutto vero, se non fosse stato per A2 in CGIL non avrei mai messo piede, eppure ora ci sono e questa storia, che magari fino a poco tempo fa non mi avrebbe detto molto, ora sento che diventa anche la mia storia, seppure per un breve tratto di vita.

Finita la votazione del nuovo comitato direttivo – eletti tutti a maggioranza bulgara – A2 chiamò a raccolta i suoi, me compreso: ci riunimmo in una saletta al primo piano e ci spiegò come stavano le cose. Lei come mozione di minoranza avrebbe potuto scegliere la via dell'opposizione, ma così facendo tutti i suoi uomini sarebbero finiti all'opposizione. Invece, scegliendo la via del

documento unitario, aveva potuto candidare qualche suo uomo in segreteria: l'importante era non rimanere fuori dalla "stanza dei bottoni", dove si decide tutto e dove, almeno da dentro, si poteva cercare di indirizzare la categoria verso obiettivi vicini alla nostra mozione di minoranza. Chiese quindi ad alcuni di noi di votare contro il segretario uscente, unico candidato alla segreteria entrante: per mettere nero su bianco che non godeva di una maggioranza assoluta, ma relativa.

Rimango allibito. Chissà quante volte nella vita ho immaginato, sentito dire, raccontare, testimoniare che tutto è un compromesso, quando si parla di politica – o di sindacato. Ma una cosa è sentirlo dire, un'altra è viverlo in prima persona. La cosa che più mi ha colpito, mentre A2 spiegava le ragioni della sua scelta, era il tacito assenso dei compresenti: evidentemente stava dando loro una spiegazione ragionevole e condivisibile. Stare all'opposizione significa non avere nessuna voce in capitolo per quel che riguarda la presa di decisioni: si fa così testimonianza, ma la CGIL non è testimonianza, è lotta, avanzamento delle prospettive, trattativa, negoziazione, appunto compromesso. L'unitarietà, poi, è un'esigenza espressa anche dai lavoratori, che mal capirebbero una rottura interna in un momento così difficile fuori, considerato pure la frattura consumata con gli altri sindacati e la difficoltà sempre più grande nel rapporto con il Partito Democratico. Osservo i compagni attorno a me: se qualcuno non è d'accordo, non lo dice, quindi tutti sono d'accordo. Il momento è serio, sento la tensione e la stanchezza nell'aria di questa due giorni e capisco le parole di A6 di ieri: non vedo l'ora che sia finita.

Scendemmo e quindi votammo per il segretario uscente A3, unico nome candidato condiviso da entrambe le mozioni, vista la scelta dell'unitarietà che si traduceva nella rinuncia a presentare un proprio nome alternativo. Risultato dello spoglio: 66 votanti e 47 a favore. Il segretario uscente venne confermato e il congresso finì: rompete le righe, tra i molti volti segnati dalla stanchezza e dal venir meno della troppa tensione accumulata. Salutai A2, profondamente segnata, e me ne tornai a casa in bus con A4 e alcune sue colleghe del suo ente.

Un paio di delegate mi danno il loro benvenuto per la mia elezione. Comprendo immediatamente da alcuni loro riferimenti che non era un mistero per nessuno che il mio “sponsor” si chiamasse A2; mi pare di capire altresì che questa prassi fosse tutt’altro che un’eccezione: i componenti della segreteria hanno il potere propositivo di nuove candidature raccolte sul territorio e, ne evincevo, questa prassi aveva riguardato anche alcune di loro. D’altronde, pensai, un sindacato dove dovrebbe raccogliere le sue nuove leve, se non sui luoghi di lavoro – o, nel mio caso, di studio? Piano piano tutti scendono, anche il buon A4, cosicché sono l’unico ad arrivare direttamente a Venezia. Guardo fuori dal finestrino, oramai fuori fa buio, mi vedo riflesso sul vetro e mi ripeto le parole delle due delegate: benvenuto, compagno...

6.2 Organizzazione della ricerca

Il 2010 fu così organizzato: parallelamente al mio primo anno di dottorato, partecipai ai comitati direttivi della Funzione Pubblica provinciale; fissai alcuni appuntamenti con A2 presso la Camera del lavoro (mia mentore o, usando un linguaggio più corretto, mia *informatrice significativa*), dove ebbi modo da una parte di approfondire il dialogo con lei e dall’altra di osservare le prassi della Camera del lavoro. A2 a sua volta mi presentò il segretario generale della Camera del lavoro, A1, con il quale iniziai analogamente un fitto dialogo. Non solo: A2 mi propose di entrare a far parte di un gruppo politico all’interno della Camera del lavoro veneziana, un gruppo eterogeneo composto sia da segretari e delegati del comitato direttivo di cui facevo parte, sia da segretari e delegati appartenenti ad altre categorie presenti presso la stessa Camera del lavoro, nonché di ospiti che, di volta in volta, provenivano dalla struttura regionale o nazionale. Questo gruppo politico, trasversale e confederale, si rifaceva alla storica sinistra sindacale confluita nella maggioranza che aveva

vinto al congresso. Accettai, conscio della possibilità di ampliare il mio sguardo oltre il mio direttivo, in un'ottica confederale.

La scelta di non intervenire mai pubblicamente e di osservare soltanto aveva destato in me qualche preoccupazione, in quanto temevo che il mio silenzio, alla lunga, sarebbe stato notato. Timore infondato: il mio silenzio era uguale al silenzio di molti altri delegati che mai, durante il primo anno, avrebbero preso la parola in pubblico (d'altro canto, come vedremo, le occasioni sarebbero state scarse). Se questo mi tranquillizzò, destò tuttavia in me una domanda: come mai così pochi chiedevano la parola? Dopo il congresso, mi sarei aspettato il contrario.

Durante il 2010 partecipai al primo comitato direttivo del 24 Maggio, all'assemblea del gruppo politico "Lavoro e Società" del 23 Settembre, ad un secondo incontro dell'area politica il 22 Ottobre, al secondo comitato direttivo del 22 Novembre. Il calendario degli incontri ufficiali, congresso incluso, fu costituito da 6 giornate.

Mi pare evidente a questo punto sottolineare che una siffatta osservazione partecipante, sotto l'aspetto quantitativo, è a dir poco carente. Dal punto di vista del "mestiere" del sindacalista che andavo ad indagare, questo dato era per me ambivalente: da un lato, gli incontri ufficiali, del direttivo o dell'area politica, erano così diradati nel corso dell'anno che la mia indagine non si sarebbe potuta limitare solamente a questi eventi; dall'altro lato, l'importanza che lo statuto consegnava all'organismo del direttivo quale organo politico decisionale della CGIL veniva così subito messa in questione, visto che il "parlamentino" della categoria veniva convocato, congresso incluso, solamente 3 volte in un anno.

Allargai pertanto il numero delle mie osservazioni presso la Camera del lavoro con la scusa di un appuntamento con A2 oppure, se lei non c'era, con la scusa di un passaggio presso la segreteria della Funzione Pubblica e fissai queste mie visite con una cadenza mensile. Infine, 2 giornate le passai ad osservare i servizi rivolti al pubblico (servizio fiscale e servizio previdenziale).

In totale, pertanto, la mia osservazione nel corso del primo anno prevede le 2 giornate del congresso provinciale, le 2 giornate del comitato direttivo, le 2 giornate dell'area politica, le 10 giornate di osservazione informale presso la Camera del lavoro (da Marzo a Dicembre) e le 2 giornate al CAF e all'INCA, per un totale di 18 giornate.

Nella ricerca coordinata da Giovan Francesco Lanzara – l'unico precedente a mia conoscenza di una ricerca condotta mediante osservazione diretta delle prassi sindacali, ricerca come detto sopra datata 20 anni fa – furono osservate due Camere del lavoro – Roma e Reggio Emilia – con delle differenze importanti. Sul piano temporale, entrambe le osservazioni durarono molto meno della mia (circa 10 mesi), mentre sul piano quantitativo delle giornate trascorse ad osservare il campo, quella condotta da Elisabetta Gualmini poté contare su un totale superiore al mio, in quanto le fu offerto una postazione dedicata da cui poter osservare quel che accadeva.

Da notare che la sua fu un'osservazione scoperta, quindi il suo ruolo fu riconosciuto fin dall'inizio come un ruolo esterno all'organizzazione – scontrandosi contro l'ostilità e la diffidenza iniziale di chi la recepiva come una potenziale informatrice dei vertici sindacali. Nel mio caso, essendo io stato eletto regolarmente quale dirigente sindacale, ho potuto sicuramente fruire di meno occasioni quantitative di osservazione, tuttavia la qualità delle stesse è stata ben diversa: in 2 anni nessuno mai ha mai sospettato – per quanto io ne sappia – il mio ruolo di osservatore, né ho mai riscontrato incidenti di percorso o allusioni di vario tipo sulla mia persona che potessero in qualche modo mettermi in allarme. Cercherò di riassumere le mie principali osservazioni compiute durante il 2010 – quelle che ho ritenuto più pertinenti con il disegno di ricerca intrapreso – cercando di rimanere fedele a quanto premesso sopra: la narrazione riflessiva della mia indagine.

6.3 *Comitati direttivi*

I due direttivi, distanti nel tempo, furono abbastanza simili nella loro dinamica. Come annunciato da A5, si iniziava di prassi in ritardo. Eravamo 72 componenti, così suddivisi: 37 maschi e 35 femmine. Nella composizione del direttivo, così mi fu ripetuto più volte, si cercava di tener conto della massima rappresentatività del territorio (quindi provenienza geografica ed ente/azienda di appartenenza), del genere e dell'età.

Pensavo che il congresso fosse stato sufficiente a rompere il ghiaccio, ma dovetti ricredermi: molti delegati non mi salutarono; nemmeno nel secondo direttivo mi avrebbero salutato, più o meno gli stessi. La stessa cosa valeva per i membri della segreteria.

In entrambi gli eventi mi volli sedere in prima fila, nella sala dedicata alle riunioni del primo piano della Camera del lavoro, per poter osservare al meglio i componenti della segreteria, seduti davanti a noi. Notavo imbarazzo e disagio tra i neodelegati i quali, non sapendo come comportarsi, rimanevano seduti al loro posto, in attesa dell'inizio dei lavori, magari leggendo il giornale o guardando il telefonino. I "vecchi" del direttivo erano facilmente riconoscibili: appena arrivati, si salutavano tra di loro – lo stesso discorso valeva, ovviamente, per i componenti della segreteria. La mia prima impressione fu questa: più alto è il grado, più tardi entravano. Alcuni erano già arrivati, ma rimanevano fuori della sala a chiacchierare.

Nel primo direttivo, dopo che la presidente diede inizio ai lavori, prese la parola il segretario generale A3, il quale lesse la relazione che ci venne consegnata brevi manu. Il tempo a lui concesso fu di una mezz'ora circa, mentre ai vari interventi di commento, critica, integrazione alla relazione del segretario furono concessi circa 5 minuti – con sforamenti continui, come al congresso. Chi prendeva la parola, a parte il nome e cognome annunciato dalla presidente, non si presentava ai nuovi membri del comitato direttivo: nessuna formalità sotto questo aspetto, né alcuna forma di benvenuto fu prevista per i neodelegati.

La logistica della sala mi diceva qualcosa sul piano organizzativo: un lungo tavolo sopra una pedana, dove i vari membri della segreteria sedevano; il leggio con il microfono (un minipalco a fianco del lungo tavolo per chi voleva parlare); la platea, di fronte, costituita da due settori di sedie e un corridoio ideale che si apriva nel mezzo. Nella sala facevano bella mostra alcune immagini, oltre che lo striscione rosso della CGIL e della Funzione Pubblica: quadri di segretari nazionali del passato, fotografie di manifestazioni oceaniche, locandine di scioperi passati: l'orgoglio cigiellino.

Non essendo calendarizzata alcuna pausa durante i lavori, ci fu un continuo andirivieni di persone che uscivano e rientravano – per un caffè, per una sigaretta, per andare in bagno – e nel frattempo, esattamente come in occasione del congresso, si formavano dei gruppetti di compagni che discutevano tra di loro. Allo stesso modo in cui Gualmini racconta la prima volta che poté osservare un comitato direttivo³⁰⁷, il sentimento che provavo era di forte disagio: mentre i vari delegati parlavano dal palco, molti non li ascoltavano e non facevano nulla per fingere il contrario.

Gli elementi che spiccarono al mio sguardo furono principalmente questi: la ritualità del direttivo, aperto e concluso dal segretario generale, accompagnato dal più alto in grado presente in sala (la prima volta, il segretario generale regionale; la seconda volta, il segretario generale della Camera del lavoro); il saper parlare in pubblico – e infatti potevo già ricevere in questo senso conferme o disconferme da parte di chi avevo già ascoltato intervenire durante il congresso; gli enunciati erano spesso colorati di critiche al sindacato stesso, alla sua azione e strategia, nonché segnato dalle rispettive appartenenze alla mozione 1 e mozione 2 che si erano affrontate durante il congresso; la maggior parte degli astanti non prendeva parola, almeno in pubblico, salvo poi poterli sentire parlare lungo i corridoi, durante le pause che si volevano prendere. Fu evidente fin da subito che il clima risentiva ancora dello scontro emerso durante il congresso e

³⁰⁷ *Il funzionamento organizzativo della Camera del lavoro territoriale di Reggio Emilia*, op. cit., pp. 79-80.

d'altronde, essendo questa la prima volta in cui il direttivo si riuniva – cioè quasi 3 mesi dopo – la cosa mi parve inevitabile.

“La forte articolazione strutturale (pluralità di organi) e il primato di procedure di tipo democratico nella composizione degli stessi organi nonché nei processi decisionali fanno sì che le associazioni di rappresentanza siano, al loro interno, delle vivacissime arene politiche in cui le diverse fazioni (per territorio, per categoria, per appartenenza politica ecc.) si confrontano e si scontrano duramente. E questo spiega la forte conflittualità interna che è possibile incontrare in qualsiasi associazione di rappresentanza non appena ci comincia a conoscerne il funzionamento quotidiano”³⁰⁸.

Il testo di Stefano Zan, seppur riferito non allo specifico della CGIL, bensì in generale alle organizzazioni di rappresentanza, mi è servito come termine di confronto teorico con quel che osservavo: mi rifarò spesso a questo testo, nel corso del presente capitolo e in quello successivo.

Tra i temi trattati nel primo direttivo: il deficit comunicativo verso i lavoratori, spesso ignari dell'azione del sindacato; il problema di cosa comunicare ai lavoratori; la prassi di dialogare principalmente tra sindacalisti e non nel territorio; il bisogno di cominciare a pensare in modo diverso, così da coinvolgere più compagni possibili oramai insensibili ai richiami del sindacato; l'assenza di un partito politico di riferimento, vista l'involuzione del Partito Democratico; l'egemonia perduta della sinistra e del sindacato stesso nella società; la necessità di ripartire da noi stessi, con l'orgoglio e l'appartenenza da comunicare all'esterno, poiché solo se forti nelle nostre convinzioni, forti della nostra visione del mondo, avremmo potuto convincere gli altri; la necessità di informare i lavoratori tutti i giorni nei loro luoghi di vita, ovvero in bar, nel bus, nelle piazze dove dominavano partiti a noi ostili (il riferimento continuo era alla Lega Nord); il tempo del lavoratore che andava a palazzo era finito, ora eravamo noi del palazzo che dovevamo andare dal lavoratore; la frantumazione del mondo

³⁰⁸ Stefano Zan, *Organizzazione e rappresentanza. Le associazioni imprenditoriali e sindacali*, La Nuova Italia Scientifica: Roma 1992, p. 37.

del lavoro, ostacolo principale alla nostra azione sindacale e al nostro proselitismo; ritornare all'abc del fare sindacato, ovvero assemblee e volantaggio.

Ascoltando i vari interventi, notavo la stessa insofferenza riscontrata al congresso per quanto riguardava i tempi stretti concessi ad ognuno; percepivo la passione e la conflittualità presenti in tanti interventi, la timidezza di alcuni nell'affrontare la platea, la difficoltà di moderare la voce al microfono, i continui bisbigli che si percepivano in sala, segno di dialoghi tra delegati stanchi di ascoltare questo fluire ininterrotto di interventi. La contraddizione che si appalesava ai miei occhi era che spesso, finito il proprio intervento, il delegato, soddisfatto, ritornava al suo posto prestando scarsa attenzione agli interventi successivi. Le lamentele mi parevano più legate alla soddisfazione di bisogni individuali che non al mancato rispetto di regole comuni.

Quando venne il momento delle votazioni – sul bilancio, ad esempio – la mozione di approvazione registrò maggioranze bulgare: la discussione era stata aperta ed aspra, ma al momento della conta, l'unitarietà e il conformismo prevalsero – anche perché, particolare non proprio marginale, il voto era palese, per alzata di mano (al contrario del congresso, in cui le votazioni erano avvenute per scrutinio segreto).

La sala, nel frattempo, via via che passava il tempo, perdeva qualche elemento, che se ne usciva alla chetichella. Al rompete le righe, guardandomi intorno, le facce erano quelle di chi non vedeva l'ora fosse tutto finito, per tornare alle proprie faccende. Si formarono dei capannelli intorno al tavolo della segreteria, soprattutto attorno al segretario generale, ma erano pochi quelli rimasti: la maggior parte, al “suono della campanella”, se ne erano andati via.

Non so esattamente cosa, ma mi aspettavo qualcosa di diverso da questo. A parte la ritualità e la scarsa attenzione reciproca, l'ambiente mi è parso freddo, come se le buone maniere e l'accoglienza fossero orpelli inutili, dove bisognava arrivare al sodo, ovvero trasmettere contenuti. Mi hanno molto colpito le parole di due delegati maschi davanti a me, mentre uscivamo dalla

Camera del lavoro: al solito, nei direttivi non si decide nulla e tutto viene deciso prima dalla segreteria.

Durante il secondo comitato direttivo, quello di Novembre – quindi a distanza di 6 mesi dal precedente e questo, dicevo, costituiva cifra di una clamorosa smentita dell'importanza che il comitato direttivo rivestiva come centro decisionale – mi parve più nitida la percezione dei vari sottogruppi che esistevano in seno al direttivo, oltre che della scarsa partecipazione al dibattito in corso e della formalità e burocraticità procedurale del tutto.

Che delusione – delusione? Solamente 2 volte il direttivo è stato convocato in un anno e questo sarebbe l'organo più importante della CGIL? Nessuna socializzazione, nessuna cura dei neodelegati – che dovrebbero diventare la futura classe dirigente. Nessun riepilogo delle puntate precedenti, ovvero nessuna introduzione – non dico una storia, ma giusto le ultime puntate precedenti – per permettere ai nuovi di acclimatarsi e inserirsi nel gruppo. Niente di niente: la trascuratezza relazionale mi pare grande, come se il singolo non contasse nulla e il collettivo fosse tutto. Ma quel che mi pare ancor più clamoroso è come questa prassi venga accettata da tutti come naturale: capisco forse gli “anziani”, ma i nuovi? Mi pare che i neodelegati si conformino alle regole tacite che riconoscono come norme da accettare e non da discutere. Gli stessi soggetti che si siedono e non parlano con nessuno o, al massimo, col loro vicino, sono quelli che poi se ne vanno via appena finito il direttivo: per come mi appaiono le cose, essi servivano a fare numero legale – e di conseguenza a dichiarare ammissibili le votazioni finali – poiché nessuno, segretario generale in primis, si è mai rivolto specificatamente a loro. Allo stesso modo, nessuno si rivolge a me: ai loro occhi, sono uno dei tanti e niente di più. I sentimenti che ho provato sono stati di irrilevanza e di marginalità.

Il segretario generale della categoria A3 aprì i lavori del secondo direttivo con la sua relazione a cui, prevedibilmente, seguì la coda dei vari interventi di chi si iscriveva al dibattito – e ancora una volta i soliti noti chiedevano la parola, dimostrando in alcuni casi una particolare abilità oratoria. L'intervento

conclusivo del segretario confederale della Camera del lavoro A1 concluse i lavori. Ad ascoltare quel che dicevano i due segretari generali ed i membri della segreteria, la negoziazione rivestiva un ruolo fondamentale nelle loro attività: negoziare tra le parti e con le parti, per portare a casa il più possibile; mediare coi lavoratori, cercando di far capire loro quel che era possibile e quel che non era possibile ottenere; saper condurre una trattativa “con mestiere”, ovvero conoscendo prima di tutto la storia e la situazione attuale dell’azienda in cui avveniva la trattativa e soltanto poi “prendere le misure” di chi sedeva all’altra parte del tavolo, sapendo dosare attacco e difesa, capendo quand’era il momento di affondare e quand’era il momento di conciliare (abilità che, testualmente, soltanto l’esperienza accumulata nel corso degli anni poteva dare).

Cominciavo quindi ad associare la negoziazione – in quanto competenza del sindacalista – al saper comunicare, nella fattispecie al saper parlare in pubblico: se il segretario in questo eccelleva, fiutando gli umori della sala e sapendo quando intervenire e quando no, dimostrando in ogni caso la sicurezza di chi sapeva condurre il gioco, altri della stessa segreteria dimostravano livelli diversi di padronanza comunicativa. Osservando attentamente un membro in particolare, B2, scrissi di aver percepito, nei modi e nei tempi del suo intervento, una ricerca di un proprio stile oratorio che, nel frattempo, si modellava a quello del segretario.

La scena manifesta e la scena nascosta – la sala del direttivo e i corridoi adiacenti – e la ritualità organizzativa, in cui i capi aprivano e chiudevano le danze, rimanevano intatte. I componenti della segreteria raccontavano quel che avevano fatto sul territorio, nelle aziende, nelle amministrazioni; raccontavano le situazioni generali e specifiche di un determinato comparto o ente; spiegavano i punti critici e i punti forti della loro azione. Al segretario toccava il compito di “fare sintesi”, di rispondere alle domande che potevano essere mosse dai delegati – non tanto dai componenti della segreteria, abbastanza conformi alla linea del segretario. Dalle loro parole emergeva continuamente l’orgoglio e la fierezza di appartenere, di più, di essere la CGIL.

“Non è possibile appartenere ad alcunché a titolo individuale; l'appartenenza è un processo sociale che comporta identità di condizioni e una rappresentazione collettiva del sé; ed è questo che l'associazione offre sotto forma di incentivi collettivi che prescindono dai risultati ottenuti. La principale risorsa che qualsiasi associazione offre nello scambio con i propri associati sotto forma di incentivo collettivo è proprio l'identità e il senso di appartenenza, risorse che non sono acquisibili altrove.”³⁰⁹

Se nel primo direttivo il tema principale fu quello della comunicazione, stavolta il dibattito si concentrò su cosa dovesse fare il sindacato in tempi di crisi come questi: mantenere la schiena ben dritta di fronte ai datori di lavoro; rimanere baluardo e ultima istituzione che rappresentava il lavoro. Di fronte alla crisi della rappresentanza sociale, di fronte alla Lega Nord che ben sapeva intercettare il rancore del Veneto oramai meglio del sindacato, rimasto solo sul campo senza più il partito alle spalle, consapevoli che la *comunità del lavoro* era ormai disarticolata e sostituita dalla *comunità di destino*, alla CGIL rimaneva un compito difficilissimo eppure mai come adesso importante e decisivo: la difesa della giustizia attraverso la solidarietà. Veniva annunciato quello che definirei un *compito pedagogico*: come un tempo lo sfogo dei lavoratori settentrionali fu indirizzato contro i meridionali – senza i quali il sindacato non sarebbe diventato quel che era diventato – ora la pancia gridava contro l'extracomunitario. In questi casi, il sindacalista aveva il dovere di far capire come tutti i lavoratori stessero dalla stessa parte.

Alcuni valori, quindi, venivano proposti non solo come ispirazione a cui rifarsi, ma come prassi concrete da incarnare di fronte ai lavoratori dimentichi, in tempi di crisi, del grande insegnamento per cui solamente uniti si poteva ottenere qualcosa, solamente coinvolgendo tutti, nessuno escluso, ci si poteva difendere dagli attacchi alle conquiste del lavoro ottenute dopo anni di battaglie e di sacrifici.

³⁰⁹ *Organizzazione e rappresentanza*, op. cit., p. 119.

Il linguaggio usato era quello sindacalese in cui, ai termini specifici contrattuali e legislativi, si associavano slogan e parole d'ordine che dovevano servire a motivare, a compattare, ad unire l'ambiente.

“Tutto questo, unito alla tradizione che deriva dalla storia specifica di ogni singola organizzazione, dà vita a un linguaggio, a un vero e proprio gergo organizzativo, che rappresenta uno dei principali collanti dell'organizzazione. Il linguaggio non è solo un codice di trasmissione dei messaggi ma è anche un modo per attivare l'ambiente, per scandire e connettere flussi di esperienza, per leggere e interpretare il mondo circostante.”³¹⁰

La componente ideologica traspariva da un linguaggio in cui continuo era il rimando ad una *missione*, di cui il sindacalista doveva farsi carico, pena il non essere un “vero” sindacalista: la difesa del lavoro, soli contro tutti, senza più governi amici, unico “vero” sindacato rimasto sul campo a tutela dei lavoratori, ultima speranza per le sorti del Paese e sentinella della tenuta democratica attraverso la gestione del conflitto sociale che, senza il sindacato, sarebbe esplosa in mille rivoli. Il ricorso agli slogan era ricorrente e gli stessi slogan venivano pronunciati da soggetti diversi.

“Mai come con rispetto a questi temi gli associati vengono vissuti come il principale mercato delle associazioni di rappresentanza e dei suoi organi dirigenti che devono vendere in prima istanza ai propri associati il loro prodotto se vogliono poi sperare che questo prodotto incontri anche sul mercato esterno. Ancora una volta le regole categoriche e gli slogan ad alta valenza simbolica, al posto di obiettivi dettagliati e specifici e di altrettanto dettagliati e specifici ordini di servizio, sono una condizione naturale dell'agire dell'organizzazione, date le sue caratteristiche strutturali.”³¹¹

³¹⁰ *Organizzazione e rappresentanza*, op. cit., p. 106.

³¹¹ *Organizzazione e rappresentanza*, op. cit., p. 127.

6.4 *Area politica*

I due incontri dell'area sindacale furono differenti rispetto ai direttivi: innanzitutto c'erano meno persone, provenienti da categorie diverse; i presenti parevano accomunati da una "sintonia" particolare che andava oltre la militanza; la ritualità del direttivo, a rigor di logica non necessaria, era tuttavia la medesima, con lo stesso schema del capo che apriva e chiudeva il dibattito e con il tempo che gli veniva concesso ben più abbondante rispetto agli altri partecipanti i quali, per parlare, facevano cenno ad A2 che annotava. Anche il luogo era diverso: non più la sala riunioni del primo piano, bensì una saletta più piccola del quinto piano; eravamo tutti seduti attorno ad un enorme tavolo ovale e questa distribuzione circolare contribuiva alla differenza di clima.

A questo primo incontro di Settembre rimasi silente, ma non potei esimermi dal presentarmi: i "vecchi", dopo la mia presentazione, modificarono il loro comportamento abituale e si presentassero a loro volta ("Non lo facciamo mai, ma stavolta lo possiamo fare").

Il dialogo era meno impaludato e meno attento alle regole della diplomazia: venivano mosse critiche con nomi e cognomi a dirigenti apicali dell'organizzazione, i cui presunti errori avevano avuto delle ricadute sull'organizzazione stessa; veniva inoltre esplicitato quanto avevo avuto modo di osservare nella fase conclusiva del congresso: la lotta per i posti che contavano, ovvero la percentuale di voti che l'area era riuscita ad assicurarsi all'interno della mozione vincitrice e che, di conseguenza, pretendeva venisse riconosciuta in termini di "poltrone" nelle varie segreterie (ogni categoria in riferimento al proprio congresso). L'accanita rivendicazione dei posti nelle segreterie quale impegno a cui la maggioranza congressuale non poteva venire meno monopolizzò i temi in agenda: pareva che in fin dei conti solo questo contasse o almeno così veniva enunciato, entrare nella direzione delle varie categorie e poter così influenzarne la direzione politica.

Si parlò altresì di cifre, bilanci e soldi in cassa: a quanto pare la crisi economica del Paese stava investendo anche il sindacato. E quindi bisognava giocoforza cominciare a fare economia, ad oculare le spese, a rimediare a sprechi di gestione e questo non poteva essere demandato solamente ai revisori dei conti, visto che la decisione di come spendere le risorse disponibili veniva avallata, se non indirizzata, dal segretario generale di ogni segreteria. I bravi dirigenti, venne detto, si distinguevano anche per la capacità di amministrare l'esistente. Aggiunsi quindi anche questa competenza al "mestiere": saper amministrare.

Altro tema principale fu quello della passata battaglia congressuale, con delle considerazioni sulla società che nulla sapeva e nulla gliene poteva importare delle dinamiche interne sindacali così avulse dal mondo reale: "20 anni fa ci si faceva la tessera per un credo, ora invece chi si tessera ti chiede il conto". Stava venendo meno il senso di appartenenza e di militanza: ora l'iscritto chiedeva un corrispettivo, una restituzione della propria quota di iscrizione.

"Se le associazioni di rappresentanza vogliono essere influenti, vogliono cioè avere una forte capacità di incidenza e pressione sui decisori esterni, siano essi pubblici o privati, devono essere fortemente rappresentative; per essere fortemente rappresentative le loro articolazioni organizzative, così come le loro attività, devono conformarsi il più possibile alle caratteristiche particolaristiche dei loro membri (logica della membership) (...) Ma l'accentuata differenziazione strutturale che serve ad avvicinare l'associazione di rappresentanza ai suoi associati pone di converso grossi problemi di integrazione sia sul piano organizzativo interno che su quello dell'influenza esterna. Il peso che un'associazione può esercitare sul decisore esterno è direttamente proporzionale al numero di associati che rappresenta e alla loro coesione. Se un'associazione vuole essere influente deve poter dire che nel momento in cui formula delle richieste, esprime la volontà di tutti i suoi associati indipendentemente dalle loro differenziazioni territoriali, dimensionali, settoriali. La logica dell'influenza, soprattutto verso l'esterno, spinge a mortificare la differenze per esaltare gli elementi di omogeneità. È la logica che consente al dirigente nazionale

dell'associazione di rappresentanza di affermare che parla a nome di tutta la categoria che rappresenta e questo costituisce la più forte risorsa di scambio sul mercato politico.”³¹²

Il sindacato aveva, come in ogni altra organizzazione, un cliente interno e un cliente esterno che qui tuttavia, più che un cliente, veniva chiamato compagno. C'era quindi quello che chiamerò il *compagno interno* e quello che chiamerò *compagno esterno*, con cui relazionarsi e di cui tenere conto. Nei miei confronti, il gruppo si comportò come se la mia presenza non cambiasse alcunché: il gruppo pareva consolidato nelle sue prassi dialogiche e comportamentali; la maggior parte dei presenti (una ventina) pareva conoscersi da molto tempo; vi era una netta prevalenza di genere maschile – 15 su 20 – e vi erano anche dei pensionati che parteciparono pienamente al “dibattito” (come nei direttivi il più alto in grado – in questo caso, A2 – tirava le somme, cercando di “fare sintesi”, altra espressione che continuavo a sentire pronunciare).

Il fatto che provenissero da diverse categorie mi permise di comprendere un aspetto organizzativo che mi interpellava: fare parte di una segreteria confederale era ben diverso dal sedere in una segreteria di categoria. Se la prima (testuali parole) faceva soprattutto politica, la seconda combatteva in prima linea sui fronti lavorativi. La relazione con il compagno esterno lo aveva soprattutto chi stava in categoria, mentre il confederale aveva più a che fare col compagno interno.

“Le organizzazioni tendono a riproporre nel tempo la configurazione organizzativa che esse assumono nel momento della loro fondazione; anche se le loro funzioni, i loro prodotti, i loro mercati cambiano esse continueranno a mantenere i segni dell'imprinting originario. Certo ci saranno modificazioni e aggiustamenti anche significativi; ma la cultura organizzativa che ci consolida nel momento dell'istituzionalizzazione manterrà la sua influenza nel tempo.”³¹³

³¹² *Organizzazione e rappresentanza*, op. cit., p. 34.

³¹³ *Organizzazione e rappresentanza*, op. cit., p. 75.

Nel secondo incontro ci fu un ospite d'eccezione: B3, membro della segreteria confederale nazionale, ovvero il massimo organo esecutivo della CGIL. Ascoltare da lui una cronistoria del sindacato a partire dagli anni '80 fino al presente fu molto istruttivo e coinvolgente: fu a tutti gli effetti una micro lezione di storia, ma era una storia vissuta con una consapevolezza, che emanava dalle sue parole, non solo di esperienza diretta, ma di scelta di vita, di appartenenza che gli aveva dato un'identità e una collocazione, un senso per cui lottare e non mollare, nemmeno di fronte alle inevitabili sconfitte, sempre con il faro degli interessi di classe dei lavoratori; un'identità non solo individuale, bensì collettiva, che definì "un dono esistenziale".

“Per tutti i costruttivisti, l'istituzione si identifica con il processo di costruzione della realtà. La realtà non esiste in quanto tale ma viene ricostruita socialmente attraverso rappresentazioni tanto plausibili quanto condivise da un gruppo sociale omogeneo. Il processo di istituzionalizzazione allora non è altro che quel processo che porta un gruppo di individui alla creazione di un universo semantico omogeneo. Non solo gli individui che appartengono allo stesso universo sono portatori di interessi e valori comuni, ma leggono, attivano, costruiscono la realtà secondo le stesse modalità di scansione e connessione dei flussi di esperienza. Attivare la realtà significa costruire il proprio mondo, attribuire valori, identificare nemici e alleati, trovare un modo unitario di rappresentazione del sé organizzativo, sviluppare un linguaggio comune che tiene assieme tutte queste cose (...) L'istituzione allora diventa un universo semantico che permea di sé tutti gli attori organizzativi costruendo una comune e condivisa chiave di lettura della realtà.”³¹⁴

Nel mio diario di bordo scrissi questa nota riflessiva: *la posizione di mio padre verso i sindacati è sempre stata altamente critica e, nella sua carriera professionale di coltivatore diretto diventato, dopo la mia nascita, operaio, la sconfitta e la solitudine sono state fedeli compagne di viaggio. Quel che gli è sempre mancato l'ho trovato riassunto in quelle parole: il dono esistenziale*

³¹⁴ Organizzazione e rappresentanza, op. cit., pp. 112-113.

dell'identità collettiva. Come ben avevo presagito prima di iniziare la mia ricerca, questo percorso avrebbe intercettato anche la mia traiettoria di vita. Ora ne sono conscio più che mai e questo deve mettermi ancora più in guardia: l'atteggiamento fenomenologico del distacco, del fare spazio come condizione per osservare l'altro deve fare i conti con i miei vissuti e i miei agiti che ora emergono prepotentemente. Fai attenzione ad una tua acritica adesione personale che metterebbe sotto scacco l'approccio critico che ti sei dato. Non devo reprimere i miei sentimenti o metterli a tacere: solo rendendome consapevole, posso riconoscerli come filtri interpretativi della mia osservare del campo.

L'analisi del segretario nazionale toccò la sfera politica e sociale nazionale ed internazionale: venni a sapere in seguito che fin da ragazzo militava nella CGIL e che quindi la sua biografia e quella della CGIL costituivano un unico ordito. Egli leggeva la fine dello stato sociale nel passaggio da una concezione universalistica dei diritti ad una concezione individualistica delle opportunità, ovvero nessuna garanzia per tutti, ma la possibilità data a tutti di un'opportunità. Il problema era che le opportunità non erano per tutti, ma solo per alcuni (la legge del mercato). Il sindacato era rappresentante dei lavoratori e dei pensionati, quindi portatore di interessi; ecco perché, a differenza di un partito, il sindacato non poteva non essere di classe, anche se la classe per come la conoscevamo non esisteva più.

“La funzione di rappresentanza degli interessi costituisce la ragione stessa d'esistere di una qualsiasi associazione di rappresentanza nonché il motivo originario e principale della sua fondazione (...) L'identificazione degli interessi è il momento primario intorno al quale si costituisce l'associazione di rappresentanza e ne rappresenta la caratteristica distintiva. A differenza di altre associazioni, quali i partiti, che aspirano a una rappresentazione generale degli

interessi, le associazioni di rappresentanza, per definizione, puntano a una rappresentanza specialistica e parziale di alcuni interessi e non di altri (...).³¹⁵

A che servivano istruzione e scienza, si chiedeva B3, se non a ridurre la fatica dell'uomo? Questa era la filosofia sindacale che lui proponeva ai presenti, una "funzione socratica di stimolo all'organizzazione". D'altronde, con la sovraesposizione del segretario generale che non era nemmeno organo della CGIL, ma si comportava come se fosse il suo organo supremo, questo snaturamento organizzativo della CGIL aveva fatto sì che i direttivi fossero oramai diventati dei luoghi in cui si alzava la mano acriticamente.

L'incontro avvenne nella stessa sala del mese precedente e c'erano più presenti della volta passata (un paio di persone). A differenza dei direttivi, qui i presenti mi salutavano al mio ingresso e il ritardo non era così cronico. Mi pareva che i più si sedessero nello stesso posto in cui si erano seduti la volta precedente, lasciando ovviamente il posto di capotavola al segretario nazionale (accompagnato da un segretario regionale, B4). I comportamenti che riuscii ad osservare erano già stati visti: la foga nell'espone il proprio intervento, il lasciar parlare fatti e numeri quali elementi di "verità oggettive" (proposizione che avrei sentito spesso in molti interventi futuri); l'abbigliamento informale da parte dei maschi e quello più formale da parte del segretario.

Dal linguaggio che veniva usato, la costruzione di un nemico non solo esterno, ma anche interno all'organizzazione cementava la coesione interna al gruppo: il sindacato aveva tradito i propri valori, non difendeva più i lavoratori, si era arreso al neoliberismo, mentre l'area era l'unica rimasta fedele al mandato originario del sindacato.

"Il mito sociale della negoziazione e della contrattazione costruisce accanto alle identità anche i rispettivi nemici. La presenza di un nemico visibile e chiaramente identificabile rappresenta un potentissimo fattore di integrazione per qualsiasi organizzazione così come per qualsiasi società."³¹⁶

³¹⁵ *Organizzazione e rappresentanza*, op. cit., pp. 59-60.

³¹⁶ *Organizzazione e rappresentanza*, op. cit., p. 131.

6.5 *Camera del lavoro*

Ero oramai consapevole del fatto che i momenti formali di riunione e di incontro, in cui avevo proiettato molte aspettative di conoscenza dei ferri del “mestiere” del sindacalista, rivestivano solo una minima parte rispetto alle prassi di tutti i giorni del sindacalista, dentro e fuori la Camera del lavoro, non fosse altro che per la loro cadenza temporale. Era pertanto necessario “venire a vedere” quali fossero le prassi del sindacalista nella loro quotidianità, ben sapendo che pure questo non sarebbe stato sufficiente; tuttavia, come primo anno di osservazione, avrebbe almeno costituito un punto di partenza. E quindi cosa succedeva in un giorno qualsiasi nella Camera metropolitana del lavoro di Venezia?

Innanzitutto, la Camera del lavoro rimaneva a Mestre, e non a Venezia. Nel centro storico vi era rimasta fino agli anni '80, poi questioni logistiche ed economiche fecero sì che la sede traslocasse in terraferma.

Una seconda particolarità della Camera del lavoro veneziana era la compresenza, nello stesso stabile, della CISL, specificatamente l'organizzazione più in “competizione” con la CGIL (e pure questo per comprensibili motivi di contenimento della spesa).

L'edificio di 5 piani era così suddiviso:

- il piano terra era diviso a metà – l'ingresso CGIL a destra, l'ingresso CISL a sinistra – coi rispettivi servizi aperti alla cittadinanza (nel caso della CGIL erano il CAF, l'INCA, l'Ufficio Legale e altri uffici amministrativi);
- il primo piano era di totale competenza della CGIL, suddiviso tra alcune delle categorie che compongono la confederazione – tra cui la Funzione Pubblica – ed altri servizi rivolti al cittadino – come l'Ufficio consumatori;
- il secondo e il terzo piano erano riservati alla CISL;

- il quarto piano era di pertinenza della CISL, con l'Ufficio Successioni della CGIL quale "ospite";
- infine il quinto piano era di esclusiva competenza della CGIL, dove risiedeva la segreteria confederale (oltre che le rimanenti categorie dell'organizzazione).

Effettuai le mie visite solo nelle parti attinenti la CGIL anche per una sorta di "patto implicito" tra le due organizzazioni di rispettiva "non invasione" degli spazi altrui, concentrandomi soprattutto al primo e quinto piano, giustificato dalla presenza della mia categoria e del confederale, di cui faceva parte la mia mentore A2. Non godendo di un mio ufficio come nel caso della ricerca condotta dalla Gualmini e non essendoci spazi dedicati ai singoli delegati, il mio "ufficio" era la segreteria della Funzione Pubblica, dove tuttavia non potevo rimanere a lungo senza uno scopo dichiarato. D'altro canto, proprio questo svantaggio logistico si rivelò un'opportunità di girovagare per la Camera del lavoro senza appunto essere costretto a rimanere nella mia "postazione".

Il piano terra era il piano dedicato ai servizi aperti al pubblico: nel mese di Maggio mi avvalsi personalmente del servizio predisposto dal CAF di ricezione delle dichiarazioni dei redditi ed vi trovai delle persone puntuali, accoglienti, organizzate. La stragrande maggioranza del personale era costituito da donne e la maggior parte di loro erano collaboratrici a tempo determinato: scambiando due parole con l'operatrice che mi prestò servizio, sentivo la stanchezza di una condizione lavorativa precaria, oltre che di un carico di lavoro notevole. La CGIL era per l'operatrice nient'altro che un datore di lavoro e il fatto che fosse un sindacato non costituiva, seguendo le sue parole, un titolo di preferenza o di appartenenza: era un lavoro come un altro, il che non implicava quindi un'adesione personale alla visione del mondo dell'organizzazione.

Nel mese di Novembre mi rivolsi dei servizi dell'INCA per ragioni familiari: a differenza del CAF, il personale (in maggioranza di genere femminile) non era temporaneo, ma assunto dalla CGIL. Necessitando la mia pratica di molto tempo per venire espletata, ebbi modo di osservare ed ascoltare

le impiegate e “raccoliere” le loro lamentele per un rapporto di lavoro deteriorato a furia di riduzione del personale e di carichi di lavoro. Sebbene quindi le due impiegate che mi seguivano non fossero delle precarie, il sentimento era simile a quello percepito dall’operatrice del CAF nei confronti di un datore di lavoro che si comportava come un qualunque datore di lavoro.

Al primo piano si trovava la mia segreteria: vi lavorava fisso un’unica persona, il funzionario A9 che conobbi al congresso. Vi lavorava a tempo pieno, con contratto a tempo indeterminato. In segreteria, a parte lui, sempre presente, c’erano giornate in cui incontravo parecchi compagni e giornate in cui non incontravo nessuno.

I componenti della segreteria – sindacalisti a tempo pieno – erano in tutto 9, compresi il segretario e 2 compagni che vi prestavano il loro tempo a part-time: una compagna era “a scavalco”, espressione che significava che era contemporaneamente dentro 2 segreterie – quella di categoria e quella confederale – e un compagno era in distacco al 50%, ovvero, continuava a lavorare presso il suo ente di appartenenza. Anche per gli spazi angusti della segreteria – uno spazio comune con tre postazioni, uno spazio contiguo separato da una parete dietro cui erano state ricavate altre 2 postazioni, infine due stanzette per un totale di 7 postazioni, di cui una sempre occupata dal funzionario A9 – non trovai mai tutti i membri della segreteria assieme nello stesso giorno (a meno che non avessero fissato delle riunioni). Quando li incontravo in segreteria, li trovavo per lo più incollati al telefono o al computer, oppure immersi in conversazioni e/o discussioni tra di loro; a volte mi imbattevo in altri membri del direttivo, delegati come me in produzione, venuti per particolari problematiche inerenti all’azienda o amministrazione in cui lavoravano e quindi bisognosi di un confronto con il segretario referente del loro ente di appartenenza.

Un membro della segreteria mi disse un giorno che passava la gran parte della sua giornata al telefono: mi mostrò il telefonino e comparivano delle chiamate non risposte e parecchi sms ancora da leggere. Aveva imparato, nel corso degli anni, a staccare il telefono all’ora di cena – parlava del telefonino di

servizio – e di riattaccarlo la mattina: i primi tempi, rispondeva anche il sabato e la domenica. Questa era in assoluto l'attività che gli portava via più tempo: parlare al telefono.

Un componente di un'altra segreteria mi disse che la sera, quando arrivava a casa, non aveva più voce, perduta durante la giornata a furia di incontri e di dialoghi continui: sua moglie pensava che non avesse mai voglia di parlare del suo lavoro, quando in realtà gliene mancavano le forze.

Da quel che potei osservare, ogni segreteria lavorava in autonomia: ognuna con il proprio mondo di riferimento e ognuna e con le proprie attività da gestire; se dovessi individuare un minimo comun denominatore delle varie categorie, questo era il telefono: a volte ebbi la sensazione di trovarmi in un call centre.

“Il potere è profondamente diffuso tra le varie articolazioni dell'associazione di rappresentanza e tutte sono sovrane nel loro ambito di competenze e non dipendono da nessuno se non da chi le ha elette. Ogni rappresentazione di qualsiasi associazione di rappresentanza in forma fortemente gerarchizzata è assolutamente fuorviante perché all'articolazione per livelli non corrisponde un'articolazione dei compiti e dei poteri tra di loro strutturalmente legati, bensì una semplice moltiplicazione di poteri che arricchiscono ulteriormente le dinamiche della nostra arena politica.”³¹⁷

Al quinto piano, sede della segreteria confederale e di altre categorie, le dinamiche erano simili: ogni categoria col proprio ufficio, il confederale con le proprie stanze, l'ufficio del segretario, due impiegate in un loro ufficio, delle sale riunioni, bagni e distributore automatico del caffè, l'ufficio addetto stampa.

Man mano che passavo in visita la Camera del lavoro, le prassi a cui potevo assistere si ripetevano: come in una azienda in cui i propri dipendenti viaggiano spesso per motivi di lavoro, alle mie osservazioni mancavano le trasferte, ossia le trattative e le negoziazioni dei sindacalisti sui luoghi di lavoro.

Tuttavia avevo assistito, presso il mio ente di appartenenza, a delle trattative sindacali condotte in momenti diversi da due componenti di segreteria della mia

³¹⁷ *Organizzazione e rappresentanza*, op. cit., p. 42.

categoria (assieme alle RSU) e le prassi che vidi agite erano quelle descritte dagli stessi durante i direttivi: dimostrarsi aggiornati e informati sulla situazione specifica dell'ente e sui contratti a cui lo stesso ente faceva riferimento; saper parlare in pubblico e saper comunicare in forma scritta; saper condurre una negoziazione con la controparte – competenza che uno dei due segretari rivendicava quale competenza qualificante del proprio operato.

La relazione negoziale era anche una relazione di forze contrapposte: il sindacalista più anziano rivendica la sua anzianità di servizio come una forza che mancava alla controparte (“quando già facevo il sindacalista, voi ancora non lavoravate”) e questo secondo lui lo rendeva esperto ed affidabile. In sito in ogni conflitto vi era un rapporto di forza e d'altronde era slogan ricorrente in CGIL insistere sull'unità dei lavoratori quale forza da mettere in campo o sui milioni di iscritti all'organizzazione quale forza sociale con cui i governi erano costretti a contrattare.

6.6 *Segreteria confederale*

A1 e A2, rispettivamente segretario generale della Camera del lavoro e segretaria della stessa, verso i quali agivo come osservatore scoperto, dialogarono con me a più riprese, in forma di intervista libera, intorno al “mestiere”, al suo apprendimento e alle sue competenze. Essendo loro al vertice dell'organizzazione territoriale, hanno rappresentato per la mia ricerca degli informatori significativi.

A2 aveva più di 50 anni ed era al suo terzo mandato complessivo. Secondo lei, il sindacato soffriva di una crisi di democrazia, improntato com'era ad una visione dirigistica e verticalistica dell'organizzazione; le relazioni umane erano spesso e volentieri trascurate in quanto non facevano parte di quella “armatura” che il sindacalista doveva indossare per affrontare la controparte – ma non solo la controparte, anche il “compagno interno”. La cultura imperante era

marcatamente maschile e di partito, per cui la militanza – caratteristica imprescindibile di un buon sindacalista – veniva declinata in una modalità orientata alla risoluzione di problemi e non alla socializzazione o alla cura delle relazioni.

“Possiamo dunque concepire, in questa prospettiva, le istituzioni come sistemi simbolici, normativi e cognitivi, nonché come sistemi comportamentali ad alta persistenza nel tempo”.³¹⁸

Sul “mestiere”, ne avevo ricavato questo impianto: le competenze principali erano il saper parlare in pubblico, l’essere documentati ed informati, aggiornarsi continuamente sulle novità legislative e contrattuali, conoscere la controparte, saper negoziare, saper gestire le risorse umane, saper amministrare un’associazione. Tutto questo, tuttavia, non bastava per diventare un buon sindacalista: alcune caratteristiche del “mestiere” erano in realtà tratti che riguardavano la personalità, una certa inclinazione alla giustizia e una certa propensione all’indignazione, quindi una visione del mondo in cui l’impegno costituiva una necessità imprescindibile, un bisogno di fare qualcosa di concreto e di non stare a guardare, una visione del mondo – certamente a sinistra – che distingueva nettamente la CGIL dalle altre confederazioni, con la consapevolezza della responsabilità che un tale mandato comportava. Queste caratteristiche, secondo lei, risultavano in qualche modo innate, non riuscendo altrimenti a spiegare come mai taluni possedessero questi tratti ed altri no e riconducendo il tutto ad una predisposizione data.

Sulla selezione dei sindacalisti, la sua opinione ben si sposava con questa considerazione di Stefano Zan: “L’appartenenza ideale-ideologica all’associazione è comunque il prerequisito indispensabile per entrare nell’associazione anche se si sarà destinati non tanto alla direzione politica quanto piuttosto alla contabilità aziendale. La cosa più importante è essere un bravo compagno (...); se poi si è anche un bravo ragioniere tanto meglio, altrimenti ci sarà modo di imparare facendo le cose. Questa visione è tutt’altro

³¹⁸ *Organizzazione e rappresentanza*, op. cit., p. 117.

che caricaturale: se si raccogliessero sistematicamente le storie di vita di molti quadri di molte associazioni si scoprirebbe che è sempre stata garantita la fedeltà politica, mentre le competenze specialistiche sono venute con il learning by doing, sviluppando una quantità impressionante di conoscenze idiosincratiche anche laddove erano disponibili sul mercato del lavoro professionalità già preparate.”³¹⁹

Il quadro di selezione che mi proponeva, alla luce della sua esperienza, era il seguente: in ordine sparso, la militanza, l'appartenere ad un determinato comparto o provenire da una precisa zona geografica, avere una certa età ed essere di un certo genere, aderire ad un partito o essere collocati in una certa area politica. Infine, *last but not least*, avere delle capacità e delle competenze utili alla causa che non potevano comunque essere insegnate prima, ma che si potevano apprendere solo strada facendo.

“Ancora più debole è la relazione tra meccanismi e procedure di selezione e ruoli ricoperti. Da nessuna parte esiste una scuola che certifichi il possesso di capacità e conoscenze per fare il dirigente politico; ci sono solo scuole di vita e queste passano attraverso le più svariate esperienze, organizzazioni, scolarità.”³²⁰

Era questo un punto dirimente della mia domanda cognitiva: se quel che scriveva Zan era vero – confermato dalla mia informatrice significativa – come era possibile stabilire in cosa consistesse il “mestiere” e, di conseguenza, come ci si poteva formare ad un “mestiere” che non conosceva alcun protocollo, alcun indicatore, alcun criterio se non quello della scuola di vita e dell'esperienza personale?

A1 andava verso i 60 anni ed era stato delegato per 11 anni, da giovane, prima di assumere il compito di sindacalista a tempo pieno e non rientrare più in produzione. La Cgil secondo A1 era portatrice di interessi generali e di un'idea di società che la faceva diversa dal sindacato statunitense, proprietario di fondi pensioni, o di quello tedesco, corporativo. Per questo l'aspetto confederale era un

³¹⁹ *Organizzazione e rappresentanza*, op. cit., p. 76.

³²⁰ *Organizzazione e rappresentanza*, op. cit., p. 96.

aspetto importantissimo che andava rafforzato contro gli egoismi e l'autocentratura delle varie categorie.

Oggi era difficile fare sindacato, molto più difficile di un tempo. Le piccole imprese non erano mai state rappresentate dalla CGIL e a questa difficoltà si aggiungeva ora l'incapacità di rappresentare i lavoratori precari: spesso per loro iscriversi al sindacato comportava mettere a rischio il proprio lavoro. La precarietà costituiva la futura battaglia fondamentale della CGIL: l'organizzazione si trovava ad affrontare una fase inedita della storia di questo Paese per cui nulla sarebbe più stato come prima.

La soluzione che A1 individuava era di fare entrare i giovani precari nel sindacato, iniziare quindi un percorso di reclutamento, dar loro potere, cosicché potessero condurre la propria battaglia da dentro l'organizzazione e non da fuori: solo così la CGIL avrebbe fatto definitivamente propria la loro condizione e solo così sarebbe stata in grado di parlare ai giovani.

Il problema di fondo era costituito dal fatto che la CGIL era ancora ferma al Novecento, con l'attrezzatura del secolo scorso a disposizione e nessuna idea di come potersi attrezzare per questa fase inedita: mancava una consapevolezza organizzativa del passaggio epocale dal fordismo al postfordismo.

La CGIL rimaneva un'organizzazione fredda e diffidente, che non aveva saputo costruire un percorso di aiuto per i propri membri, non aveva fornito loro nuovi strumenti per fare fronte a questa fase inedita. Spesso il neodelegato veniva lasciato solo e le sue capacità andavano così sprecate: egli non veniva riconosciuto come leader sindacale ed era quindi costretto, se voleva fare strada dentro l'organizzazione, a fare il portaborse del funzionario di turno.

Questo era un problema gigantesco: l'incapacità della Cgil di rappresentare la meglio gioventù, precaria o neodelegata che fosse. Se un tempo il sindacato rappresentava il giovane che entrava in fabbrica nel posto di lavoro, ora che non vi era più un luogo del lavoro ben definibile come prima, tutto si era maledettamente complicato.

La crisi, d'altro canto, non investiva solamente il sindacato, ma tutti i soggetti di rappresentanza, partiti e padronato incluso. Una crisi che investiva in pieno il dirigente sindacale il quale, senza più partiti di riferimento, sentiva aumentare su di sé la responsabilità. Paradossalmente, il sindacalista esperto usava come paravento la solitudine per nascondere i propri limiti, per paura di venire messo in discussione.

Come si poteva affrontare tutto questo? Cercando di non perdere di vista quel che era fondamentale: per fare il sindacalista ci voleva innanzitutto passione; uno doveva credere nel sindacato, altrimenti il gioco non valeva la candela. Il bravo sindacalista andava in mezzo alla gente, nei posti di lavoro, non rimaneva in ufficio. Quello del sindacalista non era un mestiere: era una passione che ti nasceva dentro, senza la quale non andavi avanti.

Il pericolo era che per alcuni dirigenti il sindacato era diventato un'alternativa al lavoro e questo era intollerabile. Uno che era pigro non poteva fare il sindacalista, non poteva trascinarsi stancamente. Ci volevano motivazioni forti e, nel caso non ci fossero state, era meglio considerare l'ipotesi di uscita dal sindacato. Bisognava finalmente avere il coraggio di organizzare dei percorsi di uscita dal sindacato e non restarci dentro una vita se non si aveva più nulla da dire o da dare.

Come si imparava a fare il sindacalista? Con l'esperienza, e con la formazione: una formazione continua per tutti e non solo per i neodelegati i quali, una volta entrati, non avrebbero più fatto formazione. Dovere del sindacalista era lo studio e l'aggiornamento continuo. L'esperienza era importante, ma non sufficiente: la formazione era allora essenziale poiché portatrice di conoscenze continuamente aggiornate.

Per imparare al meglio, il giovane avrebbe dovuto affiancare i compagni esperti: dal loro esempio sul campo avrebbe imparato cosa significava essere la CGIL.

L'approccio valoriale era un altro aspetto importante del fare sindacato: era e rimaneva quello originario e su questo fronte non ci poteva essere nulla di nuovo in quanto i valori che ispiravano la Cgil erano valori non negoziabili.

“Sul piano dei valori generali possiamo annoverare anche i valori professionali, cioè quei valori che attengono direttamente all’espletamento delle varie funzioni cui sono chiamati dirigenti e funzionari. Il fatto che non esista un titolo di studio formale per la funzione di dirigente associativo, non significa che questa funzione sia alla portata di tutti e che non preveda abilità, esperienze e capacità specifiche. Pur se non è ufficialmente riconosciuto, si può senz’altro dire che esiste il mestiere di dirigente dell’associazione e questo mestiere accomuna trasversalmente chi svolge questo ruolo anche all’interno di associazioni diverse (tanto è vero che è abbastanza normale il passaggio da un’associazione all’altra, almeno in alcune associazioni di rappresentanza). Un mestiere fatto di esperienze dirette, di dimostrare capacità organizzative e di mobilitazione degli associati, di dimostrate doti di leadership, di conoscenza dell’organizzazione e più ancora delle sue regole del gioco (soprattutto di quelle non scritte); ma fatto anche di competenze più specialistiche quali quelle relative alla negoziazione, alla stipula dei contratti, all’interpretazione dei contratti stessi ecc. Un insieme di competenze e di skills che definiscono un quadro di valori professionali ai quali si richiamano i singoli dirigenti, quadri, funzionari, in modo del tutto simile a quanto avviene per gli insegnanti nei sistemi educativi. Anche in questo caso la condivisione di valori professionali comuni genera fiducia reciproca tra i diversi attori dell’organizzazione, fiducia che di converso permette il prevalere di una logica della separatezza senza con questo mettere in pericolo l’unitarietà dell’organizzazione nel suo insieme. I valori professionali sono probabilmente il collante più potente dei sistemi a legame debole e diventano essi stessi istituzione.”³²¹

³²¹ *Organizzazione e rappresentanza*, op. cit., p. 122.

6.7 *Stato della ricerca*

Alla fine del primo anno i dati raccolti erano ancora insufficienti per dare una risposta alla domanda cognitiva che guidava la mia ricerca: cos'è il "mestiere" del sindacalista, in cosa consiste, quali competenze vede agite, come lo si apprende, come ci si può formare ad esso? Addirittura, il fatto stesso che fosse un "mestiere" era stato messo in dubbio e d'altronde, in mancanza di uno statuto professionale del sindacalista, le interpretazioni dei soggetti chiamati in causa erano tutte plausibili e giustificate.

I dati di osservazione assieme ai dati dialogici mi parlavano di un "mestiere" di rappresentanza che si faceva carico di interessi particolari, si basava sull'intermediazione, sulla contrattazione, sulla negoziazione con le controparti sociali, ma anche con i compagni interni ed esterni; prevedeva capacità di gestione delle risorse umane e patrimoniali, capacità di public speaking e di scrittura, di aggiornamento continuo degli strumenti legislativi e contrattuali; era mosso da valori "insindacabili" di giustizia e di solidarietà, di democrazia e di diritti; si imparava principalmente da sé, sul campo, attraverso l'esperienza diretta e l'imitazione delle prassi osservate.

Questo "mestiere" appariva altresì segnato da contraddizioni importanti: la sua burocraticità e ritualità procedurale; lo svuotamento sostanziale degli organismi formali; la conformità al leader e l'uniformità alla linea politica; la declinazione militante; una forte connotazione ideologica nei simboli e nel linguaggio; la scarsa rilevanza data alla formazione formale (se non come aggiornamento professionale, ma non come rielaborazione di apprendimenti esperienziali).

Altrettanto importante era la distinzione tra sindacalisti a tempo pieno e delegati: entrambi, da statuto e da regolamento, erano dirigenti sindacali, ma in realtà lo erano solamente i primi: per essi, la Camera del lavoro era il luogo di lavoro, mentre per i secondi era il luogo di incontro.

Per completare il quadro, basti pensare che, alla fine del mio primo anno come delegato sindacale, non avevo beneficiato di alcun tipo di formazione: non solo l'intero mio direttivo ma, a mia conoscenza, nemmeno i direttivi delle altre categorie usufruirono di una qualunque forma di formazione formale.

Per quanto riguardava i sindacalisti a tempo pieno – quindi i segretari, i membri della segreteria e funzionari – A2 mi riferì che fino a qualche anno prima c'era stato un funzionario che era stato anche responsabile della formazione. Una volta terminato il suo mandato, non fu sostituito, ovvero arrivò alla Camera del lavoro l'ex responsabile della formazione della CGIL Veneto B5, la quale tuttavia si occupava solamente di formazione per neodelegati (cfr. il prossimo capitolo).

La Camera del lavoro non organizzava quindi formazione alcuna per le figure esperte, le quali potevano ricorrere, a titolo volontario e saltuariamente (“se il tempo mi avanza, ma quest'anno non mi è stato possibile”, mi disse un membro della segreteria), a dei corsi di formazione erogati da altri enti o dalla categoria nazionale – e ancora una volta, sotto la voce formazione, si intendevano corsi di aggiornamento professionale, ovvero la trasmissione di conoscenze e informazioni utili per la negoziazione e la contrattazione con le controparti.

La contraddizione tra gli enunciati dello statuto e del programma fondamentale intorno all'importanza strategica della formazione e la realtà della Camera del lavoro veneziana mi appariva enorme.

CAPITOLO 7

Sul secondo anno di osservazione partecipante

7.1 Antefatto

Venezia, 13 Gennaio 2011

Ho appena guardato “Anno Zero”, dedicato al referendum di Mirafiori che inizia stanotte. Ho sentito parlare Landini, il famoso segretario della FIOM. Oramai la scena è occupata mediaticamente da Landini e da Marchionne. Questo me lo sono sentito ripetere più volte, sia nel comitato direttivo che nell’area politica: la FIOM è una categoria a sé, per il peso politico e per l’egemonia di cui ha goduto nel Novecento; l’operaio era il simbolo del lavoro industriale, cifra del boom economico e l’operaismo incarnava una certa idea di avanguardia politica di ispirazione marxista. La FIOM non si è rassegnata al suo declino, anzi, continua ad essere categoria a sé, come dice il segretario nazionale B3, al punto che i giornali parlano di CGIL e FIOM come se fossero due sindacati diversi e alle volte soffiano pure sul fuoco della rottura tra le due sigle.

Landini è l’unico dirigente sindacale di spicco che non vesta in giacca e cravatta. La sua battaglia è condivisa da molti in CGIL e pure chi non la condivide, la rispetta; forte rimane tuttavia il problema della sua politicizzazione. Tra la Funzione Pubblica e Landini c’è un mondo di differenza e tuttavia le due categorie avevano stretto un accordo in occasione del congresso passato – e hanno perso.

B3 sostiene che il sindacalista, inteso come dirigente sindacale, sia un politico: la rappresentanza degli interessi fa della CGIL un’organizzazione di classe, in quanto non rappresenta tutta la società, ma solo i salariati. E tuttavia il programma fondamentale e il sistema dei servizi affermano l’esatto contrario: devo fare attenzione a non considerare il suo punto di vista come il punto di vista

della CGIL tout court. Anche Landini sostiene il contrario: difendendo i diritti degli operai, vengono difesi i diritti di tutti e pertanto la sua è una battaglia di democrazia che vale per tutti, non solo per i metalmeccanici. Parole, parole, parole e io quest'anno vorrei capire qualcosa in più di questo "mestiere": mica sarà solo saper parlare in pubblico o in televisione?

Il secondo anno avrebbe visto, parallelamente alla mia osservazione partecipante presso la Camera del lavoro di Venezia, l'ampliamento dell'orizzonte della mia ricerca grazie principalmente ai seguenti fattori:

- l'inizio delle mie conversazioni informali/interviste libere coi sindacalisti;
- le visite ad altre Camere del lavoro nel Veneto;
- gli incontri con l'IRES Veneto;
- le visite alla CGIL regionale;
- l'osservazione in profondità di un gruppo di sindacalisti attraverso un percorso di formazione sperimentale (cfr. il prossimo capitolo).

Per la cronaca, la FIOM perse il referendum sul nuovo contratto di lavoro con il 46% dei no, a fronte di un 13% di iscritti sul totale dei lavoratori di Mirafiori: alcuni la definirono la "gloriosa sconfitta", visto che era riuscita a più che triplicare il suo bacino di consenso intorno alla battaglia contro il nuovo contratto di lavoro introdotto dalla FIAT – il quale, in soldoni, a fronte di una garanzia del posto di lavoro, chiedeva in cambio una "revisione" dei diritti dei lavoratori.

“La modalità principale di risoluzione dei conflitti sociali, che il nostro (come altri) sistema politico ha inventato, scoperto, come modo naturale e normale di soluzione, e in quanto tale mitizzato, è rappresentato dal contratto. I conflitti sociali, ineliminabili nelle società moderne, devono trovare una loro soluzione corretta nel contratto (...) Ciò che importa è che esistano degli interlocutori socialmente legittimati a firmare il contratto stesso. Questa esigenza funzionale del sistema politico per celebrare uno dei miti più consolidati della

cultura politica, rappresenta di per sé un potentissimo meccanismo di legittimazione di qualsiasi singola associazione di rappresentanza.”³²²

7.2 *Organizzazione della ricerca*

Il 2011 fu così organizzato: alla Scuola dottorale frequentai il mio secondo anno di dottorato di ricerca, alla Camera del lavoro partecipai ai comitati direttivi della Funzione Pubblica provinciale; dalla stessa vennero organizzati degli eventi extracamerali quali una manifestazione e un’assemblea; inoltre, la CGIL proclamò due giornate di sciopero e la Camera del lavoro veneziana organizzò i cortei ed i comizi.

Continuai il dialogo con la segreteria confederale della Camera del lavoro veneziana; proseguì altresì ad osservare le prassi dei sindacalisti presso la stessa; ancora una volta, beneficiando dei servizi sindacali, potei osservare in 2 giornate diverse gli sportelli CAF e INCA; andai agli incontri dell’area politica che si tennero alla Camera del lavoro e anche alla CGIL Veneto, il che mi permise di cominciare ad osservare le prassi sindacali anche nella sede regionale; conobbi l’IRES Veneto e, attraverso l’istituto, potei visitare le Camere del lavoro di Verona, Padova e Treviso; presi parte infine a 2 distinti percorsi formativi, uno di politica sindacale e l’altro di base per neodelegati.

Il calendario degli incontri ufficiali fu costituito da 13 giornate: le 4 giornate del comitato direttivo, le 4 giornate di eventi extracamerali, le 3 giornate dell’area politica e le 2 giornate di formazione.

Inoltre, continuai a visitare la Camera del lavoro veneziana con cadenza mensile, quindi in 12 giornate diverse, a cui si debbono aggiungere e le 3 giornate di visita ad altre Camere del lavoro, le 2 giornate ai servizi CAF e all’INCA, le 6 giornate di visita alla CGIL Veneto per un totale di 23 giornate, ovvero per un totale

³²² *Organizzazione e rappresentanza*, op. cit., p. 128.

complessivo di 36 giornate (raddoppiando così le 18 giornate dell'anno precedente).

I dati raccolti mi avrebbero permesso di costruire, verso la fine del secondo anno, il percorso sperimentale di formazione per un gruppo ristretto di sindacalisti e di poterli così ascoltare ed osservare più in profondità al fine di indagare meglio la mia domanda conoscitiva.

7.3 Comitati direttivi

Il primo direttivo dell'anno ebbe luogo l'11 Febbraio.

Chi mi salutava prima, continua a salutarmi, chi non mi salutava prima, continua a non salutarmi: le formalità e la cura delle relazioni non vanno per la maggiore, qui bisogna dimostrare di essere in battaglia e sul campo di battaglia non c'è tempo per i convenevoli. La ritualità del direttivo, poi, è ancora una volta salva: oggi c'erano addirittura tre segretari presenti, quello della categoria, quello della Camera del lavoro e infine quello regionale di categoria, i quali hanno preso la parola in quest'ordine. Non si prende la parola quando si ha qualcosa da dire: si aspetta e la si prende in rigoroso ordine gerarchico.

“Le regole categoriche che ispirano i processi rituali e cerimoniali sono ben lontane dalla logica dell'efficienza e appartengono molto di più al mondo dei simboli, dei valori condivisi, delle liturgie, della cultura organizzativa. Ancora una volta è l'universo semantico condiviso, più che un'attenzione ai risultati, a definire la correttezza delle attività dell'istituzione.”³²³

I componenti della nuova segreteria, dopo un anno di stallo, vennero finalmente eletti e noi delegati venimmo chiamati a dire la nostra.

Dopo aver annunciato la composizione della nuova segreteria, ci chiamano uno ad uno in segreteria a dichiarare il nostro voto e le nostre

³²³ Organizzazione e rappresentanza, op. cit., p. 115.

osservazioni: Al mi chiede un parere, gli altri componenti della segreteria rimangono silenti. Per un attimo, mi pare di essere a Mosca negli anni '50.

Finita la trafila – e dura tantissimo, ora che ascoltino tutti noi – dobbiamo ratificare formalmente la nuova segreteria tramite il voto segreto: veniamo chiamati uno ad uno a imbucare la nostra scheda elettorale (sì, no, astenuto: ancora una volta, si vota per il collettivo, non per i singoli) nell'apposita urna.

La pausa pranzo, per la prima volta, venne organizzata in una stanza attigua, con tanto di panini e tramezzini; l'occasione fu ghiotta per iniziare finalmente a socializzare con qualcuno del comitato direttivo che non fossero i due miei conoscenti A4 e A5 già citati al momento del congresso. Finalmente potei scambiare le prime domande: tu chi sei, dove lavori, da quanto tempo sei in CGIL, giusto per rompere il ghiaccio (nei precedenti direttivi le prassi osservate erano quelle di un rompete le righe generale appena concluso il tutto, a parte i componenti della segreteria e qualche delegato che restavano a parlare tra di loro). Questo fu il primo momento di socializzazione informale tra delegati dopo un anno esatto di esistenza del direttivo.

La solita scena nascosta si appalesò ancora una volta. Due compagne parlavano tra di loro delle persone che rimanevano nel sindacato per le poltrone, in quanto non volevano tornare al lavoro da dove provenivano: nella vita fuori sarebbero stati degli frustrati. C'era un segretario che erano oramai 30 anni che godeva del distacco sindacale, avendosi così costruito una carriera tutta interna al sindacato. Chiesi se questa fosse una consuetudine oppure un'eccezione. Mi guardarono e mi sorrisero entrambe: "lo scoprirai da te, anche se penso tu abbia già capito come funziona qua dentro".

"I partiti politici della sinistra storica sono stati a tutti gli effetti delle potentissime direzioni del personale che, a seconda delle esigenze e delle contingenze, smistavano i quadri da un'associazione dall'altra oppure in altri enti. E in questo modo si realizzavano da un lato forme di integrazione tra le diverse anime della sinistra e, dall'altro, un certo ricambio dei gruppi dirigenti se non altro attraverso la loro collocazione su nuovi incarichi. I processi in corso in

questi ultimissimi anni e l'esigenza sempre più esplicita che i dirigenti trovino la loro legittimazione all'interno dell'associazione e non più del partito, avranno come conseguenza probabile un accentuato processo di gerontocratizzazione dei gruppi dirigenti che, non avendo altre alternative, tenderanno a restare dove sono.»³²⁴

Nel pomeriggio venne dato spazio al dibattito. Ci fu l'intervento appassionato di un delegato proveniente dalla sanità che affermò: “stare dentro la CGIL significa un certo modo di essere, un certo mondo di valori”. Ecco i valori che tornavano, qui declinati quali inclinazioni che il sindacalista doveva avere per desiderare di fare parte dell'organizzazione. Nel suo intervento, un altro delegato chiese al direttivo di esprimere la propria solidarietà nei confronti dei popoli dell'Egitto e della Tunisia, investiti dalla cosiddetta “primavera araba” (proposta respinta dal segretario e nemmeno messa ai voti): la politicizzazione della rappresentanza sociale affiorava continuamente.

La distanza tra il sindacalista in produzione e quello in distacco mi era sempre più chiara: il primo era un lavoratore che faceva anche il sindacalista, il secondo era un lavoratore che come lavoro faceva il sindacalista. Nella mia domanda cognitiva, la distinzione tra le due figure era stata posta fin dall'inizio: la mia indagine investiva il sindacalista a tempo pieno, non il delegato in produzione; il confronto tra i due ruoli, necessariamente, mi aiutava meglio a capire, per contrapposizione, la diversa funzione delle due cariche sindacali.

Al secondo direttivo del 23 Giugno – 4 mesi dopo il primo, arrivando in orario e quindi in anticipo rispetto all'inizio dei lavori – andai a fare colazione con un paio di compagni del direttivo, incontrati in autobus. All'interno della conversazione, posi la domanda sul “mestiere” e mi misi in posizione di ascolto.

Secondo B6, il mestiere è fatto essenzialmente di relazioni: tratti con la controparte, medi coi lavoratori che rappresenti, discuti con gli altri sindacalisti, scrivi mail e rispondi al telefono, quindi la competenza del saper comunicare è una competenza fondamentale. Questo come competenza generale. Se vuoi farlo

³²⁴ Organizzazione e rappresentanza, op. cit., p. 132.

a tempo pieno, però, devi allinearti e puntare su un cavallo di battaglia – solo su uno e lo devi fare per forza, perché se non appartieni a nessuna scuderia, resti a piedi – oppure, ma questo è riservato a pochi, devi fare in modo di attirare l'attenzione su di te, intervenendo pubblicamente nei direttivi o nelle assemblee, oppure scrivendo qualcosa che susciti il consenso dei vertici.

Il direttivo fu abbastanza infuocato per via dell'approvazione di bilancio all'ordine del giorno. B8, ex membro della segreteria, attaccò il segretario frontalmente e questi si difese bene. Un paio di compagni davanti a me, bisbigliando, mi dissero che lo attaccava perché era stato in passato estromesso dalla segreteria: per questo era l'unico ad attaccarlo apertamente. In realtà anche loro non dividevano le spese di bilancio, ma in quanto delegati che solo ogni tot mesi venivano convocati al direttivo e si trovavano davanti un bilancio da approvare di cui, nella sostanza, poco o nulla sapevano, non restava loro che fidarsi, poiché tra compagni ci si doveva fidare, pur restando indiscusso il diritto di chiedere spiegazioni sulle singole voci del bilancio.

Per la prima volta venne proposto il tema della formazione: non dalla segreteria, ma da un delegato.

A4 prende la parola e menziona la parola magica: formazione. Chiede come vengano rilevate le necessità formative non solo degli appartenenti alle RSU, ma soprattutto di noi delegati e, in generale, di tutti i dirigenti della Camera del lavoro. Apriti cielo: B9 prende la parola, appoggia la richiesta di A4 e chiede in particolare un'attenzione alle politiche di genere, visto che tutto cade sempre sulle spalle delle donne e forse sarebbe il caso di mandare gli uomini a seguire dei corsi di formazione di genere. E non è finita: C1 a sua volta prende la parola e chiede un riscontro da parte del segretario sull'esistenza di un piano formativo per noi del direttivo, soprattutto per quelli che sono al loro primo mandato, e poi anche per tutti gli altri. Non ci posso credere: dopo un anno e mezzo sento per la prima volta discutere il tema della formazione. La risposta del segretario è la seguente: “Non sono formatore, ma se volete posso farla io la

formazione su leggi, decreti e norme". Brusio in sala, ma nessuna replica formale.

Il 26 Ottobre ci fu il terzo comitato direttivo della Funzione Pubblica – ancora una volta a 4 mesi di distanza dalla precedente convocazione. All'ordine del giorno ci fu l'elezione del nuovo segretario, in quanto – questa la versione ufficiosa che riuscii a captare nei corridoi della Camera del lavoro – il segretario attuale era stato sfiduciato da alcuni componenti della segreteria; inoltre, il segretario generale uscente della Camera del lavoro, C2, era ancora senza collocazione (dopo aver lasciato il posto a A1) e quindi si era arrivati ad una sorta di staffetta: C2 avrebbe preso il posto di A3 come segretario della categoria, mentre lo stesso A3 sarebbe stato promosso in segreteria regionale di categoria.

Penso di non avere ben compreso il tutto, me ne sfugge il senso. Al solito cerco di capirci qualcosa fuori dalla sala del direttivo, vicino alla macchinetta del caffè – la solita scena nascosta dove ci si parla e ci si dice tutto quel che dentro non si può dire – dove un gruppetto di tre compagni stanno discutendo del cambio al vertice. Mi intrometto, oramai mi conoscono, affermo di non aver ben capito cosa stia avvenendo e soprattutto le ragioni. C3 mi sorride e mi dice: "promuovere per rimuovere". Che cosa vuol dire? C4 mi spiega che è prassi, quando non si sa dove collocare un dirigente, ma lo si vuole spostare da dov'è per problematiche di varia natura, di trasferirlo da un'altra parte, così si risolve il problema e si apre un nuovo spazio per qualcun altro. Ma come, scusate, ma il mandato non dura 8 anni, secondo statuto, e poi basta? C5 sorride, guarda gli altri due, dalle occhiate che si danno intuisco cosa pensano di me e mi spiega: certo, 4 + 4 afferma lo statuto, al massimo appunto una rielezione e poi si deve lasciare il posto. Ma nulla vieta di spostarsi ad altro incarico, questo lo statuto non lo vieta. Ma così facendo, uno potrebbe restare all'infinito in distacco sindacale? Certo, risponde C3, e mi fa l'esempio di una componente della segreteria. Lo sai da quanti anni lei ha lasciato il lavoro? Saranno oramai più di 20 anni. Cosa pensi, che possa tornare dopo una vita a fare quel che faceva allora? Non sarebbe nemmeno rispettoso della sua storia e di quel che è

diventata. Capisco, replicò io, ma il ricambio di cui parlano spesso lì dentro, allora? Sorridono ancora e C3, bonariamente, mi risponde: il ricambio riguarda sempre la poltrona dell'altro, mai la propria.

“Questo è un fenomeno che in misura maggiore o minore si verifica in tutte le organizzazioni: alcuni individui maturano interessi personalistici alla pura sopravvivenza dell'organizzazione a prescindere dai risultati che ottiene e se questi individui hanno potere all'interno dell'organizzazione tenderanno a modificarne la strategia, a riformulare gli obiettivi, in modo tale da garantirsi la propria stabilità e il mantenimento del proprio potere. Accanto al maturare di interessi personalistici si sviluppano però anche diffuse lealtà organizzative intese come processi di identificazione con l'organizzazione in quanto tale. Anche in questo caso la fedeltà dei (numerosi) singoli non va tanto a quanto l'organizzazione vuole e riesce a raggiungere quanto piuttosto all'organizzazione che diventa un valore in sé in quanto garantisce identità collettiva, senso di appartenenza, senso di utilità sociale. E anche questi sono valori che si infondono nell'organizzazione.”³²⁵

Al direttivo era stato invitato, per certificare questo cambio di conduzione della segreteria, un membro della segreteria nazionale della categoria, C6. Il suo intervento avvenne insolitamente all'inizio e non alla fine del direttivo, essendo il più alto in grado – avrei poi capito che l'eccezione era giustificata, in quanto l'atto conclusivo doveva risultare nell'elezione e nel primo intervento del nuovo segretario – e verteva sulle modalità di selezione del nuovo segretario.

Afferma testualmente – e nessuno degli astanti batte ciglio – che l'esperienza è uno dei criteri principali nella selezione del dirigente politico, ma non l'esperienza in generale, no: ci vuole l'esperienza di direzione di una struttura sindacale. Quindi, ne evinco, eleggibile è solo chi ha già fatto in passato il segretario? Inoltre, bisogna tener conto degli esiti congressuali e delle percentuali di maggioranza e di minoranza che ne sono risultate, oltre che di

³²⁵ *Organizzazione e rappresentanza*, op. cit., p. 112

altre considerazioni che il nazionale ha ritenuto di dover fare, essendo la Camera del lavoro di Venezia una delle più importanti d'Italia.

“I sindacalisti dopo anni di sindacato non hanno alcuna intenzione di norma di rientrare in fabbrica come teoricamente potrebbero fare (...) Se l'associazione è un universo simbolico che fa appello a valori profondi e fortemente radicati, l'associazione è anche una sede in cui trovano soddisfazioni numerosi e importanti interessi di tipo personalistico.”³²⁶

Il voto, che sarà bulgaro (72 aventi diritto, 60 presenti, 59 votanti, 57 sì, 1 astenuto e 1 no) era stato concordato prima del direttivo da due riunioni che avevano avuto luogo, in altre sedi sindacali limitrofe alla Camera del lavoro, da parte delle 2 mozioni che si erano affrontate al congresso. Ovviamente partecipai alla riunione della mozione 1 – quella di maggioranza – e, appunto, assistetti all'accordo tra tutti i partecipanti di votare per il cambio del segretario. Sebbene quello rientrante non offrisse molte sicurezze, considerata la sua gestione passata, almeno il cambio concordato avrebbe potuto contribuire ad una riappacificazione tra le due mozioni che, nonostante il congresso fosse finito da più di un anno e mezzo, avevano continuato ad esacerbare il clima organizzativo con delle contrapposizioni di principio.

A2 è comparsa alla fine: il segretario uscente A3 aveva preparato un mazzo di fiori per lei come ringraziamento del suo apporto passato alla categoria, visto che, nonostante fosse già passato un anno da quando A2 era stata eletta alla segreteria confederale, questo passaggio dovuto non aveva ancora avuto luogo. E assisto, per la prima volta da quando sono qui, ad un momento pubblico di affettività: un lungo abbraccio tra i due, una scena molto bella che scatena un applauso da parte di tutti noi. Per la prima volta sono testimone di una pratica di cura della relazione, altrimenti latitante: ancora oggi la maggior parte dei membri del direttivo non mi saluta appena arrivo, come se non mi conoscesse e la stessa dinamica l'ho osservata tra di loro.

³²⁶ Organizzazione e rappresentanza, op. cit., p. 124.

Il 20 Dicembre ebbe luogo il quarto e ultimo direttivo annuale della Funzione Pubblica. Alla fine del secondo anno il clima che percepivo e respiravo era ancora di freddezza: arrivai puntuale come sempre e come sempre si dovette aspettare una buona mezz'ora prima di cominciare; a conclusione dell'incontro potei constatare che la maggioranza assoluta dei delegati non aveva mai preso parola nell'arco dei 2 anni.

Dopo l'inizio, in cui più o meno tutti prestarono attenzione alle relazioni e al dibattito, si cominciò ad andare in bagno o a bere il caffè o a fumare la sigaretta e, nei corridoi attorno alla sala della riunione, cominciarono i dialoghi nascosti.

“L'esplicitazione aperta di una posizione radicalmente contrastante è cosa rara, perché costituisce una sorta di tabù interno che incrina l'unità dell'associazione considerata un valore in sé da difendere a tutti i costi, soprattutto agli occhi degli associati che faticherebbero molto spesso a cogliere il senso reale di posizioni differenziate (...) Seppur non scritti, dominano rituali molto precisi di espressione del proprio pensiero (...) è un continuo gioco di timide aperture e di rapide marce indietro anche perché i singoli sono legati nel loro destino a cordate di varia natura (politiche, di categoria, di area territoriale ecc.); esporsi troppo, in assenza di solide alleanze e coperture, può essere personalmente pericoloso. La differenza tra quello che un qualsiasi dirigente sostiene e il modo in cui lo sostiene in un corridoio, oppure a tavola, e quello che sostiene e come lo sostiene alla tribuna congressuale, è sconvolgente, fino a quando non si riesce a penetrare nei meandri dei rituali non scritti, ma non per questo meno vincolanti, dei linguaggi associativi.”³²⁷

Due interventi colpiscono maggiormente l'attenzione. A5 parla di orgoglio cigiellino e di diversità sostanziale nei confronti di CISL e UIL: il nostro è l'ultimo sindacato rimasto a difendere i lavoratori, mentre la CISL fa politica filogovernativa e della UIL si sono perse le tracce. I sindacati autonomi, d'altronde, non sono altro che sindacati adirati con la CGIL, ma in realtà fanno parte della nostra storia. Il sindacalista deve essere mosso nel suo lavoro da una

³²⁷ Organizzazione e rappresentanza, op. cit., p. 125.

scelta radicale: lo stare sempre e comunque dalla parte dei salariati. Questa è la competenza più importante di un sindacalista.

“Il senso di appartenenza è il collante primario e non ha un mercato di scambio alternativo diretto che favorisca l’exit dall’una all’altra organizzazione. Certo continue sconfitte dell’associazione di rappresentanza alla lunga potranno indurre una diminuzione degli iscritti. Ma la relazione tra andamento delle iscrizioni e prestazioni specifiche dell’associazione di rappresentanza è del tutto aleatoria (...) Da un lato le prestazioni delle associazioni di rappresentanza sono difficili da valutare, dall’altro la risorsa primaria della rappresentanza è l’appartenenza e l’identità, le quali prescindono dagli andamenti contingenti dell’azione quotidiana. Le relazioni iscritti-attività, se vale, vale solo nel lungo periodo o comunque solo per quegli iscritti che aderiscono all’associazione esclusivamente sulla base dei benefici diretti che pensano di ottenere.”³²⁸

CI invece critica l’istituto dello sciopero come arma principale: essendo lui un sindacalista a tempo pieno, il suo intervento è interessante. Parla di strumento spuntato del Novecento, mentre al giorno d’oggi, con il precario che non può scioperare e con l’azienda che appalta i suoi servizi, lo sciopero non ha più l’incidenza di un tempo. Bisognerebbe quindi escogitare una nuova forma di azione, una nuova modalità di fare sindacato. La sua provocazione cade nel vuoto.

I due ordini del giorno e il bilancio preventivo vennero votati all’unanimità: al solito, attraverso il voto palese, presenti 54 compagni su 72. Essendo alle porte il natale, fu organizzato un brindisi con il panettone alla fine del direttivo, quando già parecchi compagni se n’erano andati via. Dopo 2 anni di esistenza, la segreteria organizzava il primo momento intenzionale di socializzazione – se si esclude la pausa pranzo del primo direttivo di Febbraio.

³²⁸ *Organizzazione e rappresentanza*, op. cit., p. 95.

7.4 *Area politica*

Il 25 Gennaio, invitato dall'area sindacale ad un incontro che coinvolgeva una platea regionale, scopriro la sede della CGIL Veneto, che rimaneva a Mestre come la stessa Camera del lavoro. Vi parteciparono segretari e delegati che si rifacevano all'area, provenienti da ogni categoria e provincia del Veneto. Il dibattito politico che ne seguì riguardò principalmente il conflitto politico interno all'organizzazione, conflitto che avevo già scoperto l'anno precedente essere a dir poco vigoroso.

La ritualità fu ancora una volta confermata: il solito modello in cui il segretario apriva e chiudeva i dibattiti, i tempi di intervento lunghi per il segretario e corti per tutti gli altri, la solita lamentala sui tempi stretti di intervento; la gran parte degli interventi furono di natura politica, ovvero riguardanti scelte e strategie che l'organizzazione aveva fatto o andava a fare, interventi molto critici verso il sindacato, accusato di aver perso oramai, con la nuova segretaria in particolare, ma già con il precedente in generale, la volontà e la capacità di lottare che lo aveva contraddistinto in passato.

Io mi collocai in prima fila, posizione da cui riuscivo meglio a guardare i relatori e coloro i quali si sedevano dietro il tavolo (la logistica era simile a quella della Camera del lavoro, seppure la sala era più grande: un lungo tavolo, alla sua sinistra un minipalco con leggio e microfono a fianco, la platea di fronte divisa in due settori, con largo corridoio centrale). Quando parlarono i segretari il pubblico era più attento e silenzioso, cosa che non accadde quando parlarono gli altri.

Osservai la perizia di alcuni relatori nell'affrontare il microfono e gli ascoltatori: guardando ora il pubblico, ora i segretari seduti sul tavolo, parlando piano e poi, per sottolineare l'importanza di qualcosa, alzando il volume e calibrando bene le pause. Il vestiario, ancora una volta, distingueva il segretario dal delegato: se il primo si presentava in giacca e cravatta, il secondo era solitamente vestito con camicia e maglione. L'abito faceva il monaco, indubbiamente. Le donne erano nettamente minoritarie rispetto agli uomini

(come negli incontri politici presso la Camera del lavoro e a differenza dei direttivi: le quote rose erano in vigore solo negli organismi statutari, non certo in riunioni di area politica).

Vennero mosse inoltre critiche alla ritualità delle procedure sindacali – che evidentemente non interrogavano soltanto me – e sulla perdita di consenso della CGIL nella società; critiche sull'inerzia di molti delegati che a volte nemmeno partecipavano agli scioperi o alle manifestazioni indette, laddove oramai erano più i pensionati che vi presenziavano che non i lavoratori attivi; si ribadì l'esigenza di smettere di parlarsi addosso e di cominciare a parlare ai giovani che non ci capivano: nell'età di internet, nessuno leggeva più i volantini, che pareva fossero l'unica forma con cui il sindacato comunicava con la gente. Ci furono altresì critiche sull'organizzazione gerarchica che appesantiva enormemente ogni sua azione; critiche sulla funzione del direttivo messo ai margini della scena politica, per cui il segretario di ogni livello aveva oramai assunto il ruolo di unico attore protagonista. Una volta terminati i vari interventi, al segretario più alto in grado presente in sala toccava il solito compito di “fare sintesi”.

Mi era sempre più evidente che se il direttivo non poteva rimanere l'unico luogo di investigazione, allo stesso modo queste assemblee non potevano bastare a rispondere alla mia domanda conoscitiva. Devo dire tuttavia che, sia al direttivo che nell'area, riscontravo una grande voglia di esserci e di dire la propria da parte di alcuni dei presenti e questo mi diceva che, se queste scene manifeste forse non rivelavano troppo sul “mestiere”, tuttavia rivestivano un'importanza indubitabile come momento, atteso e preparato, di confronto e di dibattito – anche perché, come mi disse un delegato, “io sono al lavoro e questi sono gli unici momenti di confronto per me”. In mancanza di altri momenti organizzati di confronto, i rituali dei direttivi o delle assemblee svolgevano in questo senso un ruolo rilevante.

Altro dato che oramai emergeva prepotentemente era quello legato all'identità: per molti il sindacato era qualcosa di più di un lavoro o di una funzione o di un ruolo. Uno dei presenti, seduto vicino a me, mi disse che la

CGIL era diventata per lui, nel corso degli anni, un fattore di identità distintivo rispetto agli altri lavoratori.

“In termini generali possiamo dire che l’identità rappresenta la principale risorsa dell’associazione spendibile sul mercato politico sia in termini di definizione del domain, dei nemici, dei concorrenti, degli alleati, che come risorsa di scambio nei confronti degli altri attori del sistema politico.”³²⁹

Non si fecero pause – e ancora una volta si assisteva, inevitabilmente, alla doppia dinamica della scena nascosta e della scena manifesta: qui però in forma ben più contenuta rispetto ai direttivi.

Il 20 Aprile ci fu un secondo incontro dell’area sindacale ancora nella sede regionale, a cui prese parte il segretario nazionale B3. Partecipò un gruppo più ristretto di sindacalisti rispetto alla volta precedente e fu un incontro abbastanza teso, relativo ai rapporti tra l’area e la FIOM per il desiderio, da parte di entrambe, di intercettare il consenso dentro la CGIL dei compagni critici rispetto alla direzione assunta dalla Camusso.

“Più che un’organizzazione compatta, gerarchicamente funzionale anche se fortemente decentrata o articolata, l’associazione di rappresentanza sembra un reticolo interorganizzativo all’interno del quale una pluralità di enti dotati di propria soggettività, legittimità, autonomia, negoziano l’uno con l’altro in un continuo gioco di potere e di redistribuzione delle risorse interne.”³³⁰

Venne discusso un aspetto che tangenzialmente investiva la mia ricerca: la “carriera” del sindacalista dentro l’organizzazione non procedeva per competizione, ma per conflitto. Nessuno era in competizione con l’altro in quanto tutti sposavano la medesima causa, ma lo scontro era sempre presente, a volte pure aspro, in quanto ognuno tentava di far prevalere il proprio punto di vista su quel che a parer suo sarebbe dovuto essere il sindacato. Il conflitto era pertanto un conflitto politico per l’egemonia interna all’organizzazione. Nel frattempo, tuttavia, seppure fossero formalmente venute meno le correnti

³²⁹ *Organizzazione e rappresentanza*, op. cit., p. 62.

³³⁰ *Organizzazione e rappresentanza*, op. cit., p. 88.

partitiche che, fino al 1991, avevano indirizzato l'azione sindacale, oggi le stesse famiglie di appartenenza continuavano ad esistere attraverso i rapporti e le relazioni speciali consolidate negli anni. La doppia appartenenza – sindacato e, in questo caso, (ex) partito di riferimento – continuava a pesare, rendendo meno autonomo il lavoro dei dirigenti sindacali.

A pranzo ebbi modo conversare informalmente intorno al “mestiere”: il tema che emerse, stimolato da una mia domanda sulle relazioni dentro l'organizzazione, fu quello dei comportamenti.

C7, membro di una segreteria provinciale, mi ha dipinto un quadro a tinte fosche del “mestiere”: in cosa consiste essenzialmente? Nell'entrare dentro una certa logica, che fuori dal sindacato non sarebbe comprensibile, una logica gerarchica che si accetta in quanto solo così si potrà un giorno fare strada e salire di grado. Non ho visto i direttivi? Quello che appare è quello che è, tutti quelli interessati a preservare il posto nel prossimo mandato ubbidiscono, né più né meno: questo è l'unico modo per andare avanti. Nessuno mi saluta? E di che mi meraviglio? Io non sono nessuno, per loro. Mi invita ad osservare, in particolar modo, un segretario regionale di categoria: osservalo attentamente, mi dice, e ti accorgerai di una cosa strana. Non è vero che non saluta, ma saluta solo chi dice lui, ovvero i suoi pari e, soprattutto, i suoi più alti in grado. Ecco perché è ancora qui e non è ancora tornato al suo posto di lavoro.

“Se per un artigiano che comunque continua a fare l'artigiano, la presidenza di un'associazione ha una valenza soprattutto in termini di visibilità sociale e al limite può essere un'esperienza aggiuntiva vissuta più per curiosità che per altro, per un dirigente di professione questo rappresenta la componente essenziale della sua attività professionale e la sua ragione di vita (professionale). In questo caso l'interesse al mantenimento dell'organizzazione in quanto tale, ancora una volta a prescindere dai risultati e dalle prestazioni, diventa del tutto naturale; e costituisce uno dei freni più potenti al cambiamento.”³³¹

³³¹ *Organizzazione e rappresentanza*, op. cit., p. 124.

Il 30 Novembre ci fu il terzo ed ultimo incontro dell'anno dell'area sindacale, stavolta presso la Camera del lavoro. Ancora una volta quel che potei osservare era simile a quel che avevo osservato in precedenza. In queste riunioni il clima era diverso, in quanto non c'era la solennità del direttivo e le critiche erano più libere, appunto perché ci si fidava di più ad osare commenti negativi in pubblico. Aprì il dibattito la segretaria confederale e lo chiuse il segretario regionale.

Parlo con C8, che avevo conosciuto precedentemente al regionale. Fa parte di una segreteria di Venezia, è giovane. Oggi ha voglia di parlare ed io raccolgo le sue parole: si sente tradito, il sindacato è allineato al PD e non ha più autonomia, qui tutti pensano alle proprie poltrone e sono rimasti in pochi a preoccuparsi dei lavoratori. Sì, è decisamente incavolato con qualcuno, pare che non sia stato supportato adeguatamente in una vertenza di lavoro. Quando si placa, riesco a chiedergli del suo "mestiere": mi racconta che all'inizio fu dura, perché fu buttato in acqua senza che nessuno gli avesse spiegato come si nuoti. Fu dura perché entrare nella logica sindacale all'inizio fu difficile, nessuno te la spiega e te la devi spiegare da solo. Anche nel sindacato, come al lavoro, ci sono tante cose che non vanno: troppa burocrazia da una parte, una mentalità vecchia dall'altra. Non ha mai fatto un corso di formazione, a parte qualche seminario sugli aspetti contrattuali. Non gli pare che la formazione sia ritenuta importante: che tu la faccia o meno non si nota, non si vedono le ricadute e nessuno in alto tiene conto se tu abbia fatto o no formazione. Quel che conta è la tua capacità di proselitismo, questo sì conta, questo ti viene chiesto e su questo devi rendere conto: la CGIL si mantiene sulle iscrizioni e quindi, considerata la crisi, capita che alcuni lavoratori rinuncino alla tessera, visto che significa risparmiare la trattenuta dell'1% dalla busta paga. Proselitismo, pertanto. Ma come lo impari a fare? Da solo anche questo: se ti danno il distacco, è perché si aspettano già alcune cose da te; nel suo caso un delegato parlò bene di lui in quanto ci sapeva fare con le parole e la gente lo ascoltava.

7.5 Camera metropolitana del lavoro di Venezia

Rispetto alle prassi osservate durante il primo anno, dalle mie visite alla Camera metropolitana del lavoro veneziana non raccolsi dati che si discostassero molto da quelli già in mio possesso. La differenza principale tra i due anni fu di natura metodologica: all'osservazione, infatti, aggiunsi le conversazioni informali con funzionari e delegati sindacali sia della mia categoria, sia di altre categorie. Nel corso dell'anno, queste conversazioni si sarebbero focalizzate sempre più sulla domanda cognitiva iniziale della mia ricerca, diventando delle interviste libere.

Il dialogo con A1 e A2 continuò e si fece più intenso in prossimità del percorso di osservazione in profondità (di cui tratterò nel prossimo capitolo).

Spesso, nelle mie visite mensili alla Camera del lavoro, mi imbattevo in persone sedute in riunione. In una conversazione alla macchinetta del caffè con un segretario di categoria che oramai mi conosceva, alla domanda su come passasse la maggior parte del suo tempo, rispose: in riunione. La sua giornata era un continuo ed incessante riunirsi e parlare, parlare e parlare e siccome non bastava, ci si telefonava pure dopo la riunione; durante gli incontri il telefonino squillava in continuazione e ricordava con nostalgia i tempi in cui il cellulare non esisteva. Impossibile per lui che qualcuno potesse fare il sindacalista per ragioni economiche: tutto, ma sicuramente non per i soldi; se quand'era in produzione guadagnava un qualcosa in meno, ad un'ora certa del giorno almeno finiva di lavorare, mentre qui le giornate non finivano mai. Scoppiammo entrambi a ridere quando, in quel mentre, gli squillò il telefonino.

La comunicazione: riunioni, telefonate, assemblee coi lavoratori, riunioni alla Camera del lavoro, direttivi, negoziati con le controparti... quel che riesco a vedere è una sorta di conversazione ininterrotta, di disponibilità ad oltranza, di dimostrazione di presenza, pazienza e perseveranza. Tutto sembra venire accantonato, tutto pare venire dopo l'impegno sindacale: tempo libero, famiglia, altre attività. Un impegno sindacale che si vuole dimostrare al compagno interno

di essersi assunto totalmente, comprovando così la propria appartenenza: un'adesione identitaria alla CGIL in nome di cui tutto pare ritrovare la propria giustificazione.

In un'altra occasione, a margine di un incontro con A2, mi imbattei all'ingresso in C9, membro del mio direttivo e pure del direttivo regionale della categoria.

Da regolamento, pare non ci siano problemi in tal senso, uno può sedere in più direttivi contemporaneamente e non ci sono nemmeno scadenze: quelle sono riservate solamente a chi ricopre degli incarichi di segreteria. Infatti C9 è al suo quarto mandato. Gli fu proposto di entrarci, in segreteria, ma lui rifiutò, preferendo restare in produzione. Perché rifiutò? Perché questa è una gabbia di matti, qui la politica la fa da padrona, qui oggi ci sei e domani non ci sei più a seconda di come tira il vento. Senza partiti alle spalle non vai da nessuna parte, non l'ho ancora capito? Adesso il partito di riferimento si chiama PD, poi ci sono i rifondaroli che fanno gruppo a parte e lui, che non vuole appartenere a nessun partito, preferisce rimanerne fuori.

Il "mestiere", dal suo punto di vista, si impara sul campo, negoziando ai tavoli, facendo affiancamento all'inizio, così ti toglie via timidezza e timore e affronti la controparte; per lui fu importante osservare gli altri, prima di fare da solo; il resto venne da sé, dalla sua esperienza acquisita in altri contesti. La formazione serve come aggiornamento continuo, ma cosa vuoi, adesso ci sono altre priorità in campo, c'è la crisi e quindi la priorità sono gli iscritti, non perdere iscrizioni e, se possibile, guadagnarne, perché se calano gli iscritti è la fine.

Il 26 Febbraio, un sabato, partecipai ad una manifestazione organizzata dalla Camera del Lavoro: fu il primo evento extracamerale a cui assistetti da quando sedevo nel direttivo. La manifestazione, mi fu detto, venne organizzata come avvertimento al governo: alla prossima occasione, sarebbe stato sciopero. C'era poca gente presente: me ne aspettavo chissà quanta, invece la manifestazione lungo una via principale di Mestre conteneva molti buchi.

La manifestazione si concluse nella piazza principale della città, dove fu organizzato un comizio conclusivo. Fu l'occasione per me di ascoltare per la prima volta di persona Susanna Camusso: l'atmosfera era coinvolgente, sentivo e vedevo passione e partecipazione da parte degli astanti. Anche in questo caso i segretari stavano sopra il palco, i delegati (quelli presenti) per terra, davanti al palco.

Notai i banchetti dei partiti della sinistra (PD e Rifondazione) e del mondo delle associazioni. Dopo vari interventi, il finale fu in crescendo: Camusso tenne un intervento non troppo lungo, chiamò allo sciopero generale e si mise a cantare *El pueblo unido*, suscitando un tifo da stadio. Identità e identificazione, appartenenza e condivisione: questi gli osservabili che mi parevano evidenti, un qualcosa che effettivamente non poteva essere contenuto nella parola "mestiere", un qualcosa che lo connotava con un investimento emotivo ed esistenziale da parte del singolo.

Qui le categorie interpretative in gioco non sono solamente delle categorie professionali: escono da questo ambito e abbracciano la sfera della vita stessa del sindacalista. Quel tifo da stadio, quell'euforia collettiva che ho percepito sulla mia pelle mi ha fatto rivivere quelle emozioni cosmiche che ho vissuto anch'io a San Siro per vedere una partita di calcio oppure per assistere ad un concerto. Un lavoro qualunque non ti permetterebbe una tale identificazione. Ma questo può essere descritto come un lavoro qualunque?

Lo sciopero, finalmente, lo storico strumento di lotta del sindacato, si presentò la mattina del 6 Maggio: il mio primo sciopero da sindacalista. Da piazzale Roma, il terminal di Venezia, il corteo proseguì fino ad un campo veneziano. Poca gente, a colpo d'occhio, non certo una manifestazione oceanica. Lungo la strada, feci conoscenza con due delegati della FLC, i quali si stavano intrattenendo sulla differenza tra loro della CGIL e quelli della CISL, oramai diventato per loro un sindacato di servizi, più che di tutela e di difesa dei lavoratori.

Simpatici e cordiali con me, mi associo alla loro conversazione come naturalmente avviene, in un corteo di sciopero in cui chi partecipa ci rimette una giornata di salario e quindi si sente accomunato agli altri – questa l’ho sentita dire da una compagna dietro di me. Ad un certo punto l’altro sbotta: certamente la CISL è un sindacato dei servizi, ma guarda che formazione fanno ai propri delegati! Noi, invece, che formazione facciamo? Che formazione facciamo noi, chiedo? E che ne so, risponde il primo, io sono delegato da anni e non ho mai fatto un corso di formazione. Chiaro, replica il secondo, la formazione è per i quadri, per i funzionari politici, non per noi. Ma non è vero, ribatte il primo, la formazione dovrebbe essere per tutti. Beh, conclude il secondo, io un corso di formazione l’ho fatto, come delegato, dopo la mia nomina. E poi? Poi basta.

Il comizio, diversamente da quello della manifestazione di Mestre, prevede anche interventi degli studenti. La ritualità venne comunque rispettata: all’inizio intervenne A1 e alla fine, quando i più se ne erano oramai andati via, la segretaria nazionale della Funzione Pubblica, D3.

A rispettare sempre il copione gerarchico, la segretaria nazionale ha dovuto parlare in un campo quasi deserto. Osservavo i “duri e puri” del mio direttivo, che non salutano mai, figuriamoci, mentre salutavano eccome il segretario regionale il quale, come sosteneva C7, si è precipitato a salutare la segretaria nazionale senza nemmeno accorgersi della mia esistenza. A parte queste considerazioni, si sentiva nell’aria una bella atmosfera, di chi da tempo aveva atteso questo evento: molte bandiere, molti striscioni, trombe da stadio, musica a tutto volume e gente che ballava in campo. Mi aspettavo numeri più consistenti: sentivo raccontare da alcuni compagni di certi scioperi degli anni passati che bloccavano l’intera città. La convinzione che lo sciopero sia ancora efficace e che sia lo strumento principale di lotta, questo me lo sono sentito dire da più parti.

L’appuntamento di Maggio al CAF per le dichiarazioni dei redditi fu un déjà vu dell’anno precedente: non riuscii a vedere un solo uomo tra gli operatori di sportello che ricevevano i vari modelli dei contribuenti, solo donne.

Un'operatrice, giovane e gentile, mi confidò la sua situazione lavorativa precaria. La richiamavano ogni anno e ogni anno lavorava solo in concomitanza delle dichiarazioni fiscali, poi andava a fare altro. La situazione le pesava assai, ma sapeva che non c'erano possibilità di assunzione per il futuro. D'altronde, questo era il suo lavoro – si era diplomata in ragioneria e lo trovava coerente con i propri studi – e la condizione precaria era per lei l'unica realtà che finora avesse conosciuto: dalle altre parti era uguale, la CGIL non faceva differenza. Le chiesi l'età, aveva 25 anni.

“Mentre per le decisioni di tipo politico la comune appartenenza è un requisito fondamentale, per l'erogazione dei servizi non conta tanto l'appartenenza, quanto la competenza.”³³²

Il 31 Agosto partecipai ad un assemblea dei delegati dell'intera Camera del lavoro, indetta in vista dello sciopero proclamato per il 6 Settembre: lo scontro tra il governo Berlusconi e la CGIL era oramai al suo apice. Ci ritrovammo in un cinema di Mestre, non lontano dalla Camera del lavoro e quel che osservai ricalcava il copione della ritualità e dell'oratoria che oramai ben conoscevo: aprì i lavori il segretario generale della Camera del lavoro, seguirono i vari interventi e infine le conclusioni del segretario generale del Veneto.

“Le questioni di metodo, in questi universi semantici, divengono immediatamente questioni di merito, questioni politiche da affrontare in quanto tali. L'attenzione alle liturgie, ai riti consolidati dei quali ormai è scomparso il senso della funzione storica che essi avevano avuto in origine, molto spesso fa aggio sulla sostanza delle cose e delle scelte operative. Ma quei dirigenti imposti dall'esterno al vertice di una qualsiasi associazione di rappresentanza e che nella loro genuina volontà di radicali innovazioni hanno trascurato di imparare il linguaggio e i riti dell'associazione che si trovano a dirigere, hanno poi pagato tutti prezzi altissimi in termini di incapacità e di impotenza reale a indurre cambiamenti significativi.”³³³

³³² *Organizzazione e rappresentanza*, op. cit., p. 71.

³³³ *Organizzazione e rappresentanza*, op. cit., p. 126.

Un delegato fu particolarmente efficace nel suo intervento: toccando le corde del cuore, con i giusti timbri e toni, rese universale un racconto personale e quando finì, gli arrivarono addirittura le urla di encomio da parte di qualcuno. Fu un inno all'orgoglio cigiellino, al rialzarsi dopo la sconfitta, al non mollare mai, sempre pronti a lottare e a cambiare il mondo, consapevoli degli errori passati.

Siamo figli di una terra, il Veneto, che ha sempre considerato studiare tempo perso, perché tanto c'era lavoro e bastava aver voglia di fare. Quel retaggio è rimasto in noi, ecco spiegato lo scarso valore che continuiamo a dare alla formazione per i lavoratori, arma di riscatto e di emancipazione sociale.

Ebbi modo di conversare con due delegati, uno della FISAC e l'altro della FILT, che conoscevo al di fuori del sindacato e che non sapevo – reciprocamente – facessero parte dell'organizzazione.

D1 l'avevo conosciuto in piscina ed eravamo sorpresi, direi piacevolmente sorpresi di ritrovarci qui e di scoprirci entrambi "compagni". Gli ho chiesto come mai fosse entrato in CGIL, da quanto, come e cosa aveva imparato e via così, cercando sempre di non essere troppo direttivo e senza destare il sospetto che fossero domande preparate. Quel che mi ha detto mi riconduce ancora una volta alla netta separazione esistente tra il delegato sindacale e il funzionario politico. D1 vi era entrato da poco, spinto da alcuni colleghi che riconoscevano in lui un certo modo di vedere e di pensare il mondo affine ai valori della CGIL. D1 però, dopo oltre un anno, si sentiva ancora del tutto impreparato ad affrontare questo ruolo, impreparato e isolato perché nessuno gli aveva spiegato bene cosa si dovesse fare e soprattutto come lo si dovesse fare. Allo stesso modo, nella RSU di cui faceva parte, l'esempio di chi lo aveva preceduto era l'unico appiglio a cui poteva rifarsi, consapevole che avrebbe dovuto trovare andando avanti "una propria modalità di stare sul campo".

Con D2 sono andato a bermi una cosa, finita l'assemblea. D2 lo conosco da molti anni e mai avrei sospettato di poterlo incontrare qui, non essendo lui di sinistra. "Guarda che tanti stanno in CGIL anche se non sono di sinistra, ci

stanno perché è il sindacato più forte”. D2 ci entrò per necessità, perché il suo lavoro come trasportatore era a rischio e nella CGIL trovò sponda e aiuto, al punto che cominciò a frequentare riunioni sindacali, si iscrisse e infine gli fu proposto dal suo segretario di candidarsi al direttivo. Lui comunque non si considera un sindacalista, solo quelli che lo fanno come lavoro a tempo pieno lo possono essere. Secondo D2, un bravo sindacalista deve innanzitutto crederci, perché la differenza, secondo la sua esperienza, la faceva il crederci o meno: un sindacalista motivato lo riconosci subito. Poi viene tutto il resto: bisogna saper trattare, saper portare avanti una negoziazione, bisogna saperci fare nelle situazioni e nei contesti diversi, cose che non si imparano dopo, in quanto o le sapevi già fare prima di entrare nel sindacato o non le avresti mai saputo fare allo stesso modo di quelli bravi. Corsi di formazione lui non ne ha mai seguiti: gli sarebbe piaciuto tanto sentire i vecchi del “mestiere” raccontare le proprie esperienze e poter chiedere loro come cavarsela in certe situazioni.

Lo sciopero del 6 Settembre, il mio secondo sciopero, ricalcò la dinamica osservata in occasione dello sciopero precedente. Stavolta si tenne a Mestre e il corteo partì proprio da sotto la Camera del lavoro. Non c’era molta gente e, sotto lo striscione della Funzione Pubblica veneziana, non c’erano nemmeno tutti i delegati del comitato direttivo: ad occhio avrei detto meno della metà. Segretari e membri della segreteria erano tutti presenti: camminata lenta, lunghe pause, si conversava per strada e si intonava qualche slogan, dietro a qualche striscione. Cercando con gli occhi facce conosciute, mi imbattei in D4 della FIOM: sapevo da sempre che lui ne faceva parte – la sua maglietta esibita con orgoglio con il logo FIOM era in tal senso eloquente – e ne approfittai, oltre che per salutarlo, per porgli qualche domanda.

La FIOM è quel che è rimasto della CGIL, l’ultima barriera contro il liberismo: sono i difensori della democrazia e della giustizia, contro la deriva della CGIL, oramai allineata a Confindustria e al PD. Lui milita nella FIOM da molti anni oramai, prima come RSU, poi come delegato, ora in segreteria. La FIOM è una scelta di vita, una scuola di vita: visto che la sinistra è morta, è

l'ultima speranza per questo paese. Bisogna radicalizzare la lotta e far capire alla gente che se non si lotta, andrà sempre peggio e che la crisi vale solo per i lavoratori, non per le multinazionali che incrementano i loro guadagni. Quello del sindacalista non è un mestiere: è una missione, spinto da una necessità di giustizia e di libertà e per impararlo devi condividere questi valori. Sì, i valori determinano la differenza tra un bravo sindacalista e un pessimo sindacalista, tra chi combatte per i lavoratori e chi cerca solamente di fare carriera per non tornare a lavorare. Corsi di formazione non ne ha mai fatti, non si impara a lottare perché se non sai lottare significa che non hai mai lottato e se non hai mai lottato, allora la FIOM non fa per te.

“La vita dell’associazione, per metafora, non è una somma di un numero limitato di battaglie; è una guerra che si sa quando è iniziata (sempre in modo glorioso e in condizioni difficili), ma è anche una guerra che probabilmente non finirà mai e presenterà continuamente alterne vicende. E come tutte le guerre anche l’associazionismo ha i suoi eroi, i suoi reduci, i suoi martiri, le sue leggende, i suoi miti, il rispetto per quelli che sono caduti in battaglia ecc. Fuor di metafora questo significa un patrimonio di simboli e valori che fanno parte integrante dell’associazione e ne costituiscono l’asse portante e la trama sottostante a ogni specifica e contingente azione che in quanto tale non può essere valutata in sé ma va inserita in una prospettiva più ampia dai confini indefiniti.”³³⁴

Il 2 Dicembre venne organizzato presso lo IUAV di Venezia un convegno sulla situazione carceraria, organizzato da una componente della segreteria di categoria B9. Un incontro che vedrà tra gli ospiti, tra gli altri, il senatore Casson.

La cultura maschile ancora imperante la noti dalle piccole cose: B9 donna e C2 uomo. Chi si alza dal tavolo se qualcosa non va? Lei. Chi interrompe chi se qualcosa non va bene? Lui. Dove si è seduto C2? Al centro del tavolo. Dove si è seduta B9? Ai margini del tavolo.

³³⁴ Organizzazione e rappresentanza, op. cit., p. 121.

Ovviamente anche qui la solita scena manifesta e la solita scena nascosta: scendo per andare a bere un caffè e ci trovo i soliti capannelli di sindacalisti che parlano d'altro, non certo del dibattito in corso in aula sul carcere.

Oramai aspettavo queste occasioni non solo per osservare quel che accadeva, ma soprattutto per conversare con qualche “compagno interno”, con la rigorosa consegna che mi ero dato di lasciare fluire il dialogo liberamente, attento a non dare l'impressione che la mia fosse una conversazione interessata.

Con D5, seduta al mio fianco, vedendola distratta, comincio a conversare. Di solito ci salutiamo e basta, oggi mi pare l'occasione giusta per rompere il ghiaccio. E il ghiaccio lo rompiamo eccome. Lei è in distacco sindacale, al suo primo mandato in segreteria. Ecco, vedi cos'è il sindacalista? Un politico. La prima regola è quella del saper parlare in pubblico e quindi apparire. L'essenziale è apparire e i segretari fanno di tutto per apparire sui giornali o, i più fortunati, in tv, altrimenti non existi: i tempi del porta a porta sono finiti, solo quelli di Lotta Comunista continuano così, oppure i Testimoni di Geova. Qui conta apparire e saper parlare in pubblico, conta saper stringere relazioni, alleanze, rapporti. Il “mestiere” è un continuo e incessante dialogo con i tuoi uomini, con le controparti, con i lavoratori, con questo e con quello, poi bisogna ovviamente saper condurre una trattativa, il che non è scontato.

Fa parte del mestiere il rapporto coi lavoratori: loro sono tutto, la nostra ragione di essere. È faticoso, è molto faticoso, ma anche appassionante, ti fa sentire l'importanza del lavoro, la dignità di una persona; il dramma di chi perde lavoro diventa un tuo dramma, il lavoratore si aggrappa a te e non puoi sottrarti alla responsabilità di dargli una mano, di trovare una soluzione. Poi a volte diventi matto a seguire certi lavoratori, certe loro pretese impossibili, certi loro comportamenti non proprio lineari.

D5 si sente spesso e volentieri trattata da donna e siamo la CGIL, la migliore che ci sia, perché dalle altre parti è peggio. Eppure i limiti sono ancora tanti, tutto è improntato ai ritmi maschili e vedi un po' te se qualcuno qui si ricorda di avere una famiglia a casa.

7.6 CGIL Veneto

Alcune caratteristiche rendevano la sede regionale un luogo ben diverso dalla Camera del lavoro: innanzitutto, qui la CGIL era da sola e non doveva condividere lo spazio con un altro sindacato; in secondo luogo, non vi erano i servizi aperti alla cittadinanza e quindi chi si recava al regionale erano principalmente i sindacalisti; in terzo luogo, vi era una piccola mensa, per il personale della struttura. Queste caratteristiche mi fecero percepire un'atmosfera diversa, più rilassata, meno tesa nelle mie visite. La mensa, tra l'altro, offriva occasione di dialogo e socializzazione che mancava vistosamente alla Camera del lavoro.

Andando spesso all'IRES per la mia ricerca, mi fermavo poi in mensa a pranzare e venivo presentato dai commensali di turno, da parte di Boschiero, allo stesso modo in cui sarei stato presentato alle altre Camere del lavoro: nel mio doppio ruolo di delegato e di ricercatore sulla CGIL – omettendo il fatto che la mia ricerca prevedeva anche l'osservazione coperta. In questo modo conobbi parecchi compagni interni della struttura, soprattutto a tavola o alla macchinetta del caffè.

Oggi ho parlato con E3, cinquantenne responsabile confederale dell'organizzazione. Abbiamo parlato di formazione, in quanto se ne occupa da quando la responsabile della formazione se ne andò alla Camera del lavoro e l'ufficio formazione regionale di fatto rimase senza un responsabile. Secondo lei il "mestiere" è un lavoro, eccome se lo è: come ogni lavoro, è fatto di competenze e di responsabilità e lo si può apprendere, anche con la formazione. Mi fa l'esempio di alcuni corsi da lei organizzati per dirigenti: di un corso sul benessere organizzativo, in particolare, mi parla un gran bene, è piaciuto molto e lo vorrebbe ripetere. Ritiene infatti utile aprire il sindacato ad altri tipi di formazione, quindi, come in questo caso, da esperienze che solitamente avvengono nella formazione aziendale.

Con E4, cinquantenne della segreteria confederale, discussi un giorno in mensa sulle competenze necessarie a svolgere il “mestiere”.

E4 è della vecchia scuola, quella che interpreta il “mestiere” come militanza. Il mestiere lo si apprende dalla relazione continua coi lavoratori: devi saper rispondere alle loro domande, sempre e comunque, se vuoi acquisire autorevolezza nei loro confronti. Le loro domande ti permettono altresì di approfondire alcuni temi e di renderti competente: da giovane lui, in distacco dal lavoro in fabbrica, andava nei luoghi di lavoro e la sera si metteva a studiare quel che gli avevano chiesto e a cui non aveva saputo rispondere, per poterlo fare l'indomani. La formazione serve perché ti dà le nozioni e le informazioni necessarie per il tuo lavoro: pensa alla contrattazione, lo strumento principale di un sindacalista, per farla devi essere continuamente aggiornato sul sistema contrattuale.

E5, sessantenne, segretario di categoria, era al suo ultimo mandato, poi sarebbe andato in pensione. Alla macchinetta del caffè, un giorno, gli posi la domanda sul “mestiere”. Seguendo rigorosamente la modalità dell'intervista libera, non indirizzavo mai il dialogo, lasciando l'altro libero di rispondermi come meglio credeva.

E5 oggi mi ha completamente spiazzato. Non so se dipendesse dal fatto che lui stia andando verso l'uscita, ma la sua visione del mestiere la definirei disillusa e allo stesso tempo lucida. Usa un tono educato e gentile, ma dice cose forti. La condizione del sindacalista di professione è una condizione di privilegio: in tempi di crisi, hai lo stipendio assicurato, tutto sommato uno stipendio dignitoso, e dei terremoti che il mondo del lavoro fuori deve affrontare ti arrivano solo i riverberi. La classe dirigente sindacale è diventata per questo una casta: per garantirsi questa condizione di privilegio. Nessuno lo ammetterà mai. Lui lo ammette perché se lo può permettere: non ha più nulla da perdere.

7.7 IRES Veneto

Il 3 Marzo venni a sapere di una presentazione a Ca' Foscari dell'ultimo numero della rivista dell'IRES Veneto: nel mio primo giro di perlustrazione della sede regionale della CGIL mi ero imbattuto nei suoi uffici, ma non ne avevo varcato la soglia. Quando chiesi a un paio di compagni dell'area cosa fosse e soprattutto cosa facesse l'IRES, mi risposero che non lo sapevano con esattezza. Esisteva un istituto di ricerca in seno alla CGIL, le cui attività non erano conosciute da dei dirigenti sindacali: qualcosa non mi tornava.

Quel giorno furono presenti gli addetti ai lavori: alcuni dirigenti sindacali, compreso il segretario regionale del Veneto. Notai sul mio diario di bordo le stesse dinamiche che avevo già visto in opera nei direttivi e negli incontri d'area: il rituale e il linguaggio *sindacalese*. I presenti erano pochi e non spiccavano certamente gli studenti, piuttosto persone provenienti dal mondo delle professioni. Feci così conoscenza del direttore dell'IRES, Alfiero Boschiero. Avrei scoperto solo in seguito che Boschiero fu da giovane segretario generale di una Camera del lavoro e, soprattutto, fu responsabile nazionale della formazione dal 1988 al 1994 – anno in cui l'allora segretario generale della CGIL Bruno Trentin decise di chiudere l'Ufficio Formazione e di far nascere al suo posto l'Istituto Superiore della Formazione, presieduto da Saul Meghnagi e diretto da Adolfo Braga.

Boschiero ritiene l'opportunità che gli fu offerta di responsabile nazionale una vera fortuna nella sua carriera sindacale: pur non avendone le competenze specifiche, ma avendo alle spalle un'importante esperienza di dirigente sindacale, fece del suo meglio per sfruttare l'occasione che gli venne data e organizzò una mole di corsi per dirigenti sindacali, avendo a mente la necessità di relazionarsi col mondo universitario e considerando la formazione come un diritto del sindacalista – sulla scia della stagione dei diritti inaugurata dalla segreteria Trentin. Dal 1994 rientrò a Venezia e divenne responsabile della

formazione regionale per alcuni anni, fino al suo passaggio alla direzione dell'IRES Veneto.

All'IRES andai in visita formale per la prima volta il 13 Luglio 2011. Sarebbe stata la prima di una lunga serie di visite. A parte l'opera per me importantissima "I mestieri del sindacalista" e tutti gli autori di cose sindacali che mi furono via via consigliati (cfr. sopra), oltre alle "visite guidate" presso altre strutture sindacali nel Veneto e in Emilia-Romagna, cominciò quel costante lavoro di confronto e dialogo a tre tra Boschiero, Masiero e il sottoscritto.

7.8 Camere del lavoro di Verona, Padova e Treviso

Il 27 Ottobre accompagnai il direttore dell'IRES in visita alla Camera del lavoro di Verona. In questa e nelle altre visite Boschiero continuò a presentarmi nella mia doppia veste di delegato e di ricercatore sul "mestiere".

La collocazione della Camera veronese nel tessuto urbano cittadino e l'architettura stessa dell'edificio erano ben diverse da quelle della Camera veneziana e ne determinavano, inevitabilmente, un clima differente. Conobbi vari funzionari, compreso il segretario generale confederale; i dati più interessanti per la mia ricerca li raccolsi da delle interviste libere con la responsabile della formazione, D6 e con la responsabile dell'organizzazione, D7.

D6 lavora a part-time: ha voluto continuare a lavorare come formatrice anche fuori del sindacato, per mantenersi aggiornata e per non respirare solamente l'aria sindacale. È gentile e disponibile con me. Parliamo ovviamente di formazione, le racconto il mio progetto di ricerca e lei mi mostra il programma formativo della Camera del lavoro di Verona. Qui la formazione è decisamente strutturata e programmata. Affiancata alla formazione tradizionale (che definirei di aggiornamento professionale) vi sono delle giornate dedicate alle competenze trasversali (definite formazione avanzata) e infine delle giornate introduttive sui valori della CGIL, in cui viene tracciata la storia

dell'organizzazione e proposti i valori a cui essa si ispira nella sua azione. D6 mi parla di certificazione delle competenze: le chiedo quali competenze vengano rilevate e come vengano riconosciute. Mi mostra il libretto formativo che ogni sindacalista che abbia partecipato ad almeno un corso di formazione possiede: vi vengono registrati i corsi seguiti. È questa quindi la certificazione delle competenze? L'attestazione dei corsi frequentati dal sindacalista? Sì, certo, così si sa quali competenze abbia già appreso. Insisto: ma così non viene realmente validato l'effettivo apprendimento del singolo, ovvero quali learning outcomes un corso di formazione abbia generato. No, certo, quello no.

Mi intrattenni poi con la responsabile dell'organizzazione intorno a cosa fosse per lei il “mestiere” e come lo aveva appreso.

D7 da una vita fa parte della CGIL, ha ricoperto in passato vari ruoli. Saper fare questo mestiere significa per lei saper fare tante cose assieme. L'esperienza è la via maestra, perché certe cose non te le insegna nessuno. Puoi ascoltare l'esperienza di un altro, ma quando ti trovi da sola di fronte alla controparte, lì sei sola. Impari a capire il clima, a gestire la relazione, a sapere quando è il momento di avanzare e il momento di indietreggiare. Quindi è un sapere condurre una contrattazione? Certo, il mestiere è essenzialmente una relazione negoziale, ma non solo, devi tener conto di più fattori. Impari ad ascoltare i bisogni dei lavoratori, è un lavoro di ascolto, ma impari anche a metterti nei panni della controparte, per capire meglio il suo punto di vista, così da poterla affrontare al meglio. Questo “mestiere” lo fai per gli altri, lo fai mosso da un'idea di giustizia, non è solo una negoziazione, è una lotta in difesa di chi da solo non sarebbe in grado di difendersi allo stesso modo. Molto importanti sono le emozioni e i sentimenti in questo ruolo, devi saperli riconoscere e comprendere. E la formazione in tutto questo che ruolo ha? Ha un ruolo importante, perché ti dà gli strumenti teorici per come fare contrattazione. Ma poi devi metterci del tuo, devi rifarti alla tua esperienza e alla tua sensibilità.

Il 10 Novembre il direttore dell'IRES mi portò con sé in visita alla Camera del lavoro di Padova. L'occasione fu un seminario sull'Europa e la posizione

della CGIL al riguardo. Gli invitati erano importanti: oltre al segretario generale della Camera del lavoro padovana, D8, il direttore dei Quaderni di Rassegna Sindacale, Mimmo Carrieri, e il responsabile del dipartimento nazionale delle politiche globali, Leopoldo Tartaglia. Al seminario parteciparono poche persone e in quella occasione conobbi D9, membro della segreteria confederale padovana.

La Camera padovana rimaneva nella periferia della città, nella zona commerciale e direzionale. Anche in questo caso vale lo stesso discorso di Verona: il contesto geografico determinava un'atmosfera diversa.

La parte più interessante per me è stata la cena assieme al direttore dell'IRES, al direttore dei Quaderni, a D8 e a D9.

D9 mi ha raccontato di condurre in via sperimentale dei momenti di confronto con dei lavoratori, ispirato alla pedagogia degli oppressi di Paulo Freire: non tanto un corso di formazione, quanto dei gruppi di lavoro ispirati all'approccio critico di coscientizzazione proposta dall'educatore. Avevo studiato Freire al primo anno di dottorato e mi ero interrogato sulla sua possibile applicazione al contesto sindacale: questa potrebbe essere una possibile risposta.

D8, persona squisita, mi ha raccontato dell'intreccio politica-sindacato come di un intreccio necessario ed ineliminabile: il dirigente sindacale è anche un dirigente politico e questo considerata non solo la storia del sindacato, ma vista anche e soprattutto la crisi che la forma partito conosce e che lo costringe ad esplicitare ancor di più il suo ruolo politico. Lì vi è riassunto il senso del "mestiere": il sindacalista deve avere uno sguardo globale, complessivo, della società e dei problemi del lavoro, dei datori di lavoro, delle imprese, della politica nazionale e internazionale, deve vedere il mondo a 360°. Il suo scopo è difendere dei posti di lavoro e quindi questo rimane l'obiettivo principale del sindacalista, difendere il lavoro, difendere delle persone in carne ed ossa perché se perdi il posto di lavoro non perdi solo il tuo stipendio e la possibilità di campare, perdi anche la tua dignità, perdi la tua libertà. Il sindacato ha fatto molti sbagli e molti ne farà ancora, ma guai se non ci fosse. Molto del

“mestiere” lo puoi imparare, ma poi sei tu, sei quello che sei, quello che sei diventato, sei la tua storia, quella non te la insegna nessuno.

Il direttore Mimmo Carrieri mi ha dato un consiglio: stai attento a certi teorici di cose sindacali che, nonostante abbiano scritto tanto, di sindacato non ne capiscono molto perché il sindacato non l’hanno vissuto, l’hanno solo studiato.

Il 21 Novembre, ancora a Padova, presenziai alla presentazione del bilancio sociale della FLAI del Veneto presso la Banca Etica. L’occasione fu preziosa per ascoltare Mario Rodriguez, professore a Padova e Milano e consulente sulla comunicazione politica per il sindacato; erano presenti il segretario generale della FLAI del Veneto, una componente della segreteria confederale regionale e D8.

Osservavo in platea un delegato senza mani, la sua abilità nell’usare il telefonino usando le estremità delle braccia. La sua dignità, la sua fierezza oserei dire nel voler essere trattato come gli altri, senza commiserazione o pietà, mi ha colpito profondamente: parla delle condizioni del lavoro senza parlare della propria condizione, ma di quella generale dei lavoratori dell’agricoltura. Ecco i valori incarnati: non l’ho mai capito così bene come oggi.

D8 ha menzionato un delegato veronese iscritto a Forza Nuova: secondo lui la CGIL non ospita più solamente, e da un pezzo, gente di sinistra, ma anche molti leghisti e addirittura, come in questo caso, persone di estrema destra. Il brusio in sala si fa forte, alcuni esprimono le loro perplessità, lui controbatte con queste parole: chi aderisce alla CGIL si riconosce nei nostri valori e questa adesione può arrivare da chiunque, purché accetti appunto la nostra visione del mondo.

Rodriguez cura le campagne informative della CGIL: gli ho spiegato la mia ricerca e abbiamo discusso sul “mestiere”. Rodriguez pensa che sia venuto il momento del sindacalista di cominciare a non fare più sintesi, di smettere un certo abito ideologico e di “laicizzare” il mestiere. Ci vorrebbe il pragmatismo alla Rorty, le differenze, inevitabili e non più confondibili, non possono più essere taciute, né forzate dentro le sintesi. È ben consapevole che questo è un passaggio culturale delicato e si chiede se il sindacato ne sarà capace. Non ci

sono più verità rivelate, la vocazione pedagogica autoritaria è venuta meno ma è difficile, molto difficile, innescare questo cambiamento.

Il 16 Gennaio 2012 mi recai, in auto, a Sasso Marconi (Bologna) assieme al direttore dell'IRES, il segretario generale della Camera del lavoro di Treviso E1 e un membro della segreteria, E2. L'occasione fu una conferenza sulle crisi e le trasformazioni del settore manifatturiero. Il luogo aveva in passato ospitato la scuola di formazione dell'Emilia Romagna; ora veniva utilizzato per conferenze e convegni.

La Camera del lavoro trevisana sarei andata a visitarla a fine mese; interessante risultò per me il dialogo con E1 ed E2.

E1 è segretario di lungo corso, ma quel che mi colpisce è che sta preparando la sua "discendenza". E2, ex ricercatore dell'IRES Veneto, infatti, è entrato in segreteria confederale per un periodo di gavetta, fino al prossimo congresso. La cosa mi pare notevole per due motivi: il fatto di andare a proporre ad un ricercatore questo incarico e il fatto di formarlo sul campo attraverso modalità di affiancamento.

E2 si sta facendo le ossa, impara, studia e non ha paura di nessuno. In CGIL la cosa più importante è la carriera sindacale, non certo quella di ricerca e pertanto E2 ha aderito con convinzione, conscio del cammino di responsabilità ed impegno che ha di fronte. E1 lo segue "a distanza", lo porta con sé e lo lascia provare: indubbiamente una strada molto efficace di apprendimento sul campo, con a fianco una via di mezzo tra un mentor e un tutor. E1 ha intravisto in E2 capacità e potenzialità, E2 ha intravisto in E1 la possibilità di crescita all'interno dell'organizzazione, pur sacrificando la strada della ricerca.

Un rischio rimane e, nonostante le loro affermazioni contrarie, la questione resta per me da acclarare: seguire l'esempio della figura esperta non comporta poi il pericolo di ripetizione inconsapevole di modalità, comportamenti e in ultima analisi di conformità ad E1?

7.9 Formazione sindacale

Il 27 Settembre, alla sede regionale, ebbi modo di osservare per la prima volta un esempio concreto di formazione: l'area di cui facevo parte organizzò infatti una giornata di formazione per neodelegati provenienti da tutta la regione del Veneto. C'era ancora una volta B3, segretario nazionale e inoltre E6, della segreteria nazionale.

Seduti in platea nella solita sala riunioni del piano terra, la giornata di formazione consistette in una docenza di storia del sindacato. L'incontro fu senz'altro interessante, ma la modalità di conduzione era ancora una volta quella a cui avevo assistito ai direttivi: primo intervento del coordinatore regionale B4, poi lunga prolusione di E6, ancor più lungo intervento di B3. Eravamo circa una cinquantina e in netta prevalenza maschi.

A pranzo ne parlai con B4, della segreteria regionale veneta, quindi sindacalista a tempo pieno.

Questo incontro è più formativo di tanti altri, in quanto dà una carrellata storica della CGIL che noi giovani spesso non conosciamo e inoltre, condotto da figure del calibro dei due relatori, vale ancora di più. La formazione tradizionale lui la conosceva bene e l'aveva pure seguita, ma quel che era essenziale era secondo lui possedere i vecchi arnesi del mestiere. Mi ha fatto questo esempio: da giovane, un compagno anziano al quale lui faceva riferimento gli insegnò che di fronte al lavoratore che viene a chiederti conto della sua busta paga e tu non sai leggere le varie voci e dargli una spiegazione, perdi di credibilità. Questo va insegnato: devi essere sempre informato sui contratti di lavoro, solo così potrai essere un buon sindacalista. Il resto? Il resto lo impari sul campo, non ci sono corsi di formazione che ti possano insegnare il resto.

La seconda parte della giornata fu dedicata al dibattito, ovvero vennero raccolte alcune domande su quanto detto in mattinata e i due relatori diedero le loro risposte. Sentii gli organizzatori della giornata scambiarsi le reciproche soddisfazioni: visto che le domande poste erano state tante, ciò significava che il

corso era andato bene. Venne annunciata una seconda giornata, da tenersi l'anno successivo: non ebbe mai luogo.

Il 25 Novembre, presso la Camera del lavoro, assistei a due moduli del corso di formazione per neodelegati (cfr. capitolo 4) condotti da B5, ora pensionata e in passato responsabile della formazione regionale cigiellina. L'incontro, suddiviso in due parti – primo modulo la mattina, secondo modulo il pomeriggio – ebbe luogo nella sala dove solitamente si riuniva il direttivo di cui facevo parte.

Fu per me un momento importante: avevo finalmente di fronte non una formazione politica, come quella a cui avevo assistito nella sede regionale, ma una formazione sindacale tout court, curata da una figura autorevole come B5, di cui avevo spesso sentito parlare sia nella struttura regionale che provinciale.

Avrei poi verificato che il programma, sempre lo stesso, veniva riproposto di anno in anno ai nominativi segnalati dai vari direttivi di categoria. Avrei verificato altresì come, una volta concluso questo corso, non ci sarebbe stata una continuità formativa programmata negli anni: questo corso era ritenuto sufficiente per il neodelegato, il resto lo avrebbe imparato col tempo, facendo esperienza sul campo.

Sono rimasto silente tutto il tempo, un tempo lunghissimo. Solo durante la pausa pranzo ho scambiato due parole con due delegati provenienti dal terzo settore. Ho chiesto loro che ne pensassero: entrambi erano contenti, in quanto capivano meglio cos'era il sindacato, la sua storia, i suoi servizi, la sua organizzazione. Certo, mi ha detto ad un certo punto il secondo, tutto questo è nozionismo, fare sindacato è sempre tutta un'altra cosa, un po' come la patente di guida: puoi conoscere la segnaletica e il codice della strada fin che vuoi, ma guidare un'auto è ben diverso.

Gli elementi che mi sono segnato, osservando l'intera giornata, sono i seguenti. Primo modulo del mattino, ovvero il modello organizzativo. Mi sembra di essere tornato alle elementari. La formatrice fa la sua lezione, aiutata da un ppt, tutti ascoltano, qualcuno prende appunti. Siamo in tanti, una cinquantina circa.

Durante la lezione c'è chi ovviamente parla con il vicino, chi guarda il telefonino, chi legge. Assisto pure ad un litigio tra due delegati, in quanto il primo si era permesso di criticare il servizio legale della CGIL per diretta esperienza e l'altro gli urlava in pubblico che non doveva permettersi di parlare male della CGIL a prescindere, perché non ci si critica tra compagni.

La modalità di formazione è direttiva, oserei dire ultradirettiva: lei spiega e richiama pure all'ordine se qualcuno si distrae, battendo la mano sul tavolo.

Alla fine del secondo modulo, quello dedicato ai servizi, condotto allo stesso modo – una lunga processione di diapositive e nessuna interazione con gli utenti – procederà con una verifica del gradimento chiedendo a tutti, a voce, di dichiarare la propria valutazione. Va da sé che nessuno si è esposto in pubblico, tutti le fanno i complimenti, nessuno escluso. Alcuni interventi, tuttavia, segnalano una certa difficoltà a seguire la lezione, in quanto vengono dette troppe cose.

I direttivi di categoria, sostiene, sono gli organi più importanti della CGIL, in quanto organi che deliberano e decidono risorse e bilanci. La segreteria è solamente organo esecutivo, mentre la democrazia sindacale viene garantita dai direttivi. Raccomanda di parteciparvi sempre, perché solo così si potrà esercitare il potere deliberativo e imparare la democrazia sindacale. Sostiene che la CGIL attualmente conta 12.000 funzionari e oltre 7.000 strutture.

Ho sottolineato il passaggio in cui, esattamente al contrario di quanto afferma Rodriguez, ribadisce la necessità di fare sintesi da parte di un dirigente sindacale, altrimenti non si costruisce nulla: bisogna decidere e mediare e per decidere e mediare bisogna per forza fare sintesi.

Insiste sul fatto che noi presenti siamo i futuri dirigenti del sindacato e che proprio per questo il presente corso è stato organizzato: per fornirci gli strumenti del mestiere.

7.10 *Stato della ricerca*

Alla fine del secondo anno i dati raccolti, sebbene ben più ricchi e diversificati rispetto al primo anno, non mi parevano ancora sufficienti per rispondere alla domanda conoscitiva che aveva originato la mia ricerca. Paradossalmente, il quadro mi pareva più confuso rispetto alla fine dell'anno precedente.

Era un lavoro, era una passione, era una funzione politica: cos'era il "mestiere" sindacale? Tra le sue competenze, emergeva sempre più la contrattazione e la negoziazione quale competenza principale: il ruolo di rappresentanza implicava un lavoro di tutela, di avvocatura del lavoratore nei confronti della controparte. Ci aggiungevo la gestione del tempo: assorbito dalle comunicazioni e dalle relazioni, ben poco spazio gli rimaneva ai tempi di vita personali e familiari. L'aspetto motivazionale e valoriale mi sembrava altresì assodato: il "mestiere" non veniva solamente ispirato a determinati principi, li vedeva messi in atto – o almeno si muoveva in quella direzione – anche se il confine con l'ideologia e il sentimento del missionario pareva labile.

La formazione formale mi appariva a questo punto manifestamente marginale: non solo per quanto avevo avuto modo di ascoltare dai diretti interessati, quanto anche per le forme erogate di formazione a cui avevo preso parte: riprendendo quanto scritto alla fine del capitolo precedente, la contraddizione tra l'intenzionalità teorica e la prassi era clamorosa e gli enunciati dell'ISF (cfr. pagg. 170-172) totalmente ignorati.

Da sottolineare la diversificazione della formazione tra le realtà che avevo avuto modo di visitare oltre la Camera del lavoro veneziana: Verona, Padova e Treviso parlavano di tre realtà diverse da quella veneziana e ognuna di queste diversa dalle altre, con modalità e progettualità che risentivano dell'autonomia di ogni struttura territoriale – il che, ancora una volta, confermava la realtà interorganizzativa della CGIL.

Il “mestiere” pareva indubitabilmente appreso sul campo: almeno a sentire i compagni più anziani, quelli appunto che ricoprivano la stragrande maggioranza delle cariche dirigenziali. I casi di E2 a Treviso e quello del segretario generale regionale della mia categoria (nato nel 1980) costituivano appunto rare eccezioni nel panorama osservato.

Un’impiegata che lavorava al quinto piano della Camera del lavoro mi disse un giorno, in occasione di una mia visita, che se la CGIL poteva essere comparata ad un animale, questo era un elefante: lento nel muoversi, lento nel cambiare. La burocraticità e la ritualità di questo elefante, alla fine dei due anni, era fin troppo evidente.

L’esigenza di organizzare un percorso più approfondito con un piccolo gruppo di sindacalisti non andava solo incontro al desiderio iniziale di A2: era diventata soprattutto fase necessaria della mia ricerca affinché potessi ipotizzare una o più risposte plausibili alla mia domanda cognitiva. D’altronde, solo il lungo percorso di preparazione che avevo alle spalle – 2 anni – mi permise di costruire adeguatamente questa ulteriore fase di ricerca.

Ma, ancora una volta, procediamo con ordine.

CAPITOLO 8

Io, tu, noi, il sindacato: (per)corsi di (auto)formazione riflessiva

8.1 Osservazione in profondità

L'osservazione partecipante, le conversazioni informali e le interviste libere condotte nell'arco dei 2 anni non sono state sufficienti a ipotizzare una risposta plausibile alla domanda conoscitiva che ha originato la presente ricerca. L'opportunità di focalizzare ancor di più l'indagine, con l'aiuto di un gruppo ristretto di sindacalisti, era d'altronde già disponibile sotto forma di un percorso di formazione sperimentale, originariamente richiestomi dalla segretaria A2 e successivamente perorato anche dal segretario generale A1.

Per progettare questo esperimento, ho pertanto tenuto conto di entrambi i fattori: la necessità personale di focalizzare la domanda sul “mestiere” e il desiderio della Camera del lavoro di sperimentare un percorso formativo, inteso come un momento di riflessione e di confronto tra i partecipanti.

In fase di progettazione, mi sono posto l'obiettivo di costruire non tanto un *focus group*, quanto un *(per)corso di (auto)formazione riflessiva* che certamente prendeva spunto, sul piano del rigore metodologico, da alcune tecniche afferenti al focus group, ma se ne è distaccato nella forma – e quindi nella sostanza – rendendolo appunto più vicino ad un *percorso di reciprocazione riflessiva di gruppo*.

Tentando ancora una volta di rimanere coerente con il metodo di ricerca fino ad allora condotto, ossia un'esplorazione del campo il più possibile rispettosa dei soggetti coinvolti e il meno possibile invasiva e direttiva, importante è stata la modalità di convocazione di testimoni qualificati, ovvero dei soggetti che possedevano informazioni preziose per la ricerca in atto: un campione di esperti del “mestiere”. La partecipazione è stata infatti libera: la seguente lettera, redatta assieme ad A1 e A2, fu indirizzata a firma del segretario

generale a tutti le segretarie, confederali e di categoria, presenti in seno alla Camera del lavoro.



Camera del Lavoro Metropolitana di Venezia

Il Segretario Generale

Mestre, 19 Settembre 2011

Care compagne e cari compagni,

è da poco iniziato un corso di formazione sindacale per “giovani delegati” che ha riscontrato molto interesse, al punto che si è ritenuto opportuno organizzare due moduli paralleli. Questa risposta positiva è per noi conferma che investire nella formazione è necessario e incontra una forte richiesta da parte dei nostri delegati.

In questa direzione vorremmo allora procedere, anche per rimediare a periodi recenti di trascuratezza in questo ambito.

Vi proponiamo un secondo percorso formativo, rivolto soprattutto a coloro che esercitano attività sindacale da più tempo. Non è un corso di formazione tradizionale con acquisizione di conoscenze, informazioni e tecniche sindacali: esso è piuttosto un lavoro di riflessione e di consapevolezza su di noi, sul nostro stare e agire insieme dentro questa Organizzazione Sindacale; una ricognizione sui valori comuni e sugli obiettivi condivisi partendo da noi, dalla nostra pratica quotidiana nel sindacato e per il sindacato.

Questo secondo percorso vorrebbe prendersi cura del patrimonio più prezioso che abbiamo, il nostro bene comune: le donne e gli uomini della CGIL, soggetti politici del cambiamento impegnati in un lavoro difficile e irrinunciabile di lotta e difesa dei lavoratori.

Il corso prevede quattro incontri, che si terranno presso la sede CGIL di via Ca' Marcello a Mestre al primo piano in sala 1 con il seguente calendario:

- venerdì 21 ottobre 2011, dalle 9.00 alle 12.30;
- venerdì 4 novembre 2011, dalle 9.00 alle 12.30;

- giovedì 17 novembre 2011, dalle 9.00 alle 12.30;
- venerdì 2 dicembre 2011, dalle 9.00 alle 12.30.

Il corso sarà tenuto dal dott. Cristiano Chiusso.

Per informazioni e/o adesioni, si prega di chiamare YY allo 041.5491318 entro e non oltre venerdì 14 ottobre 2011.

Vi ringrazio per la vostra attenzione.

Fraterni saluti.

Una volta raccolte le candidature, un primo criterio che avevo posto per la selezione delle stesse fu la costituzione di un campione rappresentativo della Camera del lavoro in termini di appartenenza di categoria, di genere, di età, di ruolo; un secondo criterio fu la ripartizione equilibrata del gruppo in membri del mio direttivo e della mia segreteria e membri di altri direttivi o di altre segreterie; un terzo criterio fu il limite di 12 partecipanti: un focus group è abitualmente composto da 6 a 10 persone, ma le variazioni nella letteratura scientifica variano da un minimo di 4 a un massimo di 12.³³⁵ Non troppo piccolo quindi, né troppo grande; i partecipanti, inoltre, devono avere le caratteristiche adatte allo scopo: non troppo omogenei, né troppo poco.³³⁶

Carrao è del parere che la reciprocazione tra i partecipanti al focus group costituisce il suo valore aggiunto rispetto alle interviste individuali: se essa non è strutturata, sarà ancor più realistica e rispecchierà il processo che solitamente presiede alla formazione delle opinioni.³³⁷

Il focus group è un'intervista, un dialogo, una conversazione con un gruppo di soggetti disposti ad indagare una questione e condotto da un facilitatore che, seguendo un copione più o meno strutturato, propone stimoli di tipo verbale o visivo. Questa modalità è molto feconda per discussioni e riflessioni, poiché

³³⁵ Gianni Statera, *La ricerca sociale. Logica, strategie, tecniche*, SEAM: Roma 1997.

³³⁶ Richard A. Krueger and Mary Anne Casey, *Focus groups. A practical Guide for Applied Research*, Sage: Thousand Oaks 1994.

³³⁷ Sabrina Corrao, *Il focus group*, Franco Angeli: Milano 2000.

lascia aperta la libera interpretazione di ciascuno. Le stimolazioni da me proposte sono state: la lettura iniziale, ad ogni incontro, di un brano tratto da un testo sindacale; delle esercitazioni, sia scritte che orali, che favorissero un lavoro pensoso in dialogo con sé stessi e con gli altri; infine, delle domande aperte che investivano il loro “mestiere” da diverse angolazioni.

Per i focus group condotti in modo non direttivo si può costruire una traccia di intervista libera:³³⁸ il “mestiere” secondo le sue motivazioni (perché?), secondo le sue competenze (cosa?), secondo il suo apprendimento (come?). Essendo la mia modalità di conduzione non direttiva, ho seguito l’emergere dalle conversazioni,³³⁹ ponendomi in posizione di ascolto e cercando di interrompere il flusso discorsivo il meno possibile.

Il ruolo del facilitatore è un ruolo chiave e complesso: secondo Bovina, da un lato deve avere la sensibilità di favorire un buon clima in cui i partecipanti si sentano a proprio agio in modo che tutti, anche i più ritrosi, siano facilitati a partecipare; allo stesso tempo, il moderatore deve avere il carisma e la forza per pilotare l’argomento sui punti chiave e mantenere sempre la leadership del gruppo, assicurando il controllo di personalità dominanti che tenderanno a monopolizzare gli interventi³⁴⁰. Se un moderatore deve essere incisivo se il gruppo devia o se si presentano fattori di disturbo, deve altresì fare attenzione a non stravolgere e condizionare eccessivamente il gruppo³⁴¹.

Per la Corrao “il ruolo del moderatore e il suo grado di direttività sono in stretta correlazione con il livello di strutturazione: tanto un focus group è più strutturato, tanto è più centrale il ruolo del moderatore e viceversa”³⁴². Ho quindi cercato di creare un clima di fiducia e di apertura, di facilitare un viaggio

³³⁸ Sabrina Corrao, *Il focus group: una tecnica di rilevazione da ri-scoprire*, in “Sociologia e Ricerca Sociale”, XX, 60, 1999, pp. 94-106.

³³⁹ Livia Bovina, *I focus group. Storia, applicabilità, tecnica*, in Bezzi C. (a cura di), *Valutazione*, Giada: Perugia 1998, pp. 37-45.

³⁴⁰ *I focus group. Storia, applicabilità, tecnica*, op. cit.

³⁴¹ *Focus groups. A practical Guide for Applied Research*, op. cit.

³⁴² *Il focus group: una tecnica di rilevazione da ri-scoprire*, op. cit., p. 100.

riflessivo il quale, partendo inevitabilmente da sé stessi, portasse i sindacalisti, negli incontri successivi, ad aprirsi all'altro, al gruppo, all'organizzazione.

Il tipo di analisi dei dati, il dettaglio e la forma del rapporto dipendono dagli obiettivi della ricerca: nel mio caso, il dato più importante era la raccolta delle informazioni intorno al loro "mestiere", non trascurando però le interazioni e le dinamiche significative emergenti.

I quattro incontri, a differenza delle conversazioni e delle interviste libere, furono registrati: il mio ruolo di ricercatore veniva finalmente scoperto e potevo quindi permettermi di fare quel che prima sarebbe stata una scorrettezza etica, oltre che metodologica (cfr. capitolo 5).

Alla fine di ogni incontro, somministravi un questionario di gradimento e di valutazione, rigorosamente anonimo, che mi fornì un feedback prezioso sul percorso che stavo conducendo sotto forma di critiche e suggerimenti.

Come per i precedenti 2 capitoli, non riporterò l'intero svolgimento del percorso formativo per ragioni di spazio e di pertinenza, ma solo i dati emersi attinenti alla mia domanda di ricerca.

8.2 *Io sindacato*

Il primo incontro ebbe luogo il 25 Ottobre e vi parteciparono 6 sindacalisti su un totale di 12 iscritti: 3 segretari e 3 delegati, ovvero 5 uomini e 1 donna, tutti con incarichi politici a livello confederale o di categoria. Degli assenti, 3 avvertirono di essere impossibilitati a partecipare, 3 non avvertirono affatto.

Al primo incontro prese parte anche A1, segretario confederale, per introdurre i lavori che iniziarono in ritardo, a causa della mancata puntualità dei più.

I presenti furono:

- A2, donna, membro della segreteria confederale;
- C1, uomo, membro della segreteria del mio direttivo;
- E7, uomo, segretario generale della FLC;

- C8, uomo, delegato della FILT;
- E8, uomo, delegato della FILCAMS;
- E9, uomo, delegato della FISAC.

Il primo incontro fu intitolato *Io sindacato*: l'invito era quello di partire dalla propria storia di vita e, da questa angolazione, iniziare un viaggio riflessivo composto da 4 tappe.

Dopo una mia breve presentazione del percorso, lessi un brano di Riccardo Terzi, allora segretario nazionale dello SPI, il quale, in occasione dell'elezione di Susanna Camusso a segretario generale della CGIL, le rivolse 10 domande sul futuro della CGIL: la lettura mi servì quale stimolo iniziale all'avvio di ogni singolo laboratorio. Le 10 domande vertevano sulle modalità di selezione dei gruppi dirigenti, sull'unità sindacale, sul rapporto con la politica e l'autonomia dell'organizzazione, sulle difficoltà della rappresentanza precaria, sulla FIOM, categoria a sé dell'organizzazione, sulla trasformazione del mondo del lavoro, sul rapporto coi territori, sull'Europa, sull'identità e la cultura organizzativa, sullo stile di direzione dei dirigenti sindacali.³⁴³

A1 introdusse i lavori:

“Sono contento per i presenti, spiaciuto per gli assenti, i problemi dei sindacalisti sono questi. Noi abbiamo avviato un primo corso di formazione per giovani delegati pochi giorni fa, eravamo un po' preoccupati, perché era un pezzo che non si faceva più formazione dentro questa Camera del lavoro. Un tempo facevamo corsi a livello regionale, il regionale metteva a disposizione i docenti, circa 20.000 delegati passarono per la formazione e oggi non c'è più questa struttura. C'è stata un'adesione enorme per i corsi di neodelegati, adesione che ci ha costretto ad organizzare due corsi paralleli, un'adesione trasversale che ci ha sorpreso...

Si è posto un problema, il futuro gruppo dirigente, quello più prossimo che dovrà entro pochi anni, nonostante il senso di conservazione pazzesco che abbiamo

³⁴³ Riccardo Terzi, *10 domande a Susanna Camusso. I nodi principali di fronte alla CGIL*, in: *Argomenti umani*, Anno XI – 12, Dicembre 2010, Il Ponte: Milano 2010.

tutti noi, sostituire il gruppo dirigente che sale, scende o esce (in pensione): abbiamo un bisogno drammatico di costruire un nuovo gruppo dirigente.

Noi abbiamo un gruppo dirigente medio molto valido, ha un peso importante sia a livello regionale che nazionale dentro la propria categoria, molti dirigenti di Venezia non a caso vengono chiamati a compiti di dirigenza all'interno delle singole categorie e anche a livello nazionale, ma l'esperienza è sempre verticale. La CGIL deve assumere il ruolo della confederalità come centralità in questo mondo frammentato: mi piacerebbe un percorso per cui chi ha fatto un'esperienza importante dentro la propria categoria come delegato e poi come dirigente avesse gli elementi anche per poter scegliere esperienze non solo verticali, ma anche trasversali, quindi percorsi confederali dentro la Camera del lavoro...

Questo è un esperimento, a cui andranno supportati alcuni momenti di approfondimento – master sull'economia o rapporti con l'università – per dare strumenti in più a chi dà la disponibilità a rappresentare al meglio un momento così complesso come questo. Con A2 e Cristiano, vediamo di farlo il più seriamente possibile questo percorso: siamo disponibili a suggerimenti e critiche. Per me è fondamentale questo percorso, mettere assieme compagni su cui puntare l'attenzione. Assieme al risanamento e allo buttare giù gli steccati, una delle missioni da parte del nazionale è anche quella di costruire un gruppo dirigente che parta da questa realtà di sindacato...

Vediamo un po' se riusciamo a costruire questo tessuto, costruire un percorso di dirigenti sindacali e fare sentire l'appartenenza alla Camera più importante rispetto all'appartenenza alla propria categoria e ad altre offerte che si possano ricevere. Grazie e buon lavoro a tutti”.

Prima di iniziare, proposi un breve giro di pareri sulle loro aspettative.

A2: *“E' utile qualsiasi tipo di formazione. Qui siamo stati trascurati per un periodo e poi la risposta è stata molto forte, c'era un bisogno forte da parte dei delegati tutti. Questo è un momento anche nostro, nel senso che cerchiamo di parlare di noi, di come stiamo qua dentro, di che tipo di aspettative abbiamo, a*

seconda delle nostre esperienze consolidate o meno, verificare, discutere e riflettere se c'è stata poi una rispondenza alle aspettative iniziali, se abbiamo trovato risposte sulla fatica che facciamo ogni giorno. È vero che tutto precipita giorno dopo giorno, pare che siamo nel baratro, però io sento molto forte questa cosa, che noi tante volte corriamo il rischio di essere concentrati su questioni interne e intanto il mondo va avanti e precipita, corre alla velocità della luce e noi corriamo il rischio di rimanere indietro.

Io sono molto preoccupata per tutte le manifestazioni degli indignati: non sulle loro motivazioni condivisibili, ma quello che mi preoccupa è che quei giovani non volevano essere rappresentati dalla politica o dal sindacato. I giovani, precari flessibili, quelli che noi vogliamo difendere, di fatto in minima parte si riconoscono nella CGIL e questo è il problema nostro di oggi e soprattutto di domani, perché corriamo il rischio di non esserci domani. Il tesseramento – dati nazionali – non va bene, rispetto a CISL e UIL che si rafforzano e allora fermiamoci e riflettiamo: questa può essere forse un'occasione per riflettere su di noi e soprattutto su come ci vedono gli altri.”

C1: “Il dottore, quando sta male, chi lo cura? Io ho vissuto male l'ultimo congresso, pensavo che questa organizzazione rappresentasse i lavoratori e invece il congresso ha lacerato il gruppo dirigente. Questo mi ha scompensato; pensavo di fare alcune cose e mi sono ritrovato a farne delle altre. Nessuno si ferma, il mondo va avanti e mentre qui stiamo ancora a pensare alla composizione della segreteria, nel frattempo si chiudono le fabbriche. Problema difficile da gestire per il sindacalista, mentre al lavoratore quel che accade dentro alla CGIL interessa un po' meno.

Un corso di formazione in cui io vengo a imparare non mi interessa, invece provare a fare come lo psicologo che a sua volta va in analisi e si chiede se stia diventando matto stando coi matti, mi interessa di più: corsi che ti aiutano a tirare fuori quel che hai dentro, necessità di confrontarsi con qualcun altro rispetto a quello che stai facendo. Io sono della Funzione Pubblica e se sarò

utile, la possibilità di poter essere funzionario da qualche altra categoria mi interesserebbe.

Fare sindacalista è secondo me un mestiere e lo devi saper fare bene: i contratti sono diversi a seconda della categoria, ma la modalità con cui ci si comporta, come si fa trattativa, quali strategie, come si sta dentro ai tavoli di trattativa, cosa si dice, cosa riportare poi ai lavoratori, queste sono cose simili. Poi le competenze sono altre cose, fai il master e impari l'economia.

Oggi si parla di tante cose e per quanto io possa leggere, alcuni punti di questo mondo mi rimangono oscuri. Quindi mi aspetto questo da questo corso: non che mi dia conoscenze approfondite, ma che mi aiuti a capire quel che sto facendo qua dentro e se può essere migliorato come lo sto facendo.

La CGIL ha un grande difetto: ti rende isolato dentro la propria categoria. Sento la difficoltà a dialogare con gli altri. Oggi si stanno tentando scioperi generali e manifestazioni, ma ancora vedo la CGIL abbastanza isolata, vedi la FIOM, non so che succeda dentro, poco si accorda con il resto dell'organizzazione, questa è la mia visione. Passo davanti alla FILCAMS e non so che stiano facendo. Un corso che provi anche ad aprire la testa alle persone, provare a sentirsi parte di un gruppo, questo oggi manca, per questo stiamo ancora in questa situazione. E poi questo si ripercuote sul tesseramento: la gente ci ascolta e ci giudica.”

E8: “Sono contento di fare questo corso, il primo corso che faccio dopo 5 anni che sono delegato. Quello che so, me lo sono guardato in internet o me lo sono imparato sul campo, magari confrontandomi con la controparte. All'inizio mi chiedevo: ma cosa devo fare? Mi aspetto da questo corso che iniziamo a conoscerci tra persone, compagni, categorie, momento in cui le varie realtà si incrociano e in cui un mio problema lo puoi risolvere assieme, così se ci conosciamo tra di noi possiamo aiutarci e aiutare meglio chi sta fuori. Io credo molto che se ci conosciamo, possiamo fare un buon lavoro, invece ci incrociamo e chi siamo, non si sa. Questo corso dovrebbe avere questo scopo, questo è molto importante, conoscere le varie realtà, sapere i problemi degli altri compagni,

problemi simili da cui puoi prendere spunto, come una trattativa condotta bene, altrimenti togli tempo ad altri problemi che poi devi risolvere.”

C8: “Vengo dalla FILT, le aspettative che mi pongo da questo corso, visto la presentazione, sono molto alte, anche perché sono domande che per lo meno, per quanto mi riguarda, mi sono molte volte posto e non ho mai approfondito. Come veniamo percepiti noi sindacalisti? Noi che spesso ci sentiamo emarginati nella CGIL, chi pensa a me? Ti senti al di fuori delle dinamiche del mondo del lavoro stesso e perciò, in questo senso, questo corso potrebbe anche farmi approfondire questo pensiero.

Poi l’approccio al mondo sindacale: credo che, per quanto mi riguarda, sia stato idealistico, nel senso che non è stata una contingenza a farmi venire alla CGIL, ma lo avrei fatto in ogni caso, anche se non avessi fatto il mio lavoro. Questo è l’approccio mio e non è la media degli approcci degli altri sindacalisti: viviamo in una fase di post-idealismo. Per quanto riguarda quel che diceva A1, è una sofferenza che non riusciamo a rappresentare quella parte di società che vorremmo rappresentare. Io lo vivo nel mio piccolo: nel mio settore, non riesco a pormi e rappresentare tutti, ma come faccio a rapportarmi con chi voglio rappresentare? Ma forse il problema nasce dal non essere in grado di dialogare con chi vuoi rappresentare. Un indignato diceva: io non mi sento rappresentato da nessuno perché, comunque, il mondo sindacale rappresenta dei privilegiati e io, che vorrei rappresentare invece gli ultimi, mi trovo di fronte a questo paradosso. Spero che questo corso mi aiuti a fare un’analisi che mi aiuti a rapportarmi con questo stato di cose.”

E9: “Vengo dalla FISAC. Le mie aspettative sono di crescita e di maturazione comune con persone competenti. Arrivo al sindacato in età avanzata, nel senso che dopo circa 30 anni di lavoro mi è stata offerta questa possibilità, anche se le idee erano già quelle: uno va dove lo porta il cuore e la mente, certe cose non passano in secondo piano e quindi facevo già parte di una certa area. Arrivo con un bagaglio di esperienza lavorativa e la situazione che vivo e vedo è l’esperienza del settore bancario, dove non è semplice la cosa: tu

sei un delegato locale, porti avanti delle istanze, ma la controparte prende decisioni a livello nazionale e non è facile.

Ho vissuto in tutti questi anni questo, tu vieni visto come una persona che può approfittare di permessi e altro, sembra quasi che tu te la goda, mentre mi rendo conto sempre più della patata bollente che mi è stata affidata. Mi sento anche di dovermi impegnare ancora di più e non è facile, a una certa età, con famiglia, problemi e quant'altro.

La mia aspettativa è di crescita e di una maggiore consapevolezza del nostro ruolo. Io vivo un po' come difficoltà, la necessità di dialogare con gli altri sindacati, perché se le statistiche ci vedono in caduta rispetto agli altri sindacati, sarà un problema anche nostro, ma viviamo anche un problema di informazione sbilanciata, per cui ogni cosa che facciamo appare un disastro.

Sul mal di pancia di chi è iscritto al sindacato: mia moglie ad esempio è della UIL e dentro la sua struttura non ha esempi eclatanti del suo sindacato, vedi l'ultimo sciopero generale, proclamato separatamente dalle singole organizzazioni. Il risultato e la soddisfazione nel nostro caso era palpabile a livello di tutti: abbiamo vissuto quella giornata in maniera positiva, chi non c'era ha perso qualcosa, in piazza non si entrava ed erano anni, quindi da un lato siamo penalizzati, ma da un altro le nostre potenzialità ci sono, eccome.

Purtroppo i giovani non hanno molto futuro e si trovano in una situazione in cui è facile dirci: siete tutti uguali. Ho un figlio di 18 anni che ragiona in una certa maniera, hanno difficoltà a vedere il futuro e ci vedono tutti uguali, mentre noi dobbiamo essere diversi. Questa è la mia aspettativa.”

E7: “vengo dalla FLC. Io sono interessato a una cosa alla quale penso spesso e mi ci ritrovo: questa necessità di preservare l'organizzazione e di cercare il tesseramento, preservare l'organizzazione che ha una forza in questo e poi rischi di essere un meccanismo per il quale il reclutamento del funzionario e delegato, fatto in un certo modo, finisce per essere il motivo per cui noi non rappresentiamo i giovani, ecco, questo mi sembra il nodo.

Anche rispetto al recente congresso: nel momento in cui è prevalente l'assetto organizzativo, mantenere in qualche modo una capacità vera di organizzare: questo porta l'organizzazione a scelte che rischiano di allontanarti dalla rappresentanza, una contraddizione e quindi ovvio che l'organizzazione sia una forza e allo stesso tempo una debolezza.

Sarebbe interessante ragionare su due cose: noi tendiamo a essere molto un sindacato di distaccati, perché preserviamo l'organizzazione. E' vero che il sindacalismo è un mestiere e che bisogna farlo bene, che ti assorbe e necessita di energie, un meccanismo sicuramente utile, ma questo ti porta fuori, spesso, dal mondo reale del lavoro o di quei lavori che sono sempre di più e che tu fai fatica a intercettare, ad esempio dentro la scuola trovo collaboratori, ma io già quando ho a che fare col precariato sono in difficoltà, per un sindacato fatto di distaccati, di sindacalisti professionisti, un lavoro pesantissimo rispetto allo stesso posto di lavoro da cui sei distaccato, per cui lavori molto di più, in termini quantitativi, ma questo rischia – ecco allora chi ci vede come privilegiati – di diventare una professione, in senso buono e in senso cattivo, e rischia di isolarci. Ultima cosa, mi piacerebbe capire come noi siamo arrivati al sindacato, come funziona questo processo di reclutamento, da dove si parte: io penso sia un meccanismo molto diverso in termini generazionali. Io credo che la CGIL, ecco il problema di fondo, avrebbe bisogno di militanza, di avere da un lato il corpo dei funzionari distaccati che lo fanno a tempo pieno, ma dovremmo essere capaci di avere lavoratori e lavoratrici che in qualche misura lavorano e collaborano allo stesso tempo col sindacato e ci garantiscono una vicinanza con meno tempo ed esperienza di chi lo fa a tempo pieno, cioè per professione, che ci sia questo livello che manca molto nella mia categoria. Non so se sia diffuso anche nelle altre categorie: io so che sono tante le compagne e i compagni che lavorano in sindacato e hanno un ruolo e fanno molta fatica a coinvolgere i lavoratori anche rispetto a un impegno minimo rispetto al sindacato e questo crea una frattura per cui ecco, ci dicono che siamo autoreferenziali. Io sono d'accordo con A1, il problema della confederalità, di non fare solo percorsi verticali nella categoria,

però io credo sia anche un discorso molto interno all'organizzazione: qui noi siamo carenti, è proprio nel rapporto col mondo del lavoro.

Nella mia esperienza, il senso di disagio che credo molti di noi percepiscono deriva da quello, dallo stare, parlo per me, da un lato dentro la logica organizzativa e dall'altro lato, rispetto a chi devi rappresentare, non sai come ti vedono e come ci considerino.”

Finito il giro di interventi sulle aspettative, proposi un'esercitazione ispirata al dispositivo del blasone. Il blasone è una tecnica di autoformazione riflessiva e di esplorazione del sé che viene utilizzata nell'ambito delle storie di vita, nella ricerca-formazione e nella formazione esistenziale: risponde in ultima analisi ad una domanda sul senso e sulla valorizzazione della propria biografia.³⁴⁴

Partendo dal simbolo della CGIL, un quadratino rosso, per ricordare che ogni organizzazione, in qualsiasi ambito, ha il proprio simbolo, li invitai a disegnare il proprio blasone, che raccontasse e riassume la loro traiettoria esistenziale.

A seguire, dopo un gioco di matching tra ogni blasone e il proprio autore, ogni partecipante spiegò agli altri le ragioni per cui aveva disegnato quel blasone. Ne riporto un paio di estratti:

“... il mio è anche un simbolo di accoglienza e di inclusione, di disponibilità e dovrebbe essere anche da parte di chi lavora all'interno di quest'organizzazione che si occupa principalmente di rappresentare e difendere i lavoratori. Infine è frutto della mia esperienza qua dentro, al di là del rapporto che ho con chi sta sopra e sotto di me, con la base soprattutto, ovvero i lavoratori, che ti porta a essere un contenitore: quando le persone vengono con un problema sindacale o di lavoro e sei disponibile, poi ti aprono un mondo, per cui devi essere disposto ad ascoltare ed accogliere.”

“... a volte i lavoratori hanno questa idea: la gente non sa da che parte stare, CGIL CISL UIL sono tutti uguali? No!, non lo sono, altrimenti non

³⁴⁴ Pascal Galvani, *Quête de sens et formation. Anthropologie du blason et de l'autoformation*, L'Harmattan: Paris 1997.

esisterebbero tre organizzazioni solo per mantenere tre gruppi dirigenti, mi pare un po' riduttivo.

Siamo diversi, sono le direzioni che sono diverse, siamo diversi e questa direzione è un segno di distinzione ma anche di indirizzo e non si cambia direzione se si è decisi, perché la gente fuori ha bisogno di decisioni. Ecco, questa è una delle mie spiegazioni senza troppo fantasticare: per me, fondamentale è indirizzare la gente fuori dalla parte giusta.”

Alla seconda esercitazione che proposi misi il nome *tre parole per dirmi*. Su un foglio di carta, ogni partecipante aveva a disposizione solamente tre parole per raccontarsi. Il passaggio dal blasone a questa esercitazione voleva continuare e approfondire, con altra modalità, la ricognizione riflessiva su di sé dei partecipanti.

Dopo una fase di rispettiva spiegazione delle ragioni per cui ognuno aveva scelto quelle parole e non altre per dirsi, seguì un momento di socializzazione e di libero dialogo tra di loro. Ne riporto qualche passaggio:

“Io penso che il mio mestiere è un altro, questo lo faccio per hobby; il sindacalista è un portavoce di chi deve rappresentare: chi rappresenta se poi non si partecipa? Quindi è fondamentale che tutti siano partecipi a un processo di decisioni e secondo me, in qualche maniera, questo toglierebbe a noi tante di quelle angosce che abbiamo sempre, quotidianamente: ci chiediamo se facciamo bene, se facciamo male quel che abbiamo fatto... quel che facciamo può segnare pochi, ma può segnarli in maniera significativa ed è quello che a volte non ci fa dormire, perché firmare è un atto semplicissimo, ma tu sai che con quella firma puoi condizionare il percorso delle persone e quindi per me è fondamentale che ci sia la partecipazione, questo consente anche a me di stare più sereno, mi fa anche a me scegliere qual è il meglio in quel momento, però, ripeto, secondo me, se non partiamo dall'idea di uguaglianza di tutti, poi, tutto il resto... solidarietà e partecipazione sono proprie degli uomini e delle donne: l'uguaglianza è qualcosa di concreto, un contenitore di cose, tutti si riconoscono, tutti siamo etichettati, ma quando si nasce siamo tutti uguali. Se partiamo da questo

concetto, il resto è per costruire qualcosa di migliore, contro l'egoismo che ci sta ammazzando in questi anni... forse, una volta, ora ho quasi 50 anni, c'era più solidarietà, ora è finita, forse per questo la CGIL perde, perché l'idea di solidarietà sta passando per questo.

La terza esercitazione fu costituita dalla mia prima domanda conoscitiva: *perché?* Ovvero, le ragioni e le motivazioni personali che avevano spinto ognuno di loro a intraprendere il “mestiere”.

C1: *“Io sono iscritto al sindacato da quando ho cominciato a lavorare... Mi sono iscritto per fede, più che per piacere o perché avevo bisogno di qualcuno. Sono stato tanti anni iscritto ed ero lontano dal sindacato, nel senso che mi interessava sapere, ma non prestavo più di tanta attenzione, se non appunto perché, appena vedevo un'ingiustizia, li chiamavo subito, ma non mi sono mai addentrato... Poi ci fu un momento della mia vita, nel 2000, non mi ricordo neanche, in cui qualcuno per scherzo mi disse: ti candido. Guarda che non ho tempo, avevo mille cose da fare e quindi diciamo che questa mia partecipazione doveva essere una partecipazione che aiutava qualcun altro a vincere. Punto e a capo. Caso ha voluto che invece io sia stato il secondo più votato, non so per quale motivo, ancora me lo domando, è stata una casualità, e sono entrato così. Poi ho cominciato, quando piglio le cose, le piglio di petto, o le faccio, o non le faccio, però fino a quando sono in grado di farlo, lo faccio bene, altrimenti non funziona.*

Una volta entrato dentro, mi ci sono un po' anche appassionato e diciamo che tra la prima e la seconda RSU è uscita questa necessità di avere qualcuno che, dal di fuori, potesse fare la parte di sindacalista e mi proposero un mezzo distacco di 18 ore – feci anche dei corsi di formazione in tal senso, perché non ero nato imparato – e il distacco era insufficiente solo per seguire un'azienda con molti dipendenti, c'erano un sacco di problemi; poi, un po' alla volta, sono riuscito, nell'arco di poco tempo, sono riuscito a farcela.

Questa esperienza, l'idea di entrare dentro e di uscire fuori dal mondo del lavoro: da un lato mi è dispiaciuto, perché comunque col senno di poi il lavoro è

meno stressante: sotto certi punti di vista è una vita più serena, quando hai finito, chiuso e te ne vai a casa, mentre qui non è mai finita e non c'è mai abbastanza tempo. Però è stato un momento importante della mia vita, mi ha permesso di praticare quelle tre parole che mi rappresentano. Questo mi ha appassionato molto: c'è stata molta casualità, poi ci ho messo del mio, come ho detto, quando mi ci metto, le cose mi piace farle bene. Ora sono in distacco da parecchi anni: per tutto quello che ha caratterizzato il mio percorso, è stato una casualità, non è che avessi un mio progetto di vita all'interno del sindacato. Se confronto quello che vedevo prima e quello che vedo adesso, magari avessi cominciato prima a rompere le scatole, magari avrei potuto cambiare prima qualcosa, magari fossi entrato prima...

Sto bene in questa organizzazione, mi sento a casa mia, soprattutto mi ha fin troppo coinvolto, perché ho perso anche parte della mia vita privata. Questo è un dato vero, un matrimonio, perché questo è un mestiere, un lavoro, una passione che ti coinvolge e quindi, come dicevo prima, a volte non dormo la notte, mi sveglio la mattina che già sto pensando e questo mi disturba, perché ho anche cura di me stesso e non voglio morire matto per il sindacato, anche perché la gente è egoista e io mi sto spendendo per chi pensa per sé stesso e io non voglio pensare solo a me stesso. Questa è la mia battaglia quotidiana: cercare di coinvolgere gli altri cercando di fare qualcosa per gli altri e se ci distribuiamo questa solidarietà, faremmo meno fatica.

Poi mi dicono: ma tu sei sindacalista e sei pagato anche per questo. La delega mi dà anche questo: a volte mi dicono che sono pagato per fare il sindacalista e questo mi pesa. Vorrei rientrare nel lavoro e vedere il mio collega impegnato a fare qualcosa per sé stesso e poi per gli altri, oltre che per sé stesso. Quello che manca è l'impegno non sul proprio lavoro, ma per tentare di migliorare e sapendo di farlo per noi e per gli altri. Tutti si impegnano nel loro lavoro, ma quel che è importante è fare qualcosa per gli altri.

Anche nella CGIL c'è qualche contraddizione, qualcuno lo ha preso come un vero mestiere: il distacco, come diceva oggi qualcuno, sentirsi qua dentro è fuori

dal mondo del lavoro e qualcuno ci definisce casta; io non mi sento casta, personalmente, non ho un impegno da parlamentare, ho una personalità normalissima e non sopporto che mi dicano io sia della casta, però non sopporto alcuni atteggiamenti di questa organizzazione. Non voglio fare la storia dell'ultimo congresso, ma c'è stato un passaggio dell'ultimo congresso che ho risparmiato ai lavoratori, perché avrebbe avuto delle ripercussioni molto grandi, un congresso di sedie che non sopporto, questa è la mia impressione, punto e a capo.

Con questo, non voglio mettere in discussione il valore dei compagni che ci stanno dentro, questo sia chiaro. Io alle volte mi sento un po' stretto, vorrei sentirmi uno spirito un po' più libero, mi sento ingabbiato dentro l'organizzazione; diciamo che la mia presenza nell'organizzazione è stata casuale e poi ha prevalso la passione.

Io ringrazio ancora chi mi ha messo dentro: se qualcuno mi chiedesse di consigliarlo, questo è un percorso di crescita personale, lo consiglierei a tutti, non so quando andrò in pensione, andrò magari a 70 anni, ma questo è un grande percorso di crescita personale, che ti fa crescere nella vita, un percorso di coscienza di te e del mondo, del tuo lavoro, della vita, delle gioie e dei dolori. Noi abbiamo la fortuna o sfortuna di vedere chi sta peggio di noi e questo è importante.”

E7: “Sono arrivato qui per senso di responsabilità, una cosa a cui tengo molto. Il sindacato è stato innanzitutto le RSU a scuola, un rapporto lasco, un ruolo non più importante o faticoso di altre esperienze. Invece, da questo ruolo ne va un pezzo della mia vita... Per me il salto è stato molto improvviso, ecco perché poi funziona male questa organizzazione: mi fu fatta una proposta lusinghiera di diventare segretario, però ho lasciato il mio lavoro che mi piaceva moltissimo, una fortuna rara, per trovarmi in questo mondo di cui non avevo conoscenza né competenza per affrontarlo in modo adeguato. Fu una scelta molto difficile, molto faticosa, però pur nei problemi che comporta credo che davvero sia un fatto di responsabilità: insomma, penso che se hai l'opportunità

di occuparti del lavoro sociale, devi farlo. Se dovessi solo pensare a me, mi sto lo stesso occupando della scuola da un altro punto di vista: l'educazione dei giovani che tanto mi sta a cuore. Ho sempre pensato che la scuola fosse un lavoro sociale, un modo per promuovere eguaglianza, solidarietà e partecipazione...

La responsabilità è una cosa che spesso manca in CGIL: non è portare il peso, è che tu ti fai carico di certe persone e di certe cose per quel che puoi e per come puoi e una cosa che mi dispiace – vedi le ansie di cui parlava C1 – è che non penso sia impossibile fare questo lavoro in maniera diversa.

Questa dimensione continua di ansia: penso che sarebbe possibile fare questo mestiere con più serenità, non sarebbe un vantaggio solo individuale, sarebbe più efficiente questa organizzazione che a volte appare come un manicomio. Io non lo so se qualche compagno ci sta bene, penso che possa anche essere così, questo continuo vortice di cose e di impegni forse per qualcuno è specchio di vitalità, piacevole, pur faticoso. Io non so se sono io, io avrei bisogno di riuscire a essere responsabile e garantire a me stesso e all'organizzazione quella serenità. Dentro questa organizzazione maschile, le relazioni sono importantissime: se noi fossimo capaci di mettere al centro le relazioni, potremmo essere tutti quanti responsabili, ma condividendo pesi e serenità, questo...”

A2: “Io mi sono avvicinata al sindacato ancora da precaria, perché ritenevo di aver subito un torto: non erano state rispettate le graduatorie di assunzione. Poi sono stata assunta dal comune di AAA e ho iniziato a lavorare, ho avuto quasi subito una maternità e ho iniziato da subito a fare la delegata, poi ho fatto il percorso sindacale, poi RSU, poi part time, poi a tempo pieno.

Perché ho fatto questa scelta? Perché inizialmente avevo subito un torto, poi perché, una volta avuto il posto fisso, vedevo che al di là della convinzione ideologica che chiaramente ci sta, la mia è stata la risposta a un bisogno pratico, perché vedevo che vivevamo in condizioni che non erano corrispondenti al contratto e questo mi è rimasto dentro ancora adesso... Io credevo tanto ai

servizi educativi della prima infanzia, quindi anche per dare una risposta pratica ho deciso di entrare nel sindacato.

Ho avuto fin da subito un rapporto conflittuale, perché la maggior parte dei rapporti a cui tengo sono rapporti, qui dentro, di odio e amore.

Ho una data, il 21 novembre 2005, perché c'è stato un prima del sindacato, di grandissima formazione – questa organizzazione mi ha dato tantissimo, mi ha fatto capire – però in quella data c'è stato il tradimento e in quel momento mi sono crollate tutte quelle certezze che la CGIL mi aveva dato, sono stati messi in dubbio tutti i valori che la CGIL mi aveva dato. Quello è stato il mio momento di crisi, perché quello fu il momento in cui avrei anche deciso di lasciare.

Fu il momento più importante. Ho deciso poi, perché convinta da chi mi stava intorno anche, a rimanere e continuare, però non so ancora se ho fatto bene. Siamo pieni di contraddizioni, siamo un manicomio, senti a volte una non corrispondenza tra quello che dici e quello che fai, ci deve essere una coerenza tra quello che dici e quello che fai.

La mia permanenza, forte e radicata, è una perenne ricerca, mai una certezza, definitiva, ma forse sono io così, io vivo da anni con la stessa persona, da 35 anni e se mi chiedono che ci trovo in quella persona io non lo so, sono ancora alla ricerca e se avessi tutto chiaro, sarei arrivata anche per la CGIL alla stessa conclusione...”

C8: “Mi sono iscritto per idealismo: l'impegno è venuto quasi naturalmente, dopo un anno che sono stato assunto sono entrato nelle RSU, ero considerato un attivista, mi è stato chiesto se avevo voglia di presentarmi come candidato; i miei compagni mi hanno votato in massa, ho iniziato un percorso fatto anche di impegno. Negli anni è stato un susseguirsi di alti e bassi: i rapporti con la CGIL non sono stati idilliaci, a volte non sapevo nulla delle decisioni della CGIL, diciamo che comunque la spinta grande che mi ha portato qui è stata un senso di giustizia, per cancellare le diseguaglianze, forse un po' troppo idealistico se vuoi. Quando ti trovi nel concreto, ti trovi davanti ad interessi personali, ti chiedi se fai bene o se fai male: è giusto rincorrere i

personalismi e gli egoismi? Insomma questo, poi la casualità, per quanto mi riguarda, nel senso che il mio riferimento in CGIL se n'è andato e mi ha chiesto se avevo voglia di impegnarmi in un percorso e così è stato. La partecipazione è una cosa che sento molto e sebbene nella vita di tutti i giorni non è così, dovrebbe essere un dovere di tutti. Se penso una cosa vedo di comportarmi di conseguenza, il dovere di tutti lo faccio mio, già alle superiori ero così, una linea che negli anni ho sempre seguito...”

E9: “Nel caso mio, ho accettato per un discorso di servizio. So che ho delle lacune, quando qualche collega mi chiede non è semplice rispondere, però io mi metto al loro servizio. Nel mio settore ci sono trasferimenti, giri, fusioni, per cui il rapporto sindacale è difficile.

C’era una necessità di trovare un responsabile e se può significare qualcosa, 30 anni fa un uomo me lo chiese e dissi di no, me lo ha chiesto ora una donna e ho detto di sì. Nella mia realtà è molto importante, da valore e significato la presenza delle donne, questo tra l’altro per quanto riguarda la CGIL crea valore: abbiamo fatto un’assemblea di donne che chiedevano il part-time e la mia collega sindacalista ha dato tutte le risposte possibili, un esempio che mi ha dato un input in più.

Sono entrato 30 anni fa e subito, venivo dall’Istituto tecnico BBB, mi venne chiesto una partecipazione sindacale. Da giovane entrai nella UIL perché molti di Democrazia Proletaria vi erano entrati. Le ideologie non sono finite, ci sono dei valori che sono imprescindibili, io metto subito avanti le mie carte, visto che gli altri lo fanno comunque. Ora mi sono lasciato sedurre da questa offerta, dalla mia collega alla quale mi appoggio per tante cose, ma in un’ottica di servizio e la prima riunione sono andato da tutti quanti a chiedere che problemi avessero. Anche il fatto di riportare determinate richieste è stato apprezzato, anche da colleghi di un altro sindacato. Da quando ho iniziato, o lo faccio bene, sennò dico subito di no. Ora ho detto sì e sono presente in tutte le situazioni: un impegno molto grande.”

E8: *“Lavoravo in appalto, poi la società CCC ne ha fatto una società satellite, così io ora sono a tempo indeterminato. I primi due anni non ci hanno trattato male: eravamo tutti ragazzi giovani, tanti erano al primo impiego, dal 2002 al 2004.*

Un bel giorno i miei colleghi decidono di iscriversi compatti alla CISL; ci vado anch'io, eravamo 90 e 80 si sono iscritti. Ma alla fin fine non succedeva niente, erano solo chiacchiere ed io ero molto arrabbiato, quindi un giorno arrivo in CGIL con un collega e chiediamo di qualcuno, c'è il segretario generale e gli spieghiamo i nostri problemi. Ci fu proposto di fare un percorso, se avevo voglia di fare le RSA, mi segue lui: abbiamo fatto questo patto e questo patto è stato mantenuto e così è stato. Finora è andato bene, abbiamo fatto dei buoni accordi, riconosciuti a tutti i livelli.

Sono entrato un po' per rabbia, stanco di sentire parole che non venivano mai sostanziate dai fatti e mi sono trovato qui abbastanza bene. Ho visto che non mi dispiace la cosa, contrattare. Ricordo di aver organizzato uno sciopero e l'adesione dei colleghi fu totale: ricordo ancora adesso che emozione, che soddisfazione, una vera goduria per me.”

8.3 *Tu sindacato*

Il secondo incontro ebbe luogo il 4 Novembre e vi parteciparono 11 sindacalisti su un totale di 12 iscritti: 8 segretari e 3 delegati, ovvero 7 uomini e 4 donne. L'unico assente – assente anche al primo incontro – non avisò. Anche questo incontro iniziò in ritardo a causa della scarsa puntualità di alcuni dei partecipanti.

I presenti furono i 6 del primo incontro:

- A2, donna, membro della segreteria confederale;
- C1, uomo, membro della segreteria del mio direttivo;
- E7, uomo, segretario generale della FLC;

- C8, uomo, delegato della FILT;
- E8, uomo, delegato della FILCAMS;
- E9, uomo, delegato della FISAC;

più 5 altri partecipanti:

- F1, donna, membro della segreteria confederale;
- F2, donna, membro della segreteria della mia categoria;
- F3, uomo, membro della segreteria della mia categoria;
- F4, donna, membro della segreteria della mia categoria;
- F5, uomo, membro della segreteria della mia categoria.

Il primo incontro fu intitolato *Tu sindacato*: il passaggio dalla prima alla seconda persona costituiva un invito ad un lavoro di reciprocità.

Dopo aver riassunto il lavoro svolto in occasione del primo incontro, lessi una delle domande tratte dallo scritto di Riccardo Terzi, che come la volta precedente servì per rompere il ghiaccio e mettere in moto il processo riflessivo.

Lascia quindi spazio ad un giro di liberi interventi.

A2: *“Sento un grosso limite, specie in questo momento, sento che nonostante gli sforzi e le nostre parole d’ordine ricorrenti, noi di fatto non riusciamo a rappresentare una parte della società e questo è un grosso limite. Pensiamo alla manifestazione del 15 Ottobre: togliendo via il gruppo di scalmanati, tutte le persone pacifiche che sono state a Roma a manifestare il loro disagio, le tematiche che sarebbero nostre, ma loro non si riconoscono nella politica né nel sindacato.*

Il rischio di essere autoreferenziali è sempre più forte. Noi andiamo ancora avanti a parlare di certe cose e il mondo fuori corre alla velocità della luce e la CGIL non può permettersi di essere in questa situazione. Gli iscritti calano, per cui c’è la necessità di dare una risposta. Oggi possiamo riflettere su questo. Tante volte siamo in difficoltà sulla stessa riflessione.”

E7: *“La dimensione organizzativa è elemento di forza e di fragilità assieme. Spesso l’attenzione agli aspetti organizzativi, che sono importanti, da un lato rafforza e rende affidabile la CGIL, dall’altro accade il contrario: vedi il*

rapporto coi giovani e la formazione dei quadri dirigenti. Su questo dovremo riflettere.”

E9: *“Se la formazione è sempre stata importante, ora lo è ancor di più. Sono pienamente soddisfatto di questo percorso.”*

E8: *“Solo il fatto che questo gruppo si sia allargato è un buon segno, noi non ci conoscevamo e adesso ci conosciamo, se avremo bisogno l’uno dell’altro sul piano sindacale, potremmo farlo: questa è una cosa positiva.”*

C8: *“Le mie aspettative sono cambiate, credo che questi incontri siano un aiuto nel rapporto con gli altri e per quanto mi riguarda anche nel fare sindacato e anche nel recepire quel che ci viene detto, nel senso che tante volte penso che non ci capiscono e ora posso ragionare sul fatto che forse non ci facciamo capire. In questo senso questi incontri possono essere motivo di crescita.”*

F1: *“Cos’è per me fare sindacato? Fare un mestiere per me non lo è mai stato, io la vivo come una missione, nel senso che fare il sindacalista significa essere totalizzante nella tua azione verso le ingiustizie. Per i 15 anni come delegata del lavoro a difendere le donne delle pulizie ho sempre cercato di analizzarmi nel mio agire nella tutela dei lavoratori e l’ho sempre vissuta come una missione. Oggi la preparazione deve essere sempre maggiore, verso uno scenario normativo sempre più complesso: preparazione veloce ed adeguata, ma tu lotti contro le ingiustizie sociali. Provare a mettermi a disposizione degli altri, mai per me ma sempre per gli altri: non c’è famiglia, non c’è tempo libero, ho perso anche due uomini dentro questa dinamica, 15 ore al giorno nel tentare di dare una mano a chi stava peggio di me, questo continua ad essere per me, rispondo ai lavoratori con grande rispetto e con una vocazione.*

Continua ad essere una vocazione, sì. Non ho fatto tanta formazione, se ne è sempre fatta poca: nel 1994 sono entrata, ho fatto la formazione iniziale e poi basta, si è fatta formazione sul campo ed oggi è sbagliato lasciare i delegati soli sul campo, ma le ossa te le fai sul campo di fronte al padrone, viverla sul campo è ben diverso che sentirla dire a lezione.

Come si sta in questa organizzazione sindacale? Ho riflettuto molto in questi anni e per me, che ho un carattere affettivo nei rapporti personali, ho trovato una organizzazione rigida e diffidente. Quello è un nemico, a prescindere se è una brava persona: questa è una grande difficoltà per me, poi io cerco sempre di andare oltre, ma questo è un punto di limite e, per quanto riguarda le donne che vorrebbero entrare nella nostra organizzazione, il fatto che ci sia questa diffidenza nel gruppo dirigente, sempre dentro la logica degli schieramenti, non crea per chi non è del mestiere un clima di accoglienza.

Meccanismi non adeguati sui quali bisognerebbe fare grande formazione per il vecchio ed il nuovo gruppo dirigente. Dove vogliamo andare? Il tema del nuovo che avanza sul mercato del lavoro è un grosso tema, che sta dentro la crisi di rappresentanza generale e che ci coinvolge pesantemente. Io ho un osservatorio favorevole, qualche volta ci scambiamo queste riflessioni sui giovani e io li capisco, li conosco, perché loro hanno modalità diverse, sono meno schematici e non si riconoscono nelle vecchie modalità di cui noi siamo portatori. Non riusciamo ad avere una comunicazione diversa, una modalità organizzativa diversa: io ne vedo tantissimi di giovani, a volte stringi un'iscrizione, ma l'approccio è diverso. Non credo che questo gruppo dirigente sarà nelle condizioni di fare questo nuovo passo: ci vogliono nuovi soggetti che li sappiano aggregare in modalità diverse.

Proviamo a metterci in discussione, però io non mi sento di criticare i giovani: capisco che non siamo più adeguati ad essere rappresentativi di una modalità diversa, dobbiamo riconoscere il loro protagonismo, dobbiamo sostenerli. Sono qui per l'approccio diverso, mi intrigava molto, perché siamo bestie pensanti, vediamo se riusciamo a tirare fuori pezzi di noi che non conosciamo.”

F2: “Prima di mestiere o missione, metto passione, cosa fondamentale in quel che fai, ci deve essere un qualcosa di tuo che vada oltre lo schema e lo schieramento. Secondo me, in questo momento, c'è uno scollamento di cui questa organizzazione non se n'è accorta e bisogna cambiare linguaggio: scollamento tra qui e fuori, con il mondo del lavoro in cui noi dovremmo essere dentro. Gli

indignados ci vedono estranei, non riusciamo a capire quel linguaggio. Questa organizzazione non può essere più ancorata a vecchi schemi, deve cominciare a parlare col cuore: magari non dà risultati immediati, ma la gente ti capisce, entrare nel meccanismo, portare la nostra esperienza di padre, madre e lavoratrice, io sono anche lavoratrice e uso la mia passione per il sindacato. Noi sempre di corsa, noi sempre e comunque che non riusciamo a capire quando inizia e quando finisce la giornata: oggi ho parlato, oggi ho fatto questa trattativa, senza soluzione di continuità. Spero che cambi e che questa organizzazione sia a portata di tutti. Ci vedono come una cosa che prevede un manuale. Spero che questo corso sia utile anche tra di noi, potremo contare l'uno con l'altro, non agire a porte chiuse, ma condividere le strategie.”

F3: “In 8 anni, questo è il secondo corso di formazione: il primo l’ho fatto prima di entrare in CGIL, tutto questo per dire che se ci fossero state altre occasioni, avrei partecipato a prescindere dal contenuto del corso. La forma diversa di formazione mi ha intrigato: tutti noi che ci parliamo, una cosa interessante, diversa da come invece comunque credo debba essere la formazione, ci sono le competenze... dovrebbero esserci maggiori occasioni per poter riuscire a fare meglio il nostro impegno – per me non è un mestiere – e credo in questo senso che il sindacalista sia un precario, poi dobbiamo fare i conti con la realtà: la CGIL ha milioni di iscritti e migliaia di sedi, ha bisogno di organizzazione e struttura, anche con professionalità che non sono precarie. Però il dirigente sindacale dovrebbe vivere quel che fa come precario, altrimenti per i giovani non c’è spazio e questo determina una incapacità nel relazionarsi e nel capire quel che sono le necessità del mondo del lavoro fuori. Credo che un’organizzazione che si pone queste domande – noi facciamo tante chiacchiere, se ne parla, se ne discute – sia un segno positivo: condividere l’impegno del sindacalista con un pezzo di struttura. Sì, è vero, più della metà sono pensionati, sì è vero, rispetto agli anni “70 siamo meno rappresentativi, il cambiamento è in atto. E quindi ben vengano momenti come questi.”

La prima esercitazione della giornata fu una presentazione a coppie, in cui ognuno presentò al gruppo l'altro, per come lo conosceva o, nel caso si fossero conosciuti in occasione del corso, per l'impressione che se ne era fatto. A turno, un partecipante rimase seduto – eravamo disposti a cerchio – e l'altro, in piedi dietro di lui, lo presentò. L'esercitazione aveva lo scopo di aumentare il clima di fiducia, oltre che di conoscenza reciproca.

Essendo 11 i presenti, si formarono 4 coppie e 1 trio.

A seguire, proposi una seconda esercitazione di coppia (o di trio).

Facendo idealmente seguito alle *tre parole per dirmi* del primo incontro, il compito fu quello di scrivere *tre parole per dirti*: nel passaggio dall'oralità alla scrittura, l'intento fu ancora una volta quello di approfondire un lavoro pensoso.

La socializzazione che ne seguì si protrasse fino alla fine delle 4 ore previste.

8.4 *Noi sindacato*

Il terzo incontro ebbe luogo il 17 Novembre e vi parteciparono 9 sindacalisti su un totale di 12 iscritti: 6 segretari e 3 delegati, ovvero 6 uomini e 3 donne. Il solito assente non avvertì nemmeno stavolta; nemmeno F5 avvertì, mentre F1 lo fece. Anche questo incontro, come i precedenti, iniziò in ritardo a causa della scarsa puntualità di alcuni dei partecipanti.

I presenti furono pertanto 9:

- A2, donna, membro della segreteria confederale;
- C1, uomo, membro della segreteria del mio direttivo;
- E7, uomo, segretario generale della FLC;
- C8, uomo, delegato della FILT;
- E8, uomo, delegato della FILCAMS;
- E9, uomo, delegato della FISAC;
- F2, donna, membro della segreteria della mia categoria;
- F3, uomo, membro della segreteria della mia categoria;

- F4, donna, membro della segreteria della mia categoria.

Il terzo incontro fu intitolato *Noi sindacato*: il passaggio dalla seconda persona singolare alla prima persona costituiva un invito ad un lavoro di gruppaltà, un passaggio dal duale al plurale.

Dopo aver riassunto il lavoro svolto nei primi due incontri, lessi un'altra delle domande di Riccardo Terzi a Susanna Camusso, indi proposi la seconda domanda della mia ricerca conoscitiva: *cosa?* Cosa bisogna sapere e/o saper fare per svolgere il “mestiere”? Quali capacità, conoscenze, abilità, competenze, strumenti, nella loro esperienza, erano risultati importanti?

C1: *“Disponibilità al rapporto con gli altri, ad ascoltare gli altri e metterti in gioco per gli altri, un po' di sano altruismo, soprattutto quando cerchi di interpretare i pensieri degli altri. Quali sono le cose che uno dovrebbe avere? L'altra volta ho detto che è un mestiere, non perché sia un lavoro, è un mestiere perché è un mix di competenze, conoscenze e la disponibilità. Le competenze te le fai col tempo perché nessuno è in grado di insegnarti questo mestiere: lo impari strada facendo. Va bene la formazione di base, quali sono le cose che devi sapere innanzitutto, manca la formazione sul campo, manca quella formazione che ti insegna a stare sul campo, le difficoltà di trovarsi a dover ragionare con la controparte e non sapere gestire fino in fondo la situazione. Questi sono gli elementi importanti. Poi, le motivazioni, essenziali. Esiste una formazione sul campo e una formazione diretta. Non tanto sugli aspetti tecnici, che te li impari e te li studi, la formazione più importante è come si gestisce il conflitto e come si utilizzano gli strumenti.”*

F2: *“Grande capacità di ascolto, innanzitutto: mai stancarti di ascoltare nei posti di lavoro o nelle telefonate. L'ascolto è già una cosa che ti fa entrare nel mondo del lavoro, ogni persona ha la sua storia e il suo modo di vivere il lavoro, anche quando sei seduto ai tavoli devi saper ascoltare, e poi c'è la parte tecnica, la capacità di interpretare e riportare nel posto del lavoro, ma non con termini difficili, spiegare qual è l'utilizzo. E poi la parte relativa alla formazione,*

fondamentale per la tua organizzazione, affinché essa porti fuori persone preparate sul piano giuridico e amministrativo, saper stare al tavolo.

Ma come prima esigenza c'è l'ascolto e accogliere la richiesta di aiuto o voler confrontarsi con te su quel che gli è successo.”

F3: “Parto dalla parte tecnica. Il metodo CGIL che ti butta in acqua e guarda se sai nuotare sicuramente è efficace, nel senso che l'organizzazione misura le capacità e la tenuta psicologica del neo sindacalista, ma non è un metodo efficiente. I tempi molto spesso sono lunghi prima che la persona venga a galla e non abbiamo la fila delle persone fuori dalla CGIL pronti a fare il sindacato, quindi spesso ci si aggiusta.

Credo invece che una formazione tecnica, del contratto, dell'analisi della situazione, andrebbero introdotti con forza. Evidente che questa parte diventa inutile se non ci sono capacità di ascolto, che arriva da una scelta che uno fa, impegno sul campo, scegli un campo, una scelta politica e ti metti a disposizione. Se non c'è una volontà – non so se sia un'attitudine all'ascolto – diventa molto difficile.”

F4: “Ci sono qualità scontate e qualità non scontate. Competenza e capacità di studio sono necessarie, seppur minime, capacità di crescere; una cosa importante è la capacità di sintesi, che spesso viene a mancare, siamo prolissi e non siamo capaci di rinunciare all'intervento anche se è ripetitivo, non rinunciamo ad esserci senza portare nulla di costruttivo.

Ascolto e intervento fanno parte della stessa azione, indispensabile l'immedesimazione e il distacco: spesso non riusciamo ad entrare nel sentire del lavoratore, con tutti i suoi disagi, le sue problematiche, ma non devi allo stesso tempo farti fagocitare.”

E7: “Tante cose sono contraddittorie. È una questione di valori, avere chiaro dove parti e cosa vuoi difendere. Le capacità di mediazione e di contraddittorio, necessità di mediare rispetto alla controparte. Le conoscenze tecniche e la necessità di formazione continua; ma se la formazione deve essere specifica, rispetto ai comparti, credo che la formazione dovrebbe essere anche

non specifica, un respiro per cui non è sempre necessario dare uno specifico, una formazione che ci aprisse altri orizzonti rispetto a quello che siamo abituati, cambiare il proprio punto di vista, confrontarci con ambiti e discipline per noi nuove.

Le relazioni, praticare l'idea che è cosa importante e non strumentale, che gestire rapporti umani è utile per la mediazione: di fronte ad una persona, chiunque egli sia, la relazione sei tu e lui, un rapporto dialettico da valorizzare.

Poi dovremmo avere molta più capacità di delegare: tendiamo ad accentrare e questo ci stressa; la capacità di non essere sempre al servizio: io ho lo stesso problema col telefono, ma dovremmo imparare a distaccarci. E poi, legato a questo, c'è una capacità di gestire il tempo, dalle piccole cose, poi siamo abituati a lavorare fuori dagli orari e questo non va bene, è uno spreco.

Ultima, siccome non siamo eterni, nemmeno la CGIL è eterna: noi dobbiamo avere la capacità di andare presso i lavoratori, valorizzandoli e preoccupandoci del proselitismo; non è iscriverne solo qualcuno, è prenderci cura della CGIL, chiara coscienza che noi ce ne andremo, che è un lavoro stressante, che sarebbe bene non farlo fino allo stremo delle energie, e una parte essenziale del nostro lavoro c'è, e una parte della nostra giornata dovrebbe essere dedicata a questo.”

A2: “C'è un divario tra quello che noi vorremmo e quella che è stata la nostra esperienza. Il metodo CGIL è la teoria e la pratica di fondo, e dopo per forza di cose o anneghi o impari a nuotare. Quindi qualcuno annega? Ci può essere, chi prima di arrivare dice, siccome non ce la faccio... ma impari a nuotare male, senza stile... poi te lo devi acquisire tu, con il tempo. Dopo il primo shock iniziale, dove a parole tutti dicono che ti accompagneranno (ma poi nei fatti succede molto poco), io vedo che ci si arrangia e come in tante altre cose, dipende dalla persona. Io credo che per l'organizzazione, quando si propone e quando qualcuno si fa avanti, forse c'è già stata una certa individuazione che ha una qualche caratteristica che possa essere corrispondente.

Io credo sia fondamentale fare l'esperienza lavorativa, per arrivare ad avere qualche carica, è necessario essere lavoratore, poi RSU, poi delegato, fare tutto il percorso in ogni ordine e grado. Arrivare al sindacato senza esperienza lavorativa è deleterio. Un tempo c'era una scuola di formazione sindacale che oggi non c'è più e c'era pure una scuola politica che oggi non c'è. Sono convinta che uno deve seguire tutto il percorso, altrimenti questioni legate al lavoro non le conosci e ogni tanto succede.

Poi, ci vogliono tante cose: disponibilità, una propensione all'ascolto, alla relazione, al saper parlare per farsi capire, serve una certa padronanza e tecnica di parlare davanti a un'assemblea... non avevo quella tranquillità che ho oggi, al di là di quel che dico mi sento pronta ad affrontare qualsiasi platea dal punto di vista emotivo.

Credo che si perda tempo nel sindacato, non solo per il ritardo, ma perché si ripetono le stesse cose molto spesso. Si vuole marcare il terreno, ci sono anch'io, per cui magari cose stradette bisogna ribadirle e mettendoci 10 minuti quando ne basterebbero 1-2. Siamo dispersivi anche per un bisogno di fare sentire la nostra voce. Ci dovrebbe essere più pragmatismo nel sindacato.

Capacità di chiarezza, bisogno di formazione e di aggiornamento e di studio costante, perché devi continuamente essere aggiornato su quel che succede attorno: se non sei aggiornato costantemente, non sei all'altezza del compito.

Dare sempre risposte corrette e a volte siamo approssimativi: questo lo vedo nei colleghi, in tutti questi anni, sembra quasi che uno viva come una vergogna dire 'non lo so', c'è la voglia di dimostrare di saper tutto, in modo approssimativo.

Autoaggiornamento. Chi è fuori raramente riesce a capire: sei dentro una spirale, sempre più risucchiato da questa cosa e non riesci a tirartene fuori e ci stai bene dentro, nonostante le criticità, rinunci ad altre opportunità e questo per una donna è più pesante. Credo sia necessario trovare uno spazio proprio dentro qui: siamo attenti ai bisogni degli altri, ma dove sono i nostri bisogni?

Ci sono delle regole, non scritte, che si tramandano, che tu senti quando sei all'interno dell'organizzazione e che ti viene naturale, le interiorizzi e le

metabolizzi e le rispetti. Poi dipende molto dal ruolo che tu hai. Io ho vissuto due ruoli, uno in categoria e l'altro in confederale. Davanti a tantissime cose, ho più tempo per approfondire, nel confederale, che prima in categoria non avevo.

Noi viviamo una sorta di dualismo all'interno di questa organizzazione: condividiamo tantissime cose qua dentro e poi parliamo male dell'organizzazione, come se fosse qualcos'altro da noi. Anche rispetto alle nostre esigenze e i nostri bisogni, ci lamentiamo dell'organizzazione. Ma l'organizzazione siamo noi, dobbiamo crearla noi. Come se fosse un qualcosa che sta oltre, invece siamo noi. Non dovrebbe essere così, noi dovremmo essere una parte dell'organizzazione e questo è un grosso punto di domanda.

Io mi sento una cellula di questa organizzazione.”

E9: “Lavoro e quindi ho una visione diversa da voi. Ho notato che ci possono essere posizioni di disagio, di chi si lamenta, quasi contrapposizioni. C'è un distacco, da parte di chi sta sopra: nonostante tutto, anche se vedo competenti e disponibili i dirigenti, ci sono delle regole non scritte anche comportamentali che tengono in piedi la baracca.

Ci sono delle regole: ho dei momenti di entusiasmo e ho dei momenti in cui non ne ho. A volte non mi sento all'altezza e mi mancano competenze e conoscenze. Nel caso mio, c'è un'estrema difficoltà, anche nei ruoli che tu hai: faccio confusione.”

C8: “Le caratteristiche sono la capacità di coinvolgimento: tu che fai un lavoro di rappresentanza, se non riesci a riferirti agli altri, non fai il tuo lavoro. Capacità di mettersi nei panni degli altri: tu devi sapere che sensazioni e che problemi ha uno che lavora, altrimenti parli di cose che non conosci.

Devi essere disponibile, però allo stesso tempo devi avere la capacità di sapere a cosa corri dietro; non puoi essere disponibile sempre però: capacità di scelta, le questioni più importanti di altre.

Capacità di analisi, scelte che ti trovi a fare vanno fatte in prospettiva, ti trovi a fare una scelta che va ad influire nei tempi futuri.

Devi essere preparato anche dal punto di vista tecnico, oltre che classico.

Altra caratteristica fondamentale è doversi adeguare al contesto in cui ti trovi.

Il comportamento al tavolo di trattativa non è lo stesso che in un direttivo: in ogni ambiente ti trovi ad essere una persona diversa.

Dal punto di vista umano, sensibilità, nel senso che il sindacalista si trova a interiorizzare dei malesseri degli altri: al tempo stesso bisogna anche saper essere ottimista. Una delle caratteristiche fondamentali: se non pensassi che si può migliorare, non farei sindacato.

Capacità di sintesi e cambio del linguaggio: se noi continuiamo a ripetere il rito come la messa, come possiamo pensare di rinnovarci?"

E8: "A me non piace andare a messa. Secondo me bisogna avere elasticità mentale, durante una trattativa, una buona qualità del sindacalista è capire le cose non dette, perché quelle, certe volte, ti possono risolvere il problema.

Bisognerebbe fare il percorso dalla base, altrimenti non capiamo il disagio del lavoratore che ci chiama."

La prima esercitazione della giornata fu lo sviluppo ideale di quanto fatto negli altri incontri: *tre parole per dirci*, ovvero in cosa si riconoscevano nel sindacato, per cui potevano raccontare: noi sindacato siamo questo, in queste parole ci riconosciamo.

Le parole trascritte su fogli bianchi (poi piegati e a me consegnati) contenevano le seguenti parole, che trascrissi a mia volta sulla lavagna:

solidarietà, lotta, diritti; giustizia, solidarietà, solidità; condivisione, rottamazione, attenzione; solidarietà, appartenenza, partecipazione; solidarietà, presenza, colore; giustizia, forza, collettivo; disponibilità, impegno, altruismo; solidarietà, condivisione, passione; idea, strumento, senso.

Una volta trasportate le loro parole sulla lavagna, proposi di rileggerle tutte assieme e lasciai quindi spazio ai commenti e alle riflessioni. Ne riporto alcune.

"Dentro quel quadrato rosso ci stanno tutte quelle parole."

"Passione. Ci piace, perché noi ci stiamo bene, anche se sacrifichiamo la nostra vita. Se non facessi questo mestiere, avrei un senso di vuoto, questo è quello che mi fa rimanere, l'idea di poter essere utile."

“Cos’è la CGIL se non un’idea del mondo, della società e del lavoro?”

“Solidarietà, lotta, giustizia, partecipazione, politica, collettivo. Tutto questo da un senso ai singoli iscritti e all’organizzazione.”

“Pare che ricorrano pochi concetti: solidarietà, dentro quell’idea di solidarietà uno può scriverci le altre parole, sono tutte parole che rimandano alla solidarietà.”

“Cuore, idee, azione. Il colore da passione, carica, mi fa sentire vivo. È un colore unico, un bel colore.”

“Nel nostro lavoro, la programmazione è difficile, in quanto le variabili e gli imprevisti sono costanti.”

“Noi siamo attenzione al mondo del lavoro che cambia e alle nuove generazioni.”

“Se tu vuoi imparare lo stile, non solo stare a galla, devi avere la capacità di imparare e per far questo serve la programmazione.”

“Alle stesse parole diamo significato diverso.”

“Noi non difendiamo solo gli iscritti, noi difendiamo tutti: per questo sono orgoglioso di trovarmi qui.”

Proposi quindi una seconda esercitazione, che voleva essere di complemento a quella appena svolta: *tre parole per non dirci*. Le loro difficoltà nel sindacato, nell’essere sindacato, nel fare sindacato, le criticità e le problematicità: tre parole per poter raccontare che loro, in quanto sindacato, erano anche quello, anche se non vi si riconoscevano.

Le parole che trascrissi alla lavagna, seguendo lo stesso metodo di cui sopra, furono le seguenti:

formalismo, guida, puntualità; ritualità, modalità, comunicazione; personalismo, affettività, rinnovamento; rigidità, litigiosità, organizzazione; rigidità, appartenenza, servizio; ritualità, struttura, inefficienza; formazione, politica, lentezza; ritualità, riproduzione, cooptazione; ritualità, tempi, gruppo.

Anche in questo caso, dopo una lettura complessiva di quanto trascritto alla lavagna, diedi spazio alla libera conversazione su quanto emerso: ne riporto alcuni passaggi.

“Questa organizzazione non sa comunicare: guardate questo volantino sindacale, è per gli addetti ai lavori, gli altri non capiranno nulla. Vorremmo comunicare ma non siamo in grado di farlo, una grossa disfunzione dell’organizzazione. Faccio fatica a capirlo io, che sono 20 anni che sto qua dentro! Né scrivendo, né parlando, non siamo capaci.”

“Burocrazia e freddezza non ci aiutano, il limite di questo palazzo è questo, almeno in questo palazzo. E poi la ritualità. Alle volte si può snellire e ottenere lo stesso significato. I giovani si messaggiano e noi siamo ancora ai volantini.”

“Il congresso è una cosa mastodontica, devastante: chi si avvicina alla CGIL non riesce a comprendere questo meccanismo che è d’altronde di alta democrazia.”

“Troppa formalità, noi siamo lavoratori. Spaventiamo i giovani!”

“Ci fosse puntualità: un impegno in più, ma ne beneficerebbero tutti. Ci vuole un po’ di forma.”

“Qualsiasi organizzazione si struttura, se vuole sopravvivere: è la nostra forza e allo stesso tempo la nostra criticità. Il punto è rinnovarsi, non siamo un’azienda e dobbiamo fare in modo che la struttura non diventi ostacolo di cambiamento.”

“I tempi dell’organizzazione non sono i tempi delle donne: aspettare, ritualità, non finire mai, è una cosa che fa restare noi donne fuori da questi giochi, avendo i tempi della famiglia. Niente da fare, quest’organizzazione non interiorizza, rimane maschile e fredda, in questo non mi riconosco e penso che si arriverà ai coltelli. Dal pulpito poi, non siamo coerenti.”

“Manca il riconoscimento: ci vorrebbe un riconoscimento per sentirsi appartenenti, la CGIL non riesce forse nemmeno ad accogliere.”

“Politica e autonomia. La CGIL è politica, ogni singolo gesto nostro è politico, è polis, è cosa di tutti. Altra cosa è la partitica. Non ci saranno più le correnti, ma non è cambiato assolutamente niente.”

“Le parole non sono neutre. Organizzazione anaffettiva? È tempo per un lavoro di genere, lavoro relazionale. È il punto dolente di questa organizzazione; chiedere: ‘ciao, come va’, può bastare a venire guardati male.”

“Una struttura non può essere affettiva, a meno che non decida di diventarlo. Ma questo potrebbe incrinare la struttura, che è per sua natura rigida, altrimenti non sta in piedi. Dobbiamo essere strutturati, altrimenti senza struttura sarebbe tutto poco efficace e poco efficiente. L’organizzazione chiede a chi entra di adeguarsi a quelle che sono le necessità e le priorità della struttura, qui bisogna trovare un equilibrio, altrimenti si mette a rischio la struttura.”

“Solidità è base della solidarietà e della struttura, non la rigidità.”

“Io non accetto i tempi inutili, e sono tanti, come donna. Se manca questo volano, la struttura diventa solo rigida, coi tempi che non cambiano e quindi sei costretto a fare la sera quello che durante il giorno non hai fatto e non si capisce bene perché tu non l’abbia fatto. Ci perdiamo di vista come persone: dimmi ‘ciao, come stai’, intanto, e poi dimmi qual è il problema.”

“Se le persone diventano rigide dentro la struttura, si perde di vista l’essenziale, ovvero la persona, anche la condivisione di noi genitori.”

“È la ritualità, come il direttivo. La puntualità dipende da quello: se sai che la controparte ti aspetta, col c...o che arrivi in ritardo. Invece, siccome sai che il direttivo non conta un c...o, allora arrivi in ritardo.”

“Non è una sciocchezza: partecipiamo ad un sacco di riunioni che in teoria dovrebbero essere importanti. E allora perché a nessuno importa di arrivare puntuale? Perché evidentemente non è lì che si prendono decisioni, tutti noi lo sappiamo.”

“È una questione di formalismo: lo fai perché gli altri vedano che tu sei lì.”

“I compagni che fanno il loro intervento e poi escono, non li sopporto più. Sono forme di maleducazione, come quando leggono il giornale mentre gli altri parlano, è una manifestazione di non importanza, ostentatamente poi. Lo capisco di più dalla parte della platea, di meno da chi è dalla parte del tavolo: io rimango inorridito, devi stare attento a come ti comporti perché ti guardano.”

“Ma quel luogo non è importante, quindi ritorniamo ancora una volta daccapo.”

“Noi facciamo molti riti privi di senso, perché le cose importanti si svolgono altrove. L’organizzazione seleziona il personale e prende decisioni e fa politica, temo che invece sia proprio così, è un modo per includere ed escludere. Ci sono modalità organizzative che tengono a cooptare gruppi dirigenti ed escludere altri. Perché la Camera chiude il fine settimana, quando i lavoratori sono liberi? Non è questo uno strumento per fare delle cose? Ma siamo così organizzati? A meno che non sia un modo sotterraneo di selezionare e fare politica.”

“Forse anche nella comunicazione facciamo così: quel volantino è stato scritto perché qualcuno vuole dimostrare – chi lo ha scritto – di sapere tutto: quindi quel volantino è rivolto all’organizzazione, non all’esterno.”

“Ci sentiamo minacciati qua dentro: presa di distanza per evitare di essere colpiti abbassando le difese. La struttura si difende.”

“L’organizzazione dovrebbe organizzare l’affettività.”

8.5 Il sindacato

Il quarto ed ultimo incontro ebbe luogo il 5 Dicembre e vi parteciparono 9 sindacalisti su un totale di 12 iscritti: 7 segretari e 2 delegati, ovvero 5 uomini e 4 donne. Tra gli assenti, il sindacalista che, sebbene avesse chiesto di partecipare, mai presenziò, senza fornire ulteriori informazioni (la segreteria di cui faceva parte rimaneva a pochi metri distante dalla sala in cui si svolgevano gli incontri);

F5 non avisò nemmeno stavolta e nemmeno C8, assente per la prima volta. Anche questo incontro, come i precedenti, iniziò in ritardo: in tutti gli incontri il ritardo fu cronico, ben oltre il tradizionale quarto d'ora accademico.

I presenti furono pertanto 9:

- A2, donna, membro della segreteria confederale;
- C1, uomo, membro della segreteria del mio direttivo;
- E7, uomo, segretario generale della FLC;
- E8, uomo, delegato della FILCAMS;
- E9, uomo, delegato della FISAC;
- F1, donna, membro della segreteria confederale;
- F2, donna, membro della segreteria della mia categoria;
- F3, uomo, membro della segreteria della mia categoria;
- F4, donna, membro della segreteria della mia categoria.

Il quarto incontro fu intitolato *Il sindacato*: il passaggio dalla prima persona plurale al singolare impersonale voleva completare il percorso riflessivo fino ad allora svolto con l'assunzione di uno sguardo esterno all'organizzazione. L'invito teorico era quello di dismettere i panni del sindacalista ed osservare la CGIL dal di fuori, per come riuscivano a percepire lo sguardo del mondo sulla stessa.

Dopo aver riassunto quanto era stato fatto nei primi tre incontri, lessi un'ultima domanda di Riccardo Terzi indirizzata alla neosegretaria, quindi posi loro la terza domanda della mia ricerca cognitiva: *come?* Come avevano imparato il mestiere di sindacalista? Come lo si apprendeva, secondo la loro esperienza?

C1: *“Fu per casualità, più che scelta. La prima esperienza fu nella RSU, fui letteralmente trascinato e ne fui sconvolto. Un po' alla volta lo si impara, dentro impari le regole, studi o leggi, la nostra bibbia è il contratto e lo statuto dei lavoratori, un po' alla volta entri dentro un circuito.*

Ognuno di noi è geloso del proprio vissuto sindacale e si fa fatica a trasmetterlo agli altri: è una passione che non trasmetti facilmente agli altri; fare sindacato è una selva di norme e regole. L'unica cosa che devi avere è una curiosità

continua. Non è stato un percorso facile, ma nemmeno difficile: è un qualcosa che si impara quotidianamente e vai avanti. Le trattative: XY mi portò ad una trattativa e mi disse: ecco, hai visto come funziona? La terza volta mi mandò da solo. Non c'è un manuale del sindacalista. Esiste tanta buona volontà e tanta ricerca, mestiere in continua evoluzione, non sei mai arrivato a sufficienza, nel momento in cui hai imparato qualcosa, ti mandano da un'altra parte e ricominci daccapo. Gestisci i rapporti tra le persone, la busta paga e i soldi che mancano, sempre lì sei, non ti schiodi mai.

È anche un'esperienza traumatica, per certi versi. C'è anche un po' di competitività che mi fa girare le p...e. Questa gelosia si collega alla competizione: gelosia del proprio mestiere, io ne so tante cose, tu ne sai poche. A volte si parla per parlare, perdi un'occasione per stare zitto per cui, quando parli, devi sempre dimostrare di saperne di più di qualcun altro e i silenzi diventano più significativi delle parole. Di questo io soffro, perché quando mai la gente si mette a disposizione? Ho imparato a convivere con questa cosa, tanto...

Gelosia tra virgolette, io mi faccio gli affari miei, questa è la mia categoria, questo è il mio ambito e lì te la cavi. Difficoltà nel passaggio di consegne, penso che uno nuoti con fatica nel passaggio. Spero di non essere così s.....o come gli altri.”

F1: “Ci sono arrivata perché, dopo un periodo di lavoro autonomo e dopo la maternità, cercavo un lavoro più stabile e solido. Sono entrata in un'azienda dove, di fronte a nuove assunzioni, cominciai a interrogarti sulla busta paga e sul contratto; diciamo che era un'azienda tutta al femminile, si è cominciato ad aver bisogno di organizzarsi per capire i diritti previsti dal contratto nazionale di riferimento e quindi rapportarsi col sindacato. Finché, nel mio rapporto con XZ, si è instaurata una mia voglia di conoscere di più e di militare; sono stata indicata dai lavoratori come delegata, mi è stata chiesto di lavorare in questo senso e con la FILCAMS è nata questa esperienza, ma io non volevo, non volevo rinunciare alla mia vita: prima lavoravo part-time, giocavo a tennis, militavo nel

partito; quando invece mi hanno catapultato, mi hanno sbattuto in un settore che non conoscevo assolutamente, quello degli appalti e non sono stata capace di sottrarmi, la passione politica mi ha portato ad accettare questo incarico. Sbattuta e da sola, in un settore davvero pesante, erano gli anni '90: gare al minimo ribasso, lavoratori particolari, appalti, servizi e pulizie, modalità diverse dalla mia. Esperienza tostissima e durissima, della serie: se sopravvivo, ho i numeri per fare questo lavoro; in più una complicazione: eravamo appena usciti da un congresso straordinario, c'era un segretario di Lavoro e Società e mi vedeva come un'intrusione, io che appartenevo alla maggioranza, con tutta la sua diffidenza. Quindi ho dovuto imparare da sola, tentare di ragionare con questo compagno che mi vedeva come un nemico politico a prescindere dalle mie capacità, rapportarmi con questi lavoratori che avevano una modalità così diversa dalla mia, ma la passione e il bisogno di dare una mano a chi stava peggio di me ha favorito la mia determinazione che ha fatto sì che sono rimasta, non per interessi personali – avevo tutto da rimettere – ma perché venivo trascinata dentro questo bisogno di contrastare quelle imprese che negano i diritti minimi, bisogno di giustizia.

Formazione: nessuna, ne ho fatto uno prima di essere pescata per fare questa esperienza, come delegato di base, come si fa ancora, ma nient'altro, niente di niente di niente, nessuna risorsa e nessuna cultura. Attraverso vertenze pesanti e il rapporto coi lavoratori, 45 giorni colle lavoratrici che hanno stazionato sotto la sede Enel e sono state aggredite dalla questura: quella fu la palestra che mi ha aiutato a capire come ci si rapporta con le istituzioni e con la politica e quindi questo è stata la modalità che mi ha fatto arrivare fino a qua.

Questa competizione, questo voler primeggiare, io credo che sia un limite che noi abbiamo, nel senso che questa modalità di sentirsi meglio degli altri, magari propria di chi ha maggior esperienza, non aiuta a trasferire e a contaminare le nuove leve: per come siamo messi in questo cambio epocale, c'è bisogno di contaminazione tra la vecchia guardia e la nuova. Difficoltà nel fare corsi di

formazione sulla storia del sindacato e la nuova militanza, perché non ci sono risorse e perché non c'è tempo. Da cosa nasce questa competizione?

Tra l'altro, non c'è nessuno che misura il nostro operato, non c'è un capo che misura la tua produttività, per cui si crea all'interno questa modalità, molto negativa, che nei partiti è ancora peggiore. Io credo che dovremmo fermarci a riflettere, il tempo non c'è e ne avremo sempre meno, ma la riflessione potrebbe aiutarci a capire chi abbiamo intorno, una riflessione critica. Noi soffriamo di poca analisi critica, vedo nelle nuove leve che c'è questo bisogno di fermarsi e capire se quel che si sta facendo va bene.”

E7: “Davvero io non ho imparato, poco. Per me, ero nella RSU della scuola, sono stato proiettato da lì a fare il segretario della scuola, perché le logiche che ci sono qua dentro ti spostano da una parte all'altra, così. Certo, nel pubblico impiego non ci sono le stragi che ci sono nel mondo privato, sfruttamento e caporalato; certe volte sei in difficoltà, rispetto a certe richieste dei lavoratori vorresti dire: ma guarda che non muore nessuno e questo ti fa interrogare sul tuo senso, a cosa servi davvero.

Io sono stato eletto segretario e ancora non capivo dove fossero le chiavi dell'armadietto che, due mesi dopo, arrivò il governo Berlusconi, nel 2008.

Il primo impatto è difficile, il congresso difficile e le elezioni delle RSU da gestire: sono stato sovrastato, che ho imparato? Ma poi mi sono chiesto: sentendo i racconti dei compagni, per tutti è così, è proprio la CGIL che è fatta così. È sicuramente un male da un certo punto di vista, ti senti buttato in acqua, però ho anche pensato, forse un sindacato confederale, con degli interessi generali, con una vocazione politica, ha l'ambizione di avere un'idea complessiva. Forse è inevitabile, non finisci mai di imparare, devi imparare ad adattarti alle situazioni, dare un po' per scontato, certo la conoscenza tecnica dei contratti e poi le tecniche di comunicazione e di contrattazione le puoi imparare, ma devi stare sempre in mezzo al guado: ma c'è mai stato un momento in cui la CGIL sapesse dove stava andando e quali strumenti utilizzare, mai. Forse dovremo dirci che è importante essere ricettivi e imparare a contaminarci,

questo è importante: avere l'idea che tu hai un limite, il mondo del lavoro cambia vorticosamente, devi dare per scontato che non impari mai, rispetto alla formazione. Una formazione non specifica mi sembra allora più significativa.”

F1: “Oggi la fase è davvero inedita, stai dentro sul mercato mondiale e dentro scenari inediti più ampi, cambia il ruolo del sindacato totalmente e le battaglie vinte degli anni scorsi sono oramai passate. Il ruolo del sindacato nel nostro paese, qual è? Situazione destabilizzante. Prima avevamo vinto battaglie importantissime, contro un governo che prima o poi cedeva. Ora la fase inedita ci interroga su come riadattare la nostra modalità, altrimenti non portiamo a casa risultati e i lavoratori ti fanno richieste diverse, ti pongono una questione di fiducia.”

A2: “Ci manca una forza politica di riferimento, perché non c'è più una sinistra in questo paese. Anche la vicenda della crisi, non c'è una visione alternativa, ci sono dei correttivi, anche da parte nostra. Anche la risposta che noi diamo è sempre all'interno dello stesso recinto. Se la Grecia avesse detto no al finanziamento del debito, che sarebbe successo? Una visione alternativa di sinistra non c'è più. La crisi di una forza politica di sinistra avviene quando, per la prima volta in parlamento, non c'è più la sinistra alternativa. La loro presenza avrebbe almeno stimolato. Così funziona, con la controparte cerchi sempre qualche sponda politica, sempre la cerchi. Ora non ci sono più cinghie di trasmissione, magari ci fossero ancora...”

La mia preoccupazione è anche che la partitica è sempre più scollata e lo stesso rischio corre il sindacato. Ci ritroviamo tutti in un sistema dove magari la prassi è diversa dalla teoria.

Io sono arrivata facendo tutto il mio percorso, convinta che ci debba essere. Alla soglia del terzo millennio, non avrei mai pensato ci fossero realtà lavorative come quello delle cooperative: ero impreparata non solo in termini di strumenti normativi (e là uno si dà da fare, ti prendi i libri e ti studi), ma ero impreparata anche dal punto di vista umano, stesso posto, stessa mansione, condizioni di diritti inferiori, mi ha messo in crisi.

Io ho avuto formazione: quella di base con B5 e poi ho avuto la fortuna che la Camera del lavoro aveva chiesto dei nominativi per l'ISF e io ho partecipato a questo master, durato quasi 2 anni, con un impegno costante e pesante, 3 giornate piene ogni 2 mesi, poi con i compiti per casa. Era un corso di ottimo livello, con la facoltà di Scienze Politiche, era un corso sui diritti, sull'identità e la cittadinanza, mi ha dato molto dal punto di vista dell'appartenenza, io mi sono sentita veramente dentro questa organizzazione.

Con la CGIL ho rapporti di odio e amore, una ricerca uguale alle ragioni per cui sto con mio marito. Ho avuto momenti di forte contrasto, sono stata sul punto di andarmene, con molta sofferenza, non so ancora se ho fatto bene o male, ma nonostante tutto ho molto, continuo ad avere molto, con dei momenti di smarrimento, perché io credo che il valore che io cerco di dare anche nei miei comportamenti è la coerenza, che non vuol dire non cambiare mai idea: coerenza su alcuni principi, uno di questi è che ci deve sempre essere una corrispondenza tra quel che si dice e quel che si fa, tra parola e azione, tra teoria e prassi e questa è una mancanza di questa organizzazione. Ci sono delle contraddizioni dentro questa organizzazione che sono pesanti, per esempio noi, che siamo i primi che tuteliamo il mondo del lavoro, viviamo però un nostro eventuale rientro al lavoro come una cosa umiliante. Noi dovremmo avere dei contatti costanti col mondo del lavoro, perché quando sei fuori, rischi di perderlo. Vorrei ci fosse una sorta di alternanza, dopo un po' rientri al lavoro, altrimenti non hai più percezione di quel che accade nel mondo del lavoro.

La manifestazione nazionale con la Camusso: prima ci sono stati 13 interventi e, a parte uno, gli altri 12? Passerella e la gente si faceva gli affari propri. Basta vedere il direttivo, la gente che legge: io ero presidente del direttivo della Camera, ci sono anche segretari che leggono il giornale sul tavolo, ho visto gente dormire!

Sempre la stessa modalità, allora perché non cambiamo modalità? Dovremmo rivedere parecchie cose al nostro interno, perché anche questi sarebbero piccoli segnali da dare. Così, non ha più senso, non vale la pena. Perché non utilizziamo

la videoconferenza? Tutta questa scia di antipolitica, non vorrei che venissimo anche noi trascinati: dopo il governo tecnico, il sindacato tecnico.”

E8: “C’è bisogno di dare una svecchiata. Per quanto mi riguarda, la mia esperienza è diversa: io so molto poco, sono un autodidatta, nessuno mi ha insegnato come si fa, cosa dire, ho studiato il contratto nazionale in internet. Questo è il primo corso che faccio in CGIL e sono qui da 5 anni. Vedrai, mi dissero: mai visto nulla, non so quante volte l’ho chiesto. Ho usato quel poco che sapevo e imparavo. Prima di iniziare, ho fatto dei corsi aziendali che ho riutilizzato nel sindacato, alcune tecniche di comunicazione. Però ho dovuto usare quel poco che sapevo, qualche dritta me l’hanno data, ma alla fine mi sono sempre arrangiato: adesso, più passa il tempo, più impari, quindi va meglio, molto meglio.”

F2: “Io ho iniziato ad essere attratta e partecipe quand’ero una lavoratrice stagionale di uno stabilimento nel 1985, quando la tessera la si dava ai disoccupati. Da lavoratrice stagionale, dove c’era una forte discriminante nei confronti delle donne, messe nei posti più beceri e si licenziavano da sole perché non ce la facevano. Io fui assunta come impiegata di concetto, ma mi misero alle turbine, dove mettevano le emarginate. Così iniziai a fare delle campagne. Feci la mia prima raccolta di firme, perché le donne non resistevano. Frequentai la Camera del lavoro di XW e già mi sentivo parte di questo movimento sindacale che riconosceva donne, diritti, giustizia. Poi feci il concorso pubblico, nel frattempo feci altre stagioni in fabbriche che lavoravano il legno, nel 1994 fui assunta da un ente pubblico, il primo giorno c’era un’assemblea del personale, feci un intervento, ma chi è questa qua, e fui catapultata nelle RSU, così quando passavo davanti alla Camera e mi chiedevo cosa facessero dentro, ora lo sapevo. Dopo feci la delegata, imparai a conoscere le conflittualità dentro la CGIL, ebbi qualche ripensamento, per me che era un simbolo il sindacato, non mi riconoscevo in alcune scelte di contrapposizione uno con l’altro, strategie interne che non riuscivo a capire, che poi era solo lo spostamento di poltrone e incarichi.

Fino a che non entrai in distacco effettivo da quest'anno, dove vengo catapultata nella zona del Veneto in cui vivo, conosco bene il territorio; alle prime trattative ho avuto dei seri dubbi se riuscivo a farcela: non riuscivo a capire di cosa stessero parlando, mi pareva di non essere collegata, io sono tagliata fuori, per dignità forse è meglio che me ne vada, ma io come faccio?

Perché lo faccio? Ho momenti di smarrimento, stavo così bene dove lavoravo, mi piaceva un mondo. Sono andata a impelagarmi in una situazione difficile, ora non siamo più a un tavolo, siamo in trincea, per cui la nostra preparazione deve andare al di là del contratto, che te lo studi e lo impari. Noi dobbiamo avere la capacità di restare dentro un sistema che da 150 anni stiamo combattendo ed è sempre più presente, dobbiamo farci ascoltare, da tutti, anche da chi non è d'accordo con noi, dobbiamo cambiare linguaggio. Io mi sto mettendo alla prova, poi non so che riuscirò a fare..."

F3: "Sono tutt'ora dipendente pubblico di un'azienda, per me la CGIL era il sindacato, così quando arrivai qui a Venezia, l'iscrizione fu immediata e poi la RSU. Da me non c'era il contratto, venendo tutto deciso a Roma, così dal punto di vista del tavolo di trattativa non c'era nulla.

8 anni fa il segretario, perché non aveva trovato nessun altro, chiese a me, mi fece la proposta e dissi immediatamente di sì al segretario, perché per me l'organizzazione e il sindacato era un'occasione per dare il mio contributo a un'idea di società, di mondo, di solidarietà che non potevo non cogliere. Dopo, effettivamente, conobbi il metodo CGIL di buttare in mare uno e vediamo se galleggia o se va sotto ed io mi sono trovato in questa situazione. Non avevo mai fatto trattative, non è stato facile, però è stato sicuramente importante.

Io trovo che questa sia un'organizzazione, un modo in cui uno può dare il proprio contributo. Va vissuta questa esperienza con un senso di precarietà, un'esperienza che può a volte ed è opportuno che finisca: l'esperienza che hai acquisito la puoi mettere in altre situazioni.

Il congresso è stato importante anche per le divisioni che ci sono state: non mi aspettavo un conflitto così forte, ho l'impressione che si voglia andare avanti

senza approfondire la discussione politica che ci ha diviso. Siccome l'organizzazione deve continuare a esistere, non evitiamo il conflitto dialettico.”

F4: “Tornare indietro nel passato ti fa male, ho una sorta di sofferenza, il mio excursus è simile: mi sono iscritta da sempre, appena assunta, non ho mai avuto bisogno di chiedere nulla, per una vertenza venni individuata dalla CGIL. Ora sto nuotando, con quale stile non lo so, nuoto...”

E9: “Quante ne ho da imparare, sono preoccupato. La sensibilità, a me lo chiesero già anni fa e rifiutai, ma se uno me lo ha chiesto, forse qualcosa c'è... Questa sensibilità nei confronti di un altro. Quante volte mi i.....o per i problemi di un altro. Sull'imparare, è giusto così, non hai mai finito di imparare, a parte gestire le situazioni, hai l'esperienza e la capacità, ma chi può dire che ha imparato? Io ragiono così e posso capire, l'esperienza te la fai sulla pelle. La mia realtà è particolare, io non ho contrattazione diretta. Con l'esempio riesci a creare consenso attorno a te.”

L'esercitazione che proposi la nominai *tre parole per dirla*. Era il completamento simbolico di un viaggio riflessivo che aveva previsto i passaggi dall'io al tu, dal tu al noi, dal noi all'organizzazione. Il mondo come vedeva la CGIL? Il cambio di prospettiva implicava di spostare lo sguardo e sposare lo sguardo esterno all'organizzazione, le opinioni e i giudizi prevalenti nella società.

Come nella volta precedente, raccolti i fogli, scrissi alla lavagna le tre parole di ognuno dei partecipanti:

organizzazione, diritti, potere; diritti, aiuto, associazione; cura, lavoro, intervento; riferimento, donna, perdenti; forza, luogo, complessità; riferimento, organizzazione, difesa; fatica, lotta, compromesso; diritti, giustizia, CGIL; organizzazione, baluardo, lavoro.

Nella socializzazione che ne seguì, fu interessante il dialogo/scontro che ebbe luogo nel gruppo intorno al tema delle quote rosa tra favorevoli e contrari, strumento che fu definito rozzo e necessario, ma quante altre quote si dovrebbero

garantire, oggi, con le nuove identità, chiese qualcun altro? Da lì il passo allo scontro sui tempi di vita e sui tempi di sindacato maschili e femminili fu breve:

“Devi essere sempre disponibile, così vuole il segretario e così discrimini i tempi delle donne, le costringi a mettere in questione la propria appartenenza. Qui tu sposi la CGIL, non hai tempo per nulla, non avanzi nulla per te e rischi solo di ammalarti.”

L'ultima esercitazione fu il ribaltamento negativo di quella precedente, a cui misi il nome *tre parole per non dirla*: continuando ad assumere uno sguardo esterno all'organizzazione, il compito era di raccontare in tre parole le principali critiche che venivano mosse dalla società alla CGIL.

Le parole che trascrissi alla lavagna furono le seguenti:

imboscati, inutili, corrotti, venduti, tutti uguali, scansafatiche, privilegiati, compromessi, sistemati, elefanti, partitici, arretrati, casta, perditempo, opportunisti, comunisti, ricchi, allineati, conservatori, dissociati, un peso, retrogradi.

Dalla successiva socializzazione, riporto un paio di passaggi.

“Il privilegio è quello di potersene andare e tornare a lavorare, perché mi permette di scegliere e se continuiamo, nonostante tutte le lamentele e le critiche, vuol dire che c'è qualcosa che mi fa restare qua, piuttosto che tornare al lavoro. E' vero che perdi la vita, è verissimo, però posso scegliere, oggi tanti lavoratori non sono in gradi di scegliere.”

“No, non sono d'accordo, resto per senso di responsabilità e per non deludere quelli che hanno investito su di me. Certo che sono una privilegiata, posso decidere in una certa misura i miei orari e i miei spostamenti. Una volta che sei dentro, la coscienza ti spinge a rimanerci con forza. Se poi hai fatto sacrifici e hai verificato una crescita personale di questo tipo, hai costruito qualcosa di così grande per cui in questo momento tornare a lavorare potrebbe recare un grosso danno alla CGIL.”

8.6 *Dati raccolti*

L'osservazione in profondità ha sondato le seguenti aree tematiche:

- *motivazione* (perché fai il sindacalista?);
- *competenze* (cosa bisogna saper fare per fare il sindacalista?);
- *conoscenze* (cosa serve sapere per fare il sindacalista?);
- *senso* (cosa significa essere un sindacalista?);
- *valori* (a cosa si ispira un sindacalista?);
- *apprendimento* (come si impara il “mestiere” del sindacalista?);
- *formazione* (come ci si forma al “mestiere” del sindacalista?).

I dati raccolti mi hanno permesso di abbozzare il seguente quadro concettuale:

- non c'è accordo su cosa sia l'attività sindacale: un mestiere, una missione, una passione, un impegno, una scelta, un hobby;
- non esistono criteri di valutazione formali sull'operato del sindacalista;
- la formazione formale al “mestiere” è stata in alcuni casi totalmente mancante, in altri del tutto marginale, in altri ancora utile solo per gli aspetti tecnici, in un caso soltanto importante;
- il “mestiere” si impara sul campo, non in aula, facendone esperienza diretta e/o osservando le figure esperte;
- l'esperienza è il costrutto principale nell'apprendimento del “mestiere”;
- l'aspetto valoriale del “mestiere” ne costituisce parte integrante e fondamentale;
- gli aspetti relazioni ed emotivi sono altrettanti aspetti essenziali del “mestiere”;
- la storia di vita del sindacalista si intreccia profondamente con la propria traiettoria sindacale;
- il “mestiere” del sindacalista funzionario politico è diverso dal “mestiere” del sindacalista delegato;
- il “mestiere” comporta un forte senso dell'appartenenza;

- il “mestiere” è fonte di identità e di riconoscimento sociale;
- gli aspetti critici di conformità, di ritualità, di burocratizzazione della struttura organizzativa sono aspetti conosciuti e condivisi;
- gli organi decisionali del sindacato sono organi svuotati di ogni potere sostanziale, le decisioni essendo prese altrove;
- esiste una competizione interna declinata nell’esaltazione della propria militanza, nella conservazione del proprio sapere, nell’orientamento politico;
- le competenze non appaiono essere centrali per la padronanza del “mestiere”, piuttosto marginali;
- competenze e conoscenze non riassumono ed esauriscono il “mestiere”;
- il “mestiere” mal si concilia coi tempi di vita e coi tempi della famiglia, in quanto prevede una disponibilità ed un impegno totali;
- il senso di solitudine del sindacalista è forte e diffuso;
- la necessità di riflettere sul proprio agire e di confrontarsi con l’altro è sentita come fortissima: il sindacalista vive spesso una quotidianità in cui risulta difficile ritagliarsi momenti di riflessività, per sé o assieme ad altri.

8.7 *Paradigmi emergenti*

Il quadro concettuale sopra ipotizzato si accorda con le prassi osservate nei 2 anni di ricerca sul campo.

Vista la scarsa rilevanza della formazione formale, il “mestiere” viene appreso essenzialmente sul campo, attraverso percorsi di formazione non formale e informale. Se questo è vero, allora è attraverso processi di apprendimento non formali ed informali che il sindacalista diventa “competente”.

Ma quali sono le competenze emergenti dall’informale? È corretto parlare di *competenze informali*?

In altre parole, che tipo di formazione è una formazione che passa per il non formale e l'informale? A quale tipo di competenze prepara una siffatta formazione? E di quale tipo di formazione stiamo parlando?

Il sindacalista, quindi, impara il proprio “mestiere” attraverso una formazione che passa per l'informale. Ma sta proprio qui l'aspetto paradossale di questo processo: la formazione che passa per l'informale è una formazione *non intenzionale* che fa emergere un qualcosa di *tacito*, di *implicito* insito nell'agire sindacale.

La competenza, scrivevamo nel quarto capitolo, è sempre una necessità rilevata all'esterno, mentre la capacità individuale che il mondo esterno riconosce è il sapere che emerge dal soggetto in azione: questa è la strada che porta all'*autoformazione*.

L'informale è il luogo dove si costruisce e si costituisce questo processo in cui il sindacalista, formandosi attraverso modalità autoformative, mette in atto la propria *capacitazione*.

L'autoformazione non è tanto una strada che conduce alle competenze, ma proprio perché informale, sviluppa piuttosto le capacitazioni. Questo è il tacito dell'informale: le *capabilities* che emergono, senza saperlo, nelle prassi sindacali.

Allo stesso modo, l'aspetto *vocazionale* del sindacalista va aldilà di prassi professionali determinate, in quanto si propone obiettivi di giustizia, libertà, dignità, autonomia. Il costrutto di competenza appare allora non del tutto adeguato allo specifico di questo “mestiere”, mentre quello di capacitazione sembra essere più rispondente: essa è il risultato dei processi di autoformazione che supplisce ad una formazione formale la quale, se e quando presente nella vita del sindacalista, risulta essere *intellettuale*, più che *esperienziale*, laddove l'esperienza – e la riflessione sulla stessa – costituisce la via maestra all'apprendimento del “mestiere”.

Nei prossimi 2 capitoli verranno pertanto approfonditi i paradigmi dell'autoformazione e della capacitazione.

8.8 *Questionari di valutazione*

In appendice riporto i questionari di valutazione dei partecipanti all'esperimento di formazione riflessiva. Nel complesso, esprimono una valutazione più che positiva per il lavoro svolto, assieme alla richiesta di dare continuità all'esperimento, vista la mancanza di un tempo dedicato in cui fermarsi a riflettere sul senso della propria azione, individuale e collettiva, e di confrontarla in reciprocità con altri sindacalisti.

PARTE TERZA

CAPITOLO 9

Sull'autoformazione del sindacalista

9.1 *Educazione in età adulta*

Duccio Demetrio distingue tre dimensioni dell'apprendimento dell'adulto: l'educazione permanente, l'educazione degli adulti e l'educazione in età adulta. Se la prima corrisponde alla dimensione teoretica e speculativa e la seconda alla dimensione intenzionale e istituzionale, la terza dimensione afferisce alla dimensione fenomenologica ed esistenziale, ovvero alla "storia di formazione" del soggetto.³⁴⁵ Questa terza dimensione è la dimensione a cui la presente ricerca rimanda.

Il paradigma postmoderno investe le scienze della formazione e le scardina: l'apprendimento non può non diventare che *apprendimento continuo* (cfr. capitolo 1). La società postmoderna è una società in cui il sapere è la principale forza produttiva, merce tra le merci in cui non basta solo reperire nuove informazioni, ma bisogna sapere organizzare in modo nuovo le informazioni già possedute.

Tutto ciò ha delle ricadute importanti sulla vita dei soggetti adulti: essi devono oramai essere in grado di continuare ad imparare anche dopo aver concluso gli studi e devono essere in grado di farlo *continuamente*. Questo cozza contro vecchie logiche formative e radicate visioni pedagogiche sull'apprendimento in età adulta. Con Alberici, l'educazione, in quanto processo di crescita della persona, è un processo che oltrepassa le attività realizzate nelle istituzioni formative, coinvolgendo sempre più gli stessi soggetti in età adulta al

³⁴⁵ Duccio Demetrio, *Manuale di educazione degli adulti*, Laterza: Bari 2001, pp. 15-16.

di fuori delle cosiddette sedi formali dell'istruzione.³⁴⁶ Se non si apprende solo in età scolare, ma per tutta la vita, l'educazione diventa un fenomeno *permanente*.

L'educazione permanente è un'idea guida che supera l'idea di istituzione educativa come oggetto unico di costruzione di processi di apprendimento. Secondo Tramma, questa idea implica il superamento di una visione sequenziale dell'apprendimento dell'individuo e accoglie in sua vece le esperienze non sempre, anzi spesso non sequenziali nella vita degli individui, le cui componenti educative non sono solitamente considerate.³⁴⁷

All'interno del paradigma post-moderno è collocabile l'epistemologia *costruttivista*, la quale, dagli anni '80 in poi, in campo psico-pedagogico, ha contribuito a mettere ulteriormente in dubbio la visione lineare dei processi conoscitivi. Per il costruttivismo, la verità si fonda sulla *costruzione di significati condivisi*. Secondo tale orientamento, l'apprendimento passa dalla centralità dell'ambiente e del discente come soggetto passivo (tratti tipici degli approcci comportamentismi e positivisti della modernità) ad una visione attiva del soggetto che apprende (approccio umanistico e costruttivista).³⁴⁸

Concetto centrale del costruttivismo è la conoscenza umana, l'*esperienza*, l'adattamento come partecipazione attiva dell'individuo nella costruzione e comprensione della realtà. Per Bruner, è il soggetto che crea le realtà alle quali risponde; la realtà non può essere considerata oggettiva e indipendente dal soggetto che la esperisce. La conoscenza è un «fare significato», un'operazione d'interpretazione creativa, che lo stesso soggetto attiva tutte le volte che vuole per comprendere la realtà che lo circonda.³⁴⁹

La centralità dei processi di apprendimento, generati dal riconoscimento della *prassi* come fonte per una nuova teoria, la necessità di una riflessione prima, durante e dopo il corso dell'azione, l'attenzione ai contesti sociali nei

³⁴⁶ Aureliana Alberici, *L'educazione degli adulti*, Carocci: Roma 2002.

³⁴⁷ Sergio Tramma, *L'educazione degli adulti*, Guerini e Associati: Milano 1997.

³⁴⁸ Bianca M. Varisco, *Costruttivismo socio-culturale*, Carocci: Roma, 2002.

³⁴⁹ Jerome S. Bruner, *La ricerca del significato. Per una psicologia culturale*, Bollati Boringhieri: Torino 1992.

quali i processi cognitivi sono favoriti: questi fattori pongono al centro del processo di apprendimento l'interazione tra teoria-pratica e pensiero-azione.

Con Varisco, il costruttivismo non crea né spiega una qualche realtà esterna, ma ipotizza che non esiste un interno e un esterno, che non esiste un mondo di oggetti che stanno di fronte a un soggetto; in altre parole, che il dualismo cartesiano, la divisione soggetto-oggetto è illusoria: l'apparente divisione del mondo in coppie di opposti è *costruita* dal soggetto. L'apprendimento appare allora come un'azione consapevole guidata da *intenzione* e *riflessione*. La riflessività e la meta-cognizione diventano momenti centrali del processo di apprendimento: l'apprendimento è centrato sul soggetto che apprende, soggetto che costruisce la propria conoscenza attraverso un'interazione continua con l'ambiente culturale, sociale, fisico in cui vive ed opera. Esso viene così concepito come attività cognitiva *situata*, la conoscenza non essendo scindibile dal suo contesto e dal suo processo.³⁵⁰

Un approccio all'età adulta di tipo *esperienziale-riflessivo* concerne quindi non la teoria, ma la prassi, una prassi intesa come processo ricorsivo di esperienza e riflessione sulla stessa. L'esperienza del soggetto acquisisce un ruolo di primaria importanza nel processo di apprendimento: alla sua base vi è l'*esperienza soggettiva vissuta*, esperienza che è e dà valore all'apprendimento e allo sviluppo di sé. Il fine dell'apprendimento, in un'ottica centrata sul soggetto, risulta quindi essere il *processo* stesso. Non è pertanto importante solo il *cosa*, ma anche il *come* si apprende e come si utilizzano le conoscenze. Si impara ad imparare attraverso l'esperienza e la riflessione su di essa, si impara ad avere un atteggiamento critico e a sviluppare la capacità di vivere ogni contesto e ogni avvenimento come fonte di apprendimento.

Non possiamo a questo punto, facendo nostro l'invito di Margiotta³⁵¹, non ritornare a Dewey: punto centrale della pedagogia del filosofo americano è l'apprendimento mediante l'esperienza, per cui non si dà reale esperienza senza

³⁵⁰ *Costruttivismo socio-culturale*, op. cit.

³⁵¹ Umberto Margiotta, *Ritornare a Dewey*, Armando: Roma 2005.

che ci sia un pensiero, una riflessione su di essa. Tramite il pensiero che si pensa, cioè la riflessività, il soggetto è in grado di esplicitare gli elementi costitutivi dell'esperienza. Il sapere esperienziale è frutto di quel tipo di pensiero che si ripiega mentalmente sul soggetto, il quale rivolge ad esso una seria e continuata considerazione.³⁵²

Il sapere che viene dall'esperienza non è un meccanismo automatico: si possono fare molte esperienze e non imparare nulla. Allo stesso modo, ci sono esperienze che favoriscono l'acquisizione di ulteriori esperienze future e ci sono esperienze che limitano tale possibilità a causa del principio di continuità per cui le esperienze creano abitudini.³⁵³ Esso presuppone pertanto un pensiero sull'azione, un *ragionamento riflessivo*, una meditazione su ciò che si fa e si vive. La dimensione esperienziale, nella prospettiva deweyana, costituisce un criterio di riferimento epistemologico: si apprende e si conosce nell'esperienza e dall'esperienza, unico banco di prova per ogni convinzione, credenza, opinione, interpretazione. Non c'è conoscenza alcuna al di fuori dell'esperienza: il rimando implicito di Dewey è all'"Emilio" di Rousseau.³⁵⁴

9.2 *Apprendimento formale, non formale, informale*

Il famoso Libro Bianco sull'istruzione della Commissione Europea, curato dall'allora commissaria delegata per la formazione e la cultura Edith Cresson, fu pubblicato nel 1995³⁵⁵.

Dell'anno seguente è l'altrettanto famoso rapporto della Commissione dell'UNESCO, coordinata da Jacques Delors, di cui il rapporto porta il nome.³⁵⁶

³⁵² John Dewey, *Come pensiamo*, La Nuova Italia: Firenze 1961.

³⁵³ John Dewey, *Esperienza ed educazione*, La Nuova Italia: Firenze 1949.

³⁵⁴ Jean Jacques Rousseau, *Emilio o dell'educazione*, La Nuova Italia: Scandicci 1995.

³⁵⁵ Commissione delle Comunità Europee, *Libro Bianco su istruzione e formazione. Insegnare e apprendere. Verso la società conoscitiva*, CECA CE CEEA: Bruxelles 1995.

³⁵⁶ Commissione Internazionale sull'educazione per il Ventunesimo secolo, *Nell'educazione un tesoro*, UNESCO: Parigi 1996.

Delors vi sostiene che “lo sviluppo dell’individuo, che ha inizio dalla nascita e continua per tutta la vita, è un processo dialettico che comincia con il conoscere sé stessi e si apre poi ai rapporti con gli altri. In tal senso, l’educazione è soprattutto un *viaggio interiore*, le cui tappe corrispondono a quelle della continua maturazione della personalità. L’educazione, come mezzo per conseguire il fine di una vita professionale condotta con successo, è quindi un processo molto individualizzato e nello stesso tempo un processo che porta alla costruzione dell’interazione sociale.”³⁵⁷

Il costrutto di *apprendimento per tutta la vita* – il 1996 fu l’anno europeo dedicato a tale tematica – venne così formalmente recepito dalla massima istituzione politica europea e declinato in protocolli cognitivi e in dispositivi operativi. La presa d’atto che le istituzioni scolastiche non fossero più in grado di fare fronte alle necessità della formazione continua lungo tutto l’arco della vita fu una cesura culturale importante: veniva posta la questione dell’educazione come trasformazione e non solo come trasmissione di un sapere, stabilendo il primato della formazione sulla produzione.³⁵⁸

“Oggi, nessuno può sperare di ammassare durante la sua giovinezza un bagaglio di conoscenze che gli serviranno per il corso dell’esistenza. I rapidi cambiamenti che si verificano nel mondo richiedono che le conoscenze siano continuamente aggiornate, e nello stesso tempo l’educazione iniziale dei giovani tende ad essere sempre più prolungata (...) Deve essere riconsiderata, quindi, la tradizionale distinzione tra educazione iniziale ed educazione permanente. Un’educazione permanente che sia realmente all’altezza delle esigenze delle società moderne non può più essere definita in rapporto ad un tempo particolare della vita o per uno specifico scopo. Il tempo di apprendimento è ora l’intero corso della vita, e ciascun campo di conoscenza penetra ed arricchisce gli altri”.³⁵⁹

³⁵⁷ Jacques Delors, *Nell’educazione un tesoro*, Armando: Roma 2007, pp. 88-89.

³⁵⁸ Ivana Padoan (a cura di), *Forme e figure dell’autoformazione*, Pensa: Lecce 2008, p. 44-52.

³⁵⁹ *Nell’educazione un tesoro*, op. cit., p. 91.

L'esito di tale cesura culturale fu una sorta di slittamento epistemologico dal *training to work* al *lifelong learning*: non più la preparazione per una determinata occupazione, ma l'apprendimento lungo tutta la vita per potenziare l'occupatività del soggetto. "L'educazione per tutta la vita (...) in un mondo in cui il ritmo accelerato del cambiamento e la rapida globalizzazione stanno trasformando il rapporto di ciascun individuo con il tempo e con lo spazio, essa è essenziale per conservare il controllo del proprio destino".³⁶⁰

Ma in cosa consiste l'educazione permanente? Accanto all'aspetto della sua necessità, vi è un secondo aspetto di creatività che viene sottolineato: essa è "un'esperienza che si matura di giorno in giorno, (...) è anche un modo tutto particolare di apprendere e di realizzare qualcosa di personale e creativo. Essa combina l'apprendimento *non formale* con quello formale, e lo sviluppo delle abilità innate con l'acquisizione di nuove competenze. Essa richiede sforzi, ma produce anche la gioia della scoperta."³⁶¹

Esperienza ed apprendimento informale, ovvero l'uscita definitiva dal modello di insegnamento eterodiretto e l'inizio di un lungo lavoro personale di rielaborazione delle proprie modalità di apprendimento in ogni contesto della vita. L'approdo è appunto il *lifelong learning*: con esso si intendono «tutte le attività intraprese nel corso della vita, con lo scopo di migliorare conoscenze, abilità, competenze, in una prospettiva personale, civica, sociale o lavorativa.»³⁶²

La Commissione Europea³⁶³ distingue tre diverse categorie fondamentali di apprendimento lungo l'arco della vita:

- *apprendimento formale*, apprendimento che avviene in contesti istituzionali delegati all'istruzione e formazione e che porta all'ottenimento di diplomi e di qualifiche riconosciute. Esso è costituito da

³⁶⁰ *Nell'educazione un tesoro*, op. cit., p. 92.

³⁶¹ *Nell'educazione un tesoro*, op. cit., p. 93.

³⁶² Commissione Europea, *Realizzare uno spazio europeo dell'apprendimento permanente*, Bruxelles 2001.

³⁶³ Commissione Europea, *Memorandum sull'istruzione ed educazione permanente*, Bruxelles 2000.

un insieme di conoscenze che l'organizzazione sociale intende promuovere, sviluppare, tramandare;

- *apprendimento non formale*, apprendimento che avviene al di fuori delle principali strutture d'istruzione e di formazione e, di solito, non porta a certificati ufficiali. L'apprendimento non formale è dispensato all'interno di specifiche comunità di riferimento come sul luogo di lavoro o nel quadro di attività di organizzazioni o gruppi di società civile (associazioni giovanili, sindacati o partiti politici, gruppi di volontariato, sport e tempo libero);
- *apprendimento informale*, apprendimento intrinseco all'esperienza quotidiana. Contrariamente all'apprendimento formale e non formale, esso non è necessariamente intenzionale e può pertanto non essere riconosciuto, a volte dallo stesso interessato, come apporto alle sue conoscenze e competenze.

La definizione che la Commissione Europea dà dell'apprendimento informale passa dunque attraverso concetti quali *esperienza* e *intenzionalità*. Secondo Knowles³⁶⁴ l'adulto, a differenza del discente, apprende quando ne sente il bisogno o l'interesse a farlo. La sua scuola è la vita reale e nella vita la risorsa più importante è l'esperienza, forgiatrice della sua identità. Spesso è il riconoscimento retrospettivo di una data esperienza che la rende importante per la biografia individuale.

Per Mezirow, l'esperienza determina la nostra stessa capacità di percepire il mondo, ovvero non percepiamo il mondo in sé, ma attraverso il filtro della nostra esperienza, che lo costituisce a nostra immagine e somiglianza: "L'esperienza è azione, non pensiero. Noi sperimentiamo delle qualità simboliche, e agendo in base a esse costruiamo il mondo. La realtà è costituita dalla percezione che si determina attraverso l'esperienza. La struttura della percezione è culturale, e questa sua natura si riflette nella struttura del

³⁶⁴ Malcom Knowles, *La formazione degli adulti come autobiografia*, Cortina: Milano 1996.

linguaggio. L'interpretazione percettiva dell'esperienza, naturalmente, è preriflessiva e abituale.»³⁶⁵

Il CEDEFOP³⁶⁶ e l'OCSE³⁶⁷ hanno recentemente pubblicato delle ricerche sul riconoscimento e la validazione del *non-formal* e *informal learning*. Esse illustrano la prevalenza, nell'adulto, di processi di apprendimento non formali e informali rispetto all'apprendimento formale tradizionale; nell'adulità, esso ha luogo principalmente attraverso percorsi di autoformazione e/o di formazione informale. La prima avviene mediante la riflessione sul proprio stile di apprendimento e la necessità di affrontare e risolvere situazioni inedite e perturbatrici della propria esistenza; la seconda si sviluppa grazie all'esperienza del mondo incarnata in relazioni e contesti nei quali l'individuo, spesso, apprende non intenzionalmente – dando luogo al cosiddetto *apprendimento incidentale*.

La ricerca sul mondo dei sindacalisti ci ha permesso di studiare questo particolare ambito dell'apprendimento in età adulta in cui fondamentali sono risultate essere le loro esperienze, il loro apprendimento informale, le loro conoscenze spesso acquisite indipendentemente dalla consapevolezza di apprenderle, in altre parole senza essere immediatamente coscienti di quello che avevano imparato. Le cosiddette *conoscenze tacite o inesprese* costituiscono, nella vita dei sindacalisti, un tesoro inespresso di saperi. Essi trovano difficoltà nell'esplicitarle in quanto, incarnate in loro stessi, faticano a farle emergere, a trovare le parole per dirle. Eppure le parole sono tutto quello che abbiamo in quanto esseri razionali. Le parole, con Mezirow,³⁶⁸ rivelano gli schemi di significato che vi si celano dietro, spesso inconsapevolmente, disvelano la nostra visione del mondo, il perimetro entro cui interpretiamo e diamo significato alla nostra esperienza: “Significa che ci costruiamo un modello del mondo con il nostro sistema di categorie, che arriviamo ad aspettarci determinate relazioni e

³⁶⁵ *Apprendimento e trasformazione*, op. cit., p. 28.

³⁶⁶ CEDEFOP, *European Guidelines for validating non-formal and informal learning*, Luxembourg: 2009.

³⁶⁷ Patrick Werquin, *Recognising Non-Formal and Informal Learning. Outcomes, Policies and Practices*, OECD: Paris 2010.

³⁶⁸ Jack Mezirow, *Apprendimento e trasformazione. Il significato dell'esperienza e il valore della riflessione nell'apprendimento degli adulti*, Cortina: Milano 2003.

determinati comportamenti, e che poi sperimentiamo direttamente le nostre categorie, mettendo in atto delle proiezioni immaginative per costruire interpretativamente l'esperienza.”³⁶⁹

9.3 *Self-directed learning*

Per Knowles, il *self-directed learning* è la competenza fondamentale degli esseri umani, ovvero la capacità d'imparare autonomamente, preconditione per vivere in un mondo dove i saperi diventano obsoleti e non durano più per tutta la vita, dove l'apprendimento coincide quindi con la vita stessa ed ogni esperienza diventa esperienza di apprendimento – ovvero tutto diventa risorsa educativa, dove infine l'apprendimento dell'adulto sarà focalizzato sull'acquisizione non solo di conoscenze e competenze, ma anche e soprattutto di *sensibilità*, di *atteggiamenti* e di *valori* necessari per vivere al passo con un mondo che cambia rapidamente.³⁷⁰ Decisiva è la sua distinzione, ai fini del nostro discorso, tra *pedagogia* e *andragogia*: la prima è l'insegnamento etero diretto (dal greco *pais*, bambino), la seconda è l'apprendimento autodiretto volto ad aiutare gli adulti (dal greco *anér*, uomo) ad autodirigersi.³⁷¹

Mezirow sostiene che “lo scopo dell'apprendimento è metterci nelle condizioni di capire il significato delle nostre esperienze e di realizzare i valori che ispirano la nostra vita.”³⁷² L'autore chiama questo processo *apprendimento riflessivo*, il quale “mira a produrre una più chiara comprensione di sé identificando gli assunti psicologici pregressi che generano dipendenza e che

³⁶⁹ *Apprendimento e trasformazione*, op. cit., p. 146.

³⁷⁰ Malcolm S. Knowles, *L'apprendimento auto diretto*, in: Gian Piero Quaglino (a cura di), *Autoformazione. Autonomia e responsabilità per la formazione di sé nell'età adulta*, Raffaello Cortina: Milano 2004, pp. 2-3.

³⁷¹ *L'apprendimento auto diretto*, op. cit., p. 4.

³⁷² Jack Mezirow, *Una teoria critica dell'apprendimento auto diretto*, in: *Autoformazione. Autonomia e responsabilità per la formazione di sé nell'età adulta*, op. cit., p. 7.

sono divenuti disfunzionali nell'età adulta, impedendo al discente di vivere la vita che desidera vivere".³⁷³

L'apprendimento autodiretto non è certamente una scoperta dei nostri tempi, né tantomeno una moda nata nella postmodernità dopo la perdita delle grandi narrazioni eteroformative: l'autoformazione è ciò che caratterizza l'essere umano da un punto di vista *evolutivo*. "L'autoformazione non [è] una sovrastruttura, ma [è] il processo organizzativo connaturato alla struttura biologica dell'essere vivente che rappresenta il vero processo di autonomia dell'individuo".³⁷⁴

Maturana ha coniato un termine per descrivere l'autorganizzazione dei sistemi viventi: *autopoiesi*. Il termine, ispirato al dilemma di Don Chisciotte tra il seguire il sentiero delle armi (*praxis*, azione) e il sentiero delle lettere (*poiesis*, creazione)³⁷⁵, riassume in maniera esemplare il costrutto di autoformazione: "l'organizzazione dell'individuo è autopoietica e in ciò sta tutto il suo significato: diventa definita attraverso il suo esistere, e il suo esistere è autopoietico."³⁷⁶

C'è quindi, nel costrutto di autoformazione, una sorta di "ritorno alle origini", un riconoscimento della legge naturale dell'evoluzione e quindi della necessità del vivente di autodirigersi che viene ben recepita dallo stesso Mezirow: "Il nostro bisogno di costruire e trasformare il significato sembra essere di natura ortogenetica, cioè inteso a imitare gli andamenti inevitabili dello sviluppo biologico. Ogni trasformazione di uno schema o di una prospettiva di significato rende più efficiente l'uso dell'energia e autogenera il proprio rinforzo, perché il modello comportamentale che ne deriva è meglio integrato e più aperto alle nuove idee; il che assicura una maggiore efficienza adattiva."³⁷⁷

Padoan è del parere che "l'autoformazione si iscrive quindi come un paradigma socio educativo della postmodernità in una prospettiva relazionale e

³⁷³ *Una teoria critica dell'apprendimento auto diretto*, op. cit., p. 11.

³⁷⁴ Ivana Padoan (a cura di), *Forme e figure dell'autoformazione*, Pensa: Lecce 2008, p. 28.

³⁷⁵ Humberto R. Maturana e Francisco J. Varela, *Autopoiesi e cognizione. La realizzazione del vivente*, Marsilio: Venezia 1985, p. 30.

³⁷⁶ *Autopoiesi e cognizione*, op. cit., p. 177.

³⁷⁷ *Apprendimento e trasformazione*, op. cit., p. 189.

socio-costruttivista dell'esistenza individuale e sociale".³⁷⁸ Nel nostro progetto di ricerca facciamo nostro questo postulato: l'autoformazione, in quanto riflessività, è allo stesso tempo incessante interrogazione del sé, dialogo continuo con l'altro, insomma, relazione; in questo, è creazione della propria collocazione nel mondo, quindi *costruzione sociale del sé*.

L'autoformazione comporta un lavoro riflessivo sulle proprie modalità di apprendimento, laddove l'apprendimento non formale ed informale gioca un ruolo preponderante nella storia formativa del soggetto. Anche qui nulla di nuovo: l'uomo ha sempre imparato dall'interazione con l'ambiente e con gli altri, dal contesto e dai propri vissuti. Solo che oggi siamo chiamati, non fosse altro che per necessità, a non lasciare l'aspetto autoformativo alla solitudine del singolo, ma a prendere atto della sua qualità di principale processo individuale e collettivo di *formatività*.

La necessità è quella introdotta dalla crisi globale e dalla progressiva revisione del *welfare state* per come lo abbiamo conosciuto: Margiotta parla in tal senso di un passaggio oramai ineludibile dal welfare al *learnfare*, per cui "l'obiettivo occupazionale passa per il potenziamento delle competenze e delle capacitazioni dell'adulto"³⁷⁹ e questo passaggio "inteso come modello di welfare *attivo e abilitante, integrativo* (non sostitutivo) di quello del *welfare to work* e soprattutto integrativo del *workfare* si regge sulla convinzione che la formazione (o, meglio, l'apprendimento continuo, il *lifelong learning*) rappresenti un diritto sociale, un diritto di cittadinanza."³⁸⁰

³⁷⁸ *Forme e figure dell'autoformazione*, op. cit., p. 33.

³⁷⁹ Umberto Margiotta, *Dal welfare al learnfare. Verso un nuovo contratto sociale*, in: Massimo Baldacci, Franco Frabboni, Umberto Margiotta, *Longlife/longwide learning. Per un trattato europeo della formazione*, Bruno Mondadori: Milano-Torino 2012, p. 133.

³⁸⁰ *Dal welfare al learnfare*, op. cit., p. 136.

9.4 Coscientizzazione emancipativa

L'autore della "Pedagogia degli oppressi"³⁸¹ propone una formazione che si collochi dalla parte degli ultimi della società per favorirne il riscatto umano e sociale. Non mira alla professionalizzazione dell'individuo, considerata funzionale alla classe sociale dominante, quanto piuttosto ad una formazione *totale* che lo aiuti a vivere la vita in quanto persona, con dignità e senso del suo stare al mondo.

La formazione per Freire non porta un sapere a chi questo sapere non ha, ma lo aiuta a *costruire il proprio sapere*: l'educazione non è trasferimento di nozioni e di tecniche, ma ritorno alla sua radice etimologica: non mettere dentro, bensì *ex-ducere*, tirare fuori; non mantenere l'immersione del soggetto nel suo angusto contesto esistenziale, ma facilitarne criticamente l'emersione.

Attraverso un lavoro di ricognizione del perimetro esistenziale ristretto in cui vivono gli oppressi, determinato dal loro sentimento di frustrazione sociale, emerge la loro visione del mondo la quale, a sua volta, ne riflette la collocazione nel mondo. Questo permette al formatore critico di entrare nel loro sapere portando il proprio sapere: il rapporto non è più complementare, ma simmetrico. L'azione pedagogica è infatti per Freire un'azione inter-comunicativa di reciprocità: il formatore insegna imparando, il discente impara insegnando.

Il metodo è il dialogo educatore-educando, il modello che vi sta dietro è Socrate e non Platone: il sapere non è più trasmesso dall'alto, ma condiviso dal basso, aprendo così la possibilità di un'educazione democratica e non autoritaria. Questo processo di *coscientizzazione*, ovvero di ri-appropriazione e ricostruzione del proprio linguaggio da parte del soggetto come strumento per la propria emancipazione, potremmo altresì definirlo come il processo per cui la *vita come biologia* si trasforma in *vita come biografia*.

Mewirow usa parole non distanti dall'intento freiriano: "L'interesse emancipatorio è ciò che ci spinge, attraverso la riflessione, a identificare, a

³⁸¹ Paulo Freire, *La pedagogia degli oppressi*, EGA: Torino 2002.

mettere in discussione le prospettive di significato che risultano distorte. È l'interesse alla conoscenza che deriva dall'autoriflessione, e si estende al modo in cui la nostra storia e la nostra biografia si sono espresse nel nostro rapporto con noi stessi (...) nonché nei nostri ruoli e nelle nostre aspettative sociali e nei sentimenti repressi che li influenzano. La conoscenza emancipatoria è quella che si ottiene attraverso l'autoriflessione critica.»³⁸²

L'inedito possibile è, secondo Freire, ciò che emerge nell'orizzonte dell'oppresso grazie a questo processo di riappropriazione delle proprie forme linguistiche e simboliche. L'inedito possibile è l'utopia incarnata nella storia, ovvero la speranza di un cambiamento delle proprie condizioni di vita e, forse per la prima volta, la cognizione della possibilità reale di un tale cambiamento. L'oppresso vive spesso una condizione di sudditanza cognitiva ed emotiva rispetto alla classe dominante, un'accettazione acritica dei valori e dei simboli del potere che in realtà non gli appartengono, insomma una condizione di *inautenticità*. La situazione concreta in cui gli uomini vivono condiziona la loro coscienza del mondo e questa a sua volta condiziona il loro atteggiamento e la loro maniera di affrontarlo. È necessaria allora un'opera di de-ideologizzazione e di riabilitazione di sé nel mondo.

Questo percorso mette in moto un processo di *speranza*: secondo Bloch ed il suo *Prinzip Hoffnung*,³⁸³ l'essere umano non è ontologicamente definibile nella sua immediata staticità, ma il vero, vitale essere è il *noch-nicht-sein*, il non-essere-ancora. Dall'analisi della natura della coscienza anticipante dell'uomo, infatti, emerge chiaramente il non-ancora come la sua verità più profonda che dà valore reale alla speranza. Speranza che Bloch contrappone all'angustia e alla paura, alla ristrettezza degli orizzonti della società capitalistica dove l'uomo è oggetto tra gli oggetti. La proposta di Bloch si rivolge alla persona smarrita nella società di massa, persona che si ritira nella vita privata, rimanendo tuttavia pur sempre prigioniera dello stretto perimetro del suo mondo che gli impedisce di

³⁸² *Apprendimento e trasformazione*, op. cit., p. 89.

³⁸³ Ernst Bloch, *Il principio speranza*, Garzanti: Milano 1993.

aprirsi alla speranza e all'utopia, non ritenendo possibile sperare in un altro mondo possibile.

La pedagogia che intende facilitare ed aiutare questo processo di radicale cambiamento della visione di sé, della visione del mondo e infine del mondo stesso è una pedagogia che si pensa differente dall'insegnamento come mera trasmissione di contenuti e di tecniche, come trasferimento di un sapere che assolve una funzione di addestramento, piuttosto che di formazione. Sotto il manto della neutralità, il potere perpetua la condizione di alienazione dell'oppresso, proponendogli un orizzonte di vita in cui egli non potrà che essere ciò che è adesso, ovvero ciò che è sempre stato. Un orizzonte senza alcuna speranza in un qualsiasi cambiamento, ma con un'unica incessante attività di adattamento e di sopravvivenza ad un presente eternamente uguale a sé stesso.

La "Pedagogia della speranza"³⁸⁴ squarcia questo orizzonte di rassegnazione e di sottomissione, lavorando sulla presa di coscienza e di consapevolezza dell'individuo e sulla ri-lettura critica della visione di sé e del mondo che egli ha fin qui abitato, ritenendola l'unica possibile, l'unica pensabile. Gli oppressi hanno la necessità fondamentale di negare una realtà causa di tante umiliazioni; si sentono umiliati proprio perché assumono l'ideologia dominante che li valuta come *incompetenti, incapaci*, colpevoli autori dei loro insuccessi. La società quindi genera l'ideologia secondo cui la responsabilità dei fallimenti e degli insuccessi che essa crea sia da addebitare ai fallimenti individuali e non alle strutture o al modo in cui funziona la società. L'oppresso, secondo Freire, riprendendo Sartre, ha introiettato in sé, accettandolo come unica realtà data, l'oppressore, ovvero la sua ideologia, i suoi valori, i suoi simboli che dominano il corpo vinto dell'oppresso.

Sogno ed utopia sono categorie orientate al futuro, quindi alla speranza. La speranza è secondo Freire necessità ontologica dell'uomo: la di-sperazione è una speranza che, nel perdere l'orientamento, diventa distorsione di questa necessità ontologica. In quanto necessità ontologica, la speranza ha bisogno della

³⁸⁴ Paulo Freire, *Pedagogia della speranza*, EGA: Torino 2008.

pratica per divenire concretezza storica, poiché non c'è speranza nella sola attesa. Ecco che il formatore democratico lavora intorno ai sogni, ai desideri delle persone, ne aiuta l'emersione, lo scavo e il portare a galla ciò che di più personale, più radicalmente soggettivo c'è nell'uomo. Dà parola a ciò che spesso è stato taciuto, nascosto dal soggetto agli altri e perfino a sé stesso: la propria storia di vita, il proprio irriducibile sguardo sulle cose e sul mondo.

Similmente, per Mezirow, “gli obiettivi fondamentali che (...) dovrebbero caratterizzare una filosofia di educazione degli adulti: aiutare i discenti a diventare autodiretti, autoriflessivi e razionali, e aiutarli a costruire delle comunità dialettiche in cui dette qualità vengano apprezzate e promosse.”³⁸⁵

9.5 *Apprendimento trasformativo*

Mezirow è attento studioso, tra gli altri, di Dewey, Bateson, Habermas, Freire e Schön. Ci pare di poter sostenere che un filo rosso leghi questi autori – in particolar modo, nell'orizzonte della presente ricerca, Mezirow con Dewey, Freire e Schön.

L'idea che Mezirow ha della formazione è *tras-formativa*: capacitare l'individuo a diventare altro da quello che è. Il cambiamento è quindi un elemento essenziale nella sua teoria. Mezirow individua nelle modalità di *esperire* il mondo la possibilità di cambiamento: sul costruito di esperienza si richiama apertamente a Dewey (l'adulto impara attraverso la propria esperienza del mondo).

Cambiare modalità di fare esperienza del mondo implica necessariamente *riflettere* sulle strutture inconsapevolmente assunte fino a quel momento dal soggetto nel pensare il mondo e nel pensarsi nel mondo: sul costruito di riflessività, Mezirow si rifà a Schön (l'adulto riflette sulla propria esperienza del mondo).

³⁸⁵ *Apprendimento e trasformazione*, op. cit., p. 236.

Se la riflessione su di sé riesce a svelare le modalità implicite di pensiero acriticamente assunte dal soggetto, si mette in moto un processo di *emancipazione* del soggetto da sé stesso, ovvero un processo di liberazione: sul costrutto di emancipazione, Mezirow si richiama a Freire (l'adulto coscientizza la propria condizione nel mondo).

L'adulto pertanto riflette criticamente sulla propria esperienza del mondo alla luce della propria storia di vita, condizionata a sua volta dalla propria collocazione nel mondo e determinata dalle modalità di pensiero agite; riesce così a reinterpretare il proprio passato, ovvero a riaprire il proprio futuro.

In altre parole, l'autoformazione per Mezirow è *un processo esperienziale di cambiamento trasformativo ed emancipativo* dell'adulto. "In genere, quando apprendiamo, attribuiamo un vecchio significato a una nuova esperienza (...). Nell'apprendimento trasformativo, invece, reinterpretiamo un'esperienza remota (o una nuova esperienza) in base a un nuovo set di aspettative: diamo quindi un nuovo significato e una nuova prospettiva a quell'esperienza."³⁸⁶

Se per Knowles scopo del self-directed learning è il conseguimento della capacità di gestire autonomamente il proprio percorso di apprendimento, per Mezirow questo non è sufficiente: l'auto-apprendimento implica non solo un autogoverno, ma un *cambiamento di rotta* del soggetto. "L'apprendimento si può definire come l'utilizzo di un'interpretazione preesistente per costruire un'interpretazione nuova o aggiornata del significato della propria esperienza, che guiderà l'azione futura (...). Nella teoria trasformativa, l'azione non è solo un comportamento attivo, l'effetto di una causa; è anche *praxis*, cioè implementazione creativa di un proposito."³⁸⁷

Mezirow distingue, sulla scorta di Habermas, tre tipi di apprendimento:

- l'apprendimento *strumentale*;
- l'apprendimento *comunicativo*;
- l'apprendimento *emancipativo*.

³⁸⁶ *Apprendimento e trasformazione*, op. cit., p. 19.

³⁸⁷ *Apprendimento e trasformazione*, op. cit., p. 19.

Il primo tipo di apprendimento è “finalizzato alla manipolazione di alcune parti dell’ambiente (...) Si effettua tramite una logica ipotetico-deduttiva; vale a dire che rispondiamo a una situazione indeterminata formulando dei corsi di azioni ipotetici, prevedendo le conseguenze di ciascuno di essi, agendo in base all’ipotesi più plausibile e testandone la validità sui risultati della nostra azione.”³⁸⁸

Il secondo tipo di apprendimento è “finalizzato a comprendere gli altri e a farsi comprendere dagli altri (...) Comporta la verifica della validità delle asserzioni tramite il consenso (...) Noi ragioniamo per metafore, anziché per ipotesi. La logica di questo processo prende il nome di logica metaforico-abduttiva. Questo tipo di logica ci aiuta a dare un senso all’ignoto, confrontandolo con vari aspetti della nostra esperienza pregressa”.³⁸⁹

Ma è il terzo tipo di apprendimento che si rivela decisivo ai fini della trasformazione del soggetto: “L’emancipazione che si determina nell’apprendimento emancipativo consiste nella libertà dalle forze istintive, linguistiche, epistemologiche, istituzionali e ambientali che limitano le nostre opzioni e il controllo della nostra vita.”³⁹⁰

Il terzo tipo di apprendimento, di natura riflessiva, comporta un autentico processo di liberazione del soggetto, ovvero di *autoliberazione* da ciò che è stato forzato ad essere in cambio di ciò che potenzialmente potrebbe essere o che vorrebbe diventare. È questa la trasformazione indicata da Mezirow: un percorso verso una maggiore libertà di pensiero, preconditione per una maggiore libertà di azione.

“Per capire come facilitare l’apprendimento degli adulti, gli educatori dovrebbero restringere il concetto di riflessione alla definizione di Dewey: riflessione significa verifica della validità”.³⁹¹

³⁸⁸ *Apprendimento e trasformazione*, op. cit., pp. 97-8.

³⁸⁹ *Apprendimento e trasformazione*, op. cit., pp. 97-8.

³⁹⁰ *Apprendimento e trasformazione*, op. cit., p. 98.

³⁹¹ *Apprendimento e trasformazione*, op. cit., p.103.

Verifica della validità degli schemi mentali e concettuali che le nostre esperienze pregresse hanno costituito e costruito e sui quali il vaglio critico è venuto meno, silenziato dagli abiti mentali che col tempo si sono consolidati in noi e attraverso i quali noi continuiamo a fare esperienze. Inevitabilmente, l'esperienza è legata a schemi di pensiero che ci stringono in una coazione a ripetere, che ci obbligano a vedere il mondo e noi nel mondo da un'unica angolatura, un'angolatura che non abbiamo scelto ma che il mondo, per come lo abbiamo vissuto, ha scelto in nostra vece.

Svelare il meccanismo che costituisce il nostro pensare significa per Mezirow accedere al potere di ri-vedere il mondo con altri occhi, un mondo finalmente più autodeterminato e meno eterodiretto. “La critica delle asserzioni basate su modelli di aspettativa culturalmente assimilati (che distorcono la realtà e causano una sorta di dipendenza), che porta alla trasformazione di queste aspettative, viene considerata il compito evolutivo più importante per gli adulti in una società moderna.”³⁹²

Partire dalla propria esperienza, riflettere criticamente su di essa comporta inevitabilmente una ripercorrenza della propria vita, una rilettura della propria biografia: integrando nello schema sopra proposto il dispositivo della *storia di vita*, potremmo allora dire che l'autoformazione per Mezirow è *un processo esperienziale emancipativo di cambiamento biografico trasformativo* dell'adulto.

Un autore che molto ha contribuito al costrutto di storia di vita è Gaston Pineau. “Per Pineau l'autoformazione rappresenta il nuovo paradigma della formazione nelle società postmoderne. Nel senso che l'autoformazione diventa la vera opzione della possibilità di pensare un apprendimento dell'essere umano (...) Una nuova filosofia dell'azione della prassi, che riporta l'attenzione al soggetto e al suo farsi forma (...) Autoformazione, per Pineau, è la ricostruzione conoscitiva dello spazio di relazione della persona, con i diversi spazi che ha occupato nella sua vita, una ricostruzione del senso dei rapporti personali e

³⁹² *Apprendimento e trasformazione*, op. cit., p. 64.

sociali. Il lavoro dell'autoformazione si situa nell'analizzare le transizioni nei confronti degli spazi di vita che i soggetti tengono in mano.”³⁹³

Pineau si rifà a Rousseau nell'individuare tre poli della formazione: le cose, gli altri e sé stessi, ovvero l'ambiente, le relazioni e la propria storia di vita, ovvero ancora l'eco-, l'etero- e l'autoformazione.³⁹⁴ Dalla correlazione tra questi tre poli scaturisce la traiettoria esistenziale del soggetto, fonte di formatività primaria: “Permettendo ai soggetti di raccogliere e mettere in forma i loro diversi frammenti di vita disseminati e dispersi sul filo degli anni, la storia di vita li porta a costruire un tempo proprio che conferisce loro una consistenza temporale specifica. La costruzione e l'attuazione di questa storicità personale sono forse la caratteristica più importante dell'autoformazione.”³⁹⁵

La dimensione *storica* della propria esistenza rivela la genealogia di cosa e soprattutto di come il soggetto è diventato nel tempo: in questo ci pare di poter affermare che solo la consapevolezza di questo processo può permettere al soggetto, sia per Pineau che per Mezirow, di riappropriarsi del proprio destino.

Le transizioni portano spesso con sé cesure, crisi, cambiamenti. Peter Jarvis³⁹⁶ sostiene, parlando di *experiential learning*, che quando si verifica un'incongruenza tra la biografia individuale e l'esperienza acquisita – il che richiede un lavoro riflessivo su come affrontarla – l'individuo apprende in quanto non ha risposte pronte e prestabilite: è nell'*attraversamento di confini*, usando la splendida metafora di Yrjö Engeström³⁹⁷, che l'apprendimento accade.

D'altronde, con Demetrio, “lo sguardo retrospettivo (...) consente sempre di considerare la vita trascorsa come un viaggio costellato di eventi educativi, poiché lungo il percorso, rivisitato dalla memoria, soltanto ciò che ci ha cambiato

³⁹³ *Forme e figure dell'autoformazione*, op. cit., pp. 140-2.

³⁹⁴ Bernadette Courtois e Gaston Pineau, *La formation expérientielle des adultes*, La documentation Française : Paris 1991.

³⁹⁵ Gaston Pineau, *L'autoformazione nel corso della vita: tra l'etero e l'ecoformazione*, in Gian Piero Quaglino (a cura di), *Autoformazione. Autonomia e responsabilità per la formazione di sé nell'età adulta*, Raffaello Cortina: Milano 2004, pp. 25-39.

³⁹⁶ Peter Jarvis, *Adult Learning in the Social Context*, Croom-Helm: London 1987.

³⁹⁷ Terttu Tuomi-Gröhn and Yrjö Engeström, *Between School and Work: New Perspectives on Transfer and Boundary-Crossing*, Pergamon: Boston 2003.

resiste alla tendenza all'oblio. E ciò che ci ha cambiato ci ha anche fatto apprendere, insegnato, indotto a capire.”³⁹⁸

Abraham Maslow³⁹⁹ parla a tal proposito di *peak experiences* o esperienze limite, esperienze che ci fanno provare meraviglia, mistero, stupore, sgomento su noi stessi, esperienze che ci segnano perché ci in-segnano qualcosa di fondamentale di noi, del mondo e di noi nel mondo, quelle che ricordiamo ancora dopo moltissimi anni e le interpretiamo come punti di svolta, di rottura, di illuminazione, come momenti costitutivi della nostra identità.

L'autobiografia, ovvero la sua narratività, può essere un valido strumento di apprendimento che si genera quando l'esperienza diventa oggetto di conoscenza e di riflessione critica, nel momento in cui la propria storia di vita viene rielaborata ripercorrendo le traiettorie esistenziali e le crisi vissute come eventi di svolta (*crisi* ha, etimologicamente, la stessa radice di *cernita*).

Jerome Bruner scrive che ci sarebbe nell'uomo “una sorta di attitudine o predisposizione a organizzare l'esperienza in forma narrativa”.⁴⁰⁰ Luigina Mortari si chiede: “Fare esperienza dell'esperienza significa raccontare. Ma allora, se il raccontare è quella via del pensare che meglio di altre ci consente di cogliere il significato dell'esperienza, perché a lungo ha dominato il pensiero formalistico della ricerca? Perché abbiamo obbedito solamente alla ricerca di una verità oggettiva, esatta, generale, qualcosa che non abita il mondo ordinario, ma sta altrove, fuori dal tempo. Proprio perché la verità generale e universale non ha tempo non può essere raccontata. Solo lo stile argomentativo risultava congruente con questo tipo di verità”.⁴⁰¹

Per Christine Josso, il racconto di vita è occasione di ripensare al proprio passato in chiave esistenziale e prendere atto di quali strade di formazione, di conoscenza e di apprendimento siano state percorse e come abbiano determinato

³⁹⁸ *Manuale di educazione degli adulti*, op. cit., pp. 22-23.

³⁹⁹ Abraham Maslow, *Alcune implicazioni pedagogiche delle psicologie umanistiche*, in: Modelli psicopedagogici dell'apprendimento, a cura di Renzo Titone, Armando: Roma 1974.

⁴⁰⁰ Jerome Bruner, *La ricerca del significato*, Bollati Boringhieri: Torino 1992, p. 56.

⁴⁰¹ *Cultura della ricerca e pedagogia*, op. cit., p. 188.

quel che il soggetto è divenuto. La splendida metafora del *camminare verso di sé*⁴⁰² rende l'immagine di uno sguardo allo stesso tempo retro- e prospettivo: ritornare sui propri passi passati andando verso passi futuri.

9.6 *Imparare il “mestiere”*

L'informale e il non formale sono i luoghi di costruzione del “mestiere” sindacale. L'apprendimento non avviene attraverso percorsi formali, come abbiamo avuto modo di osservare: l'adulto sindacalista apprende implicitamente dalle proprie prassi, seppure senza una dichiarata intenzionalità, senza una manifesta volontà: impara perché non può non farlo, essendo i luoghi dell'informale i luoghi a più alto tasso di formatività.

Questo apprendimento *incidentale* può essere coscientizzato, da parte del sindacalista, attraverso un lavoro di riflessività che appalesi le modalità attraverso le quali egli ha imparato il “mestiere”. La coscientizzazione del proprio apprendimento lo trasforma da incidentale a intenzionale, trasforma ovvero l'*informal learning* in *self-directed learning*: la formazione informale diventa così *autoformazione*.

Il singolo sindacalista, pressato dall'urgenza del compito dettato da una cultura organizzativa avvertita come emotivamente fredda e relazionalmente distante e che sembra non avere il tempo di prendersi cura del singolo, sente il bisogno di fermarsi a riflettere sulle modalità della propria azione, sul senso e sul significato delle proprie prassi, sulla propria storia di vita nel sindacato, consapevole delle criticità, delle contraddizioni e delle incoerenze organizzative che allo stesso tempo patisce e agisce.

I dati ricavati dall'osservazione partecipante e da quella in profondità parlano di un fabbisogno formativo non accolto, non raccolto, inascoltato, il che

⁴⁰² Christine Josso, *Camminare verso di sé: un processo-progetto di conoscenza della propria esistenza*, in Gian Piero Quaglino (a cura di), *Autoformazione. Autonomia e responsabilità per la formazione di sé nell'età adulta*, Raffaello Cortina: Milano 2004, pp. 159-183.

ci sembra paradossale per un “mestiere” che si pone obiettivi di democrazia, giustizia, liberazione ed emancipazione a favore di chi vuole rappresentare.

“L’apprendimento adulto trasforma le prospettive di significato, non la società. L’aspetto dell’apprendimento trasformativo che si avvicina di più all’educazione finalizzata all’azione sociale è l’azione conseguente alla trasformazione delle prospettive di significato sociolinguistiche. Questo tipo di azione può effettivamente cambiare la società; ma il fatto che la trasformazione delle prospettive produca – o meno – la partecipazione a delle azioni specifiche di natura sociale dipende da tutta una serie di variabili situazionali (...) In sintesi, l’educazione è l’ancella dell’apprendimento, non della politica; ma l’apprendimento significativo, che comporta una trasformazione personale, è un processo sociale che ha delle implicazioni rilevanti per l’azione sociale.”⁴⁰³

Ci sono più punti di intersecazione tra gli obiettivi di un sindacato e quelli della teoria dell’apprendimento trasformativo. Come sottolineato nel passaggio sopra citato, l’apprendimento trasformativo riguarda l’individuo e non la società; tuttavia, il soggetto “trasformato” potrà essere a sua volta seme di cambiamento in seno alla società in cui vive e questo mette in luce la *rilevanza politica* nel suo agire. Più soggetti “trasformati”, più alta la possibilità che essi incidano sulla società, soprattutto se sono individui tra di loro organizzati. E non solo: la stessa organizzazione di cui fanno parte potrebbe facilitare il lavoro critico riflessivo dei soggetti: “L’acquisizione della capacità di autoriflessione critica può essere notevolmente facilitata dall’azione di un movimento con finalità di natura sociale (...) I movimenti sociali, a loro volta, conquistano potere quando le persone s’identificano in essi nell’ambito di una trasformazione delle prospettive personali.”⁴⁰⁴

Il caso del sindacato viene esplicitamente menzionato da Mezirow, laddove cita una ricerca condotta da Mathias Finger⁴⁰⁵. Costui rilevò una

⁴⁰³ *Apprendimento e trasformazione*, op. cit., pp. 201-02.

⁴⁰⁴ *Apprendimento e trasformazione*, op. cit., p. 184.

⁴⁰⁵ Mathias Finger, *New social movements and their implication for adult education*, in: *Adult Education Quarterly*, 40, London 1989, pp. 15-22.

differenza sostanziale tra i “vecchi” movimenti (all’interno dei quali vi inserì il sindacato) ed i “nuovi movimenti” nati in Europa sul finire degli anni ‘80 (ad esempio gli ecologisti ed i pacifisti). “Egli vede caratterizzati questi vecchi movimenti per gli sforzi organizzati al fine di ottenere, tramite l’educazione, gli obiettivi sociali dell’illuminismo e della modernità, cioè giustizia, libertà, uguaglianza, emancipazione. Questi obiettivi collettivi sono stati anteposti a quelli individuali.” D’altro canto, i nuovi movimenti “ritengono che il vecchio approccio alla modernità non abbia funzionato. La finalità dell’educazione non dovrebbe essere il conseguimento di obiettivi sociali, ma l’avvio di un processo di trasformazione personale che finirà inevitabilmente per influenzare la vita sociale. Le trasformazioni sociali e culturali si verificano solo negli individui.”⁴⁰⁶

La storica cesura che si consumò nella CGIL negli anni 1989-91, ovvero il passaggio dal sindacato di classe al sindacato dei diritti – il passaggio in altre parole dalla tutela collettiva fordista a quella dei diritti individuali postfordista – costituisce snodo organizzativo ancora irrisolto, laddove un contesto culturale ad alta connotazione ideologica certamente non ne facilita la risoluzione.

Il sindacato mira all’emancipazione del lavoratore, all’uscita da una condizione di alienazione che ancora oggi lo contraddistingue; allo stesso modo, l’apprendimento per Mezirow è essenzialmente un processo emancipativo dalle proprie catene cognitive: “Dei cambiamenti personali e sociali di vasta portata si possono determinare quando prendiamo coscienza del fatto che gli assunti psicologici e gli assunti culturali hanno condizionato, in tutto o in parte, la nostra dipendenza da forze esterne che abbiamo sempre considerato immutabili.”⁴⁰⁷

Nulla è immutabile, essendo tutto una costruzione culturale, un prodotto storico. La riflessività reca con sé proprio questo potere di produrre una *coscientizzazione* degli assunti costrittivi e di creare i presupposti per possibili percorsi di trasformazione delle prospettive di significato. Questa visione

⁴⁰⁶ *Apprendimento e trasformazione*, op. cit., pp. 183-84.

⁴⁰⁷ *Apprendimento e trasformazione*, op. cit., p. 90.

dell'autoformazione come percorso emancipatorio consente all'individuo, kantianamente, di uscire da uno stato di minorità imputabile a sé stesso.

“L'apprendimento è un processo che consiste nel costruire e nell'interiorizzare un'interpretazione nuova o rivista del significato di un'esperienza, che ci guiderà alla consapevolezza, al sentimento e all'azione. È abbondantemente dimostrato che noi tendiamo ad accettare e a fare nostre le esperienze che corrispondono al nostro schema di riferimento e a scartare quelle che non vi si adeguano (...) Le nostre interpretazioni sono fallibili e si basano spesso su degli assunti inaffidabili. Esaminare criticamente la giustificazione delle nostre interpretazioni, nonché gli schemi di significato e le prospettive che esse esprimono, è imperativo numero uno della condizione di adulto nell'era contemporanea.”⁴⁰⁸

⁴⁰⁸ *Apprendimento e trasformazione*, op. cit., pp. 40-1.

CAPITOLO 10

Sulle capacitazioni del sindacalista

10.1 Indagine ISFOL

L'indagine ISFOL – ISTAT⁴⁰⁹ sulle professioni, giunta alla sua seconda edizione nel 2012, “si pone come obiettivo la costruzione di un *sistema informativo* in grado di descrivere le caratteristiche di tutte le professioni esistenti nel mercato del lavoro.”⁴¹⁰

Il modello concettuale di riferimento per l'indagine è tratto dall'*Occupational International Network*⁴¹¹: le domande, somministrate a lavoratori campionati da una parte, a conoscitori della professione dall'altra, sono articolate in differenti questionari che coprono i diversi aspetti della professione. Nella versione italiana, è stato somministrato un questionario di indagine (articolato in 10 sezioni tematiche, per un totale di 255 quesiti) a un campione di 20 lavoratori per ciascuna delle 800 unità nelle quali è strutturata l'attuale classificazione delle unità professionali.⁴¹²

Il programma O*NET⁴¹³, usato per l'indagine, è la principale fonte di informazione sull'occupazione negli Stati Uniti. Il suo database, continuamente aggiornato attraverso indagini su vasta scala, contiene informazioni specifiche – mediante descrittori standardizzati – su un campione sempre più vasto di professioni.

Secondo il programma, ogni professione richiede un mix diverso di conoscenze, capacità e abilità per lo svolgimento di attività finalizzate a dei

⁴⁰⁹ Rispettivamente Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori e Istituto nazionale di statistica.

⁴¹⁰ <http://www.istat.it/it/archivio/18676>

⁴¹¹ <http://onetonline.org>

⁴¹² Le interviste sono state effettuate con tecnica faccia a faccia, mediante l'ausilio del sistema CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing) che consente la registrazione automatica delle risposte nel corso della somministrazione direttamente su personal computer collegato al centro di raccolta dati.

⁴¹³ <http://www.onetcenter.org/>

compiti; le caratteristiche di ogni occupazione sono descritte da un modello che ne definisce gli aspetti chiave. Questo modello gerarchico ricopre 6 domini (caratteristiche del lavoratore, requisiti del lavoratore, esperienze richieste, requisiti professionali, caratteristiche della forza lavoro, informazioni specifiche della professione) e descrive gli aspetti quotidiani del lavoro, oltre alle qualifiche necessarie per poterlo svolgere.

L'indagine ci sembra molto interessante per quel che ci dice intorno ad una figura particolare di lavoratore: quella del dirigente sindacale.

All'interno del grande gruppo *Legislatori, imprenditori e alta dirigenza* troviamo la classe *Dirigenti di organizzazioni di interesse nazionale e sovranazionale*. All'interno di tale classe, ci imbattiamo nell'unità professionale *Dirigenti di sindacati e altre organizzazioni a tutela di interessi economici e sociali*.

Per dirigenti sindacali vengono intesi coloro che svolgono a tempo pieno, quindi alla stregua di un lavoro, il "mestiere" del sindacalista.

Ogni unità viene a sua volta suddivisa in quelle che, secondo il modello, ne sono le componenti fondamentali. Sotto la voce *Compiti e attività specifiche* ci imbattiamo nelle azioni che un dirigente sindacale dovrebbe compiere più o meno continuamente⁴¹⁴:

- tutelare e promuovere gli interessi economici degli associati;
- definire le politiche e le strategie dell'organizzazione;
- predisporre materiali editoriali per la divulgazione di informazioni su lavoro e sindacato;
- organizzare campagne di promozione e proselitismo;
- organizzare o partecipare a convegni, conferenze o congressi;
- curare i rapporti con le istituzioni;
- fare formazione/informazione al personale;
- curare i rapporti con il territorio e/o gli altri sindacati;
- condurre negoziati e trattative nel settore pubblico o privato;

⁴¹⁴ http://professionioccupazione.isfol.it/scheda.php?id=1.1.4.1.2&limite=1&testo_percorso=NAVIGAZIONE%20PER%20RAGGRUPPAMENTI&link_percorso=professioni_raggruppamenti.php

- curare i rapporti con i mezzi di informazione.

Le *conoscenze* vengono definite come “insiemi strutturati di informazioni, principi, pratiche e teorie necessari al corretto svolgimento della professione. Si acquisiscono attraverso percorsi formali (istruzione, formazione e addestramento professionale) e/o con l'esperienza”⁴¹⁵. In ordine di rilevanza statistica, ecco le conoscenze principali che un dirigente sindacale dovrebbe possedere:

- legislazione e istituzioni;
- lingua italiana;
- servizi ai clienti e alle persone;
- gestione del personale e delle risorse umane;
- lavoro d'ufficio;
- impresa e gestione di impresa;
- economia e contabilità.

Gli *skills* “sono insiemi di procedure e processi cognitivi generali che determinano la capacità di eseguire bene i compiti connessi con la professione. Si tratta, in particolare, di processi appresi con il tempo e che consentono di trasferire efficacemente nel lavoro le conoscenze acquisite.”⁴¹⁶ Essi vengono così elencati, sempre in ordine di rilevanza statistica:

- parlare;
- scrivere;
- ascoltare attivamente;
- comprendere testi scritti;
- senso critico;
- apprendimento attivo;
- monitorare.

Le *attitudini* sono “le caratteristiche cognitive, fisiche, sensoriali e percettive dell'individuo che incidono nello svolgimento della professione e

⁴¹⁵ http://professionioccupazione.isfol.it/scheda.php?id_menu=2&id=1.1.4.1.2&limite=1

⁴¹⁶ http://professionioccupazione.isfol.it/scheda.php?id_menu=3&id=1.1.4.1.2&limite=1

nell'esecuzione dei compiti e delle attività lavorative connesse.⁴¹⁷” In ordine di importanza, secondo quanto rilevato dai questionari, vengono così elencate:

- capire testi scritti;
- ascoltare;
- espressione orale;
- espressione scritta;
- attitudine a riconoscere i problemi;
- chiarezza del parlato;
- ragionamento deduttivo.

Le *attività generalizzate* sono “insiemi di attività lavorative, pratiche e comportamenti che in varia misura sono comuni a più professioni anche molto differenti fra loro.⁴¹⁸” In ordine di rilevanza, sempre secondo quanto emerso dai questionari, vengono così elencate:

- risolvere controversie e negoziare con altre persone;
- comunicare con persone esterne all'organizzazione;
- stabilire e mantenere relazioni interpersonali;
- aggiornare e usare conoscenze di rilievo;
- raccogliere informazioni;
- prendere decisioni e risolvere problemi;
- comunicare con superiori, colleghi o subordinati.

Le *condizioni di lavoro* “rappresentano il contesto e l'ambiente (condizioni fisiche, modalità, rapporti e relazioni richieste con altre persone) in cui la professione viene esercitata.⁴¹⁹” In ordine di ricorrenza emersa dall'indagine, vengono così elencate:

- uso della posta elettronica;
- conversazioni telefoniche;
- redazione di lettere e appunti;
- comunicazioni faccia a faccia;

⁴¹⁷ http://professionioccupazione.isfol.it/scheda.php?id_menu=4&id=1.1.4.1.2&limite=1

⁴¹⁸ http://professionioccupazione.isfol.it/scheda.php?id_menu=5&id=1.1.4.1.2&limite=1

⁴¹⁹ http://professionioccupazione.isfol.it/scheda.php?id_menu=6&id=1.1.4.1.2&limite=1

- contatti con altre persone;
- interazione con colleghi e gruppi di lavoro.
- lavoro al chiuso, in un luogo controllato dal punto di vista ambientale.

Gli *stili di lavoro* “sono approcci e atteggiamenti individuali che possono incidere positivamente nello svolgimento del lavoro.⁴²⁰” Secondo la loro maggiore ricorsività nei questionari, vengono così elencati:

- affidabilità;
- integrità;
- iniziativa;
- concretizzazione e impegno;
- cooperazione;
- tolleranza allo stress;
- pensiero analitico.

I *valori per la professione* sono “insiemi di aspetti etici, caratteriali, comportamentali, espliciti o impliciti, che influenzano le attività di una professione, determinando un'opzione tra gli obiettivi prefissati e le modalità con cui vengono perseguiti.⁴²¹” In ordine di preferenza, vengono così elencati:

- chi svolge questo lavoro è trattato bene dalla sua azienda;
- impegno costante;
- lavorare anche a favore degli altri;
- contare sul sostegno dei propri supervisori;
- conformità ai propri principi morali;
- sperimentazione delle proprie idee;
- dare direttive e istruzioni ad altri.

Le tre principali *caratteristiche della personalità* (che vengono utilizzate nello svolgimento dell'attività lavorativa) sono:

- intraprendente;
- convenzionale;

⁴²⁰ http://professionioccupazione.isfol.it/scheda.php?id_menu=7&id=1.1.4.1.2&limite=1

⁴²¹ http://professionioccupazione.isfol.it/scheda.php?id_menu=8&id=1.1.4.1.2&limite=1

- realistico.

È indubbiamente difficile, da un'indagine basata esclusivamente su questionari, poter definire una professione, definire in cosa essa consiste. Difficile perché, inevitabilmente, tale ricognizione ne indaga essenzialmente gli aspetti quantitativi: si smarriscono così altri aspetti, prettamente qualitativi, che raccontano l'altra faccia della medaglia – gli aspetti soggettivi, di senso e di significato, che difficilmente possono essere esplorati da un questionario.

Tuttavia, l'indagine rimane interessante perché offre al sindacalista spunti di riflessione e termini di paragone. Se volessimo isolare, per ogni item, solamente la voce più selezionata, ne risulterebbe che il dirigente sindacale principalmente tutela e promuove gli interessi economici degli associati; conosce la legislazione e le istituzioni; sa parlare e capire testi scritti; sa risolvere controversie e negoziare con altre persone; sa usare la posta elettronica; è affidabile, intraprendente e viene trattato bene dalla sua “azienda”.

In sostanza, potremmo evincerne, il dirigente sindacale sarebbe innanzitutto un abile comunicatore o meglio, per fare il dirigente sindacale bisognerebbe innanzitutto diventare un bravo oratore.⁴²²

Quanto emerso interpella il sindacalista su quanto egli svolge quotidianamente: egli si riconoscerebbe nella definizione di *gestore di risorse umane*? Cura i *servizi ai clienti*? La sua capacità più importante è il saper *parlare*, la sua attitudine principale il saper *capire testi scritti*? La sua attività basilare è costituita dall'*uso della posta elettronica*?

L'indagine ci pare un'opportunità importante, per le organizzazioni sindacali in generale e per la CGIL in particolare, di porsi queste e altre domande: non solo il profilo che emerge, ma pure la terminologia adottata ci dice qualcosa di rilevante. È evidente che gestire un'azienda non è affatto la stessa cosa che gestire un sindacato – pur essendoci indubbi aspetti organizzativi non uguali, ma simili in entrambe i contesti. Per lo stesso motivo, lo specifico dell'agire sindacale non può essere paragonato a quello aziendale: “Se è oramai

⁴²² Stiamo volutamente radicalizzando il risultato dell'indagine per evidenziarne gli aspetti paradossali.

ampiamente dimostrato che il modello del partito non è coerente con la funzione di erogazione di servizi e con quella di promozione di politiche economiche, è altrettanto evidente che il modello dell'impresa industriale, che potrebbe essere coerente con la funzione di erogazione dei servizi, non può essere coerente con la funzione di rappresentanza degli interessi che rimane squisitamente politica.”⁴²³

Possiamo allora definirne le attività utilizzando il medesimo linguaggio? Non appare inadeguata tale terminologia se, con le parole di Susi, applicata al contesto organizzativo de “il più grande contenitore di energie volontarie organizzate per perseguire l’obiettivo etico-politico di una maggiore giustizia sociale e di una più ampia uguaglianza delle opportunità, ma anche (...) un fattore fondamentale per il mantenimento della democrazia, giacché la tutela dei lavoratori che esso esplica si svolge all’interno di un quadro di regolazione del conflitto che lo rende fisiologico”?⁴²⁴

L’ISFOL è un ente nazionale di ricerca sottoposto alla vigilanza del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali: il fatto che, nella sua indagine, si sia basato sul modello governativo statunitense – inevitabilmente connotato ideologicamente – interroga il sindacato se accettare *per sé*, acriticamente, tale terminologia, oppure ricercare un proprio vocabolario per raccontarsi, un proprio lessico e una propria cornice teorica per definirsi: insomma, una propria *epistemologia*.

Un dirigente sindacale regionale, durante un’intervista libera, affermò che il passaggio naturale di un dirigente in uscita dal sindacato sarebbe stato quello a direttore amministrativo di un’azienda pubblica o privata. Ma allora in che cosa si differenzia il “mestiere” del sindacalista da quello di un manager aziendale? Sono quelle emerse dall’indagine le conoscenze, le competenze, le attitudini, i valori, le caratteristiche che il sindacalista mette quotidianamente in azione nella propria attività, oppure altri aspetti non trascurabili sono rimasti nell’ombra? Il

⁴²³ *Organizzazione e rappresentanza*, op. cit., p. 78.

⁴²⁴ Francesco Susi, *La formazione nell’organizzazione. Il caso del sindacato*, Anicia: Roma 1994, p. 7.

Regolamento di funzionamento⁴²⁵ (cfr. capitolo 2) parla di una funzione non assimilabile a un rapporto di lavoro, della peculiarità di questo rapporto, della sua natura eminentemente politica, della sua temporaneità. Ne evinciamo che è un rapporto a tempo determinato, che non è un lavoro come un altro, che forse non è nemmeno un lavoro, piuttosto una *funzione politica*. Se così fosse, allora l'unità professionale dei dirigenti di partiti politici sarebbe la più adatta a definire l'essenza del "mestiere" sindacale? Che cosa c'è di esclusivo, di unico nel ruolo del dirigente sindacale, al punto che nessuno dei nostri interlocutori ha mai affermato che quella sindacale sia una *professione*?

Nella lingua tedesca, il termine *professione* viene tradotto con *Beruf*. Quando Lutero tradusse la Bibbia in tedesco, l'occasione fu quella di ripensare le parole e le cose: *Beruf* ha al suo interno la radice verbale *ruf*, da *rufen*, chiamare. *Beruf* è la chiamata: il lavoro che svolgo non l'ho scelto io arbitrariamente, ma risponde, meglio corrisponde ad un appello che viene dall'esterno. La chiamata è quella di Dio, che ci rivela così la nostra natura più autentica. Max Weber, scrittore di lingua tedesca, ben conosce questo aspetto. Nel suo "Die Politik als Beruf"⁴²⁶ gioca infatti su questa doppia connotazione: la politica come *professione*, la politica come *vocazione*. "Il *Beruf* diventa perciò la realizzazione lavorativa di qualcosa di più alto di un qualsiasi compito mondano, un'investitura e allo stesso tempo un dovere da compiere, che trasforma l'esperienza professionale in obbedienza al volere di Dio"⁴²⁷.

Nella lingua inglese, il termine *vocation* ha similmente un doppio significato: occupazione e inclinazione. L'aspetto di chiamata è intatto: la vocazione quale voce che arrivava da Dio, oggi arriva in maniera più laica da noi stessi. Tuttavia rimane una chiamata: il lavoro che ci piacerebbe fare non corrisponde a un desiderio eterodiretto, bensì a una nostra intima disposizione,

⁴²⁵ CGIL, *Regolamento del personale della CGIL e degli enti e istituti collaterali*, Roma: 21-22 dicembre 2010.

⁴²⁶ Max Weber, *La politica come professione*, Mondadori: Milano 2009.

⁴²⁷ Alessia Zaretti, *Religione e modernità in Max Weber*, Franco Angeli: Milano 2006, pp. 32-33.

una personale esigenza di *autorealizzazione* attraverso *quel* determinato lavoro e solo quello.

Lo stesso vocabolo italiano *professione*, d'altronde, si presta ad una lettura simile. Professione è innanzitutto la professione di fede: dichiararla, esporla pubblicamente, rivelare quindi la propria vocazione; in seguito ha assunto anche il significato di lavoro. L'aspetto vocazionale del "mestiere" del sindacalista è un aspetto che non possiamo trascurare, perché interroga il costrutto di competenza: è il costrutto *adeguato* per una tale "chiamata"?

10.2 Competenze

Una breve premessa: Elton Mayo⁴²⁸ fu uno dei primi studiosi a sentire l'esigenza di un modello organizzativo – alternativo alla (pretesa) organizzazione scientifica del lavoro di matrice fordista – in cui la *risorsa umana* assurgeva a variabile fondamentale in termini di competitività. In questo nuovo modello la motivazione, le relazioni, il clima organizzativo, la storia personale del soggetto acquisivano un ruolo di primo piano: in altre parole, l'*aspetto emotivo* veniva osservato accanto al tradizionale *aspetto razionale*. Gli scritti di Rensis Likert⁴²⁹, di Douglas McGregor⁴³⁰ e di Chris Argyris⁴³¹ contribuiranno a sviluppare e rafforzare il cosiddetto *Human Relations Movement*.⁴³²

Secondo la *resourced based view*⁴³³, la sfida competitiva si giocava sulla differenza costituita dalle *risorse interne* che diventano così *competenze distintive* tra le aziende. Concetti quali *long-life learning*, *learning organization* e

⁴²⁸ Elton Mayo, *I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale*, Unione Tipografico-editrice Torinese: Torino 1969.

⁴²⁹ Rensis Likert, *Il fattore umano nell'organizzazione*, ISEDI: Milano 1971.

⁴³⁰ Douglas McGregor, *L'aspetto umano dell'impresa*, Franco Angeli: Milano 1986.

⁴³¹ Chris Argyris e Donald A. Schön, *Apprendimento organizzativo: teoria, metodo e pratiche*, Guerini: Milano 1998.

⁴³² Judith A. Lewis, Thomas Packard, Michael D. Lewis, *Management of Human Service Programs*, Brooks/Cole: Belmont (CA) USA, p. 86

⁴³³ Birger Wernerfelt, *A Resource-Based View of the Firm*, in: *Strategic Management Journal*, Wiley: New York 1984.

knowledge society, oggi appartenenti al lessico comune, iniziarono allora a circolare tra la comunità scientifica.

David McClelland⁴³⁴ avviò degli studi precursori negli anni '50 sui *processi motivazionali* che condizionavano il comportamento degli individui e influenzavano le loro prestazioni lavorative, mettendo così in discussione le modalità fino ad allora utilizzate nella selezione del personale che, in sostanza, non tenevano conto degli aspetti squisitamente emotivi e comportamentali dei lavoratori.

McClelland, nella prefazione al famoso *Competencies at Work*⁴³⁵, indicò nel suo articolo *Testing for competence rather than intelligence*⁴³⁶ la nascita di un vero e proprio “movimento” delle competenze. McClelland, i due Spencer e Richard Boyatzis⁴³⁷ vengono oggi riconosciuti quali padri del cosiddetto approccio americano alle competenze.

Parlare di competenze, oggi, nel mondo delle professioni, pare un'ovvietà; il costrutto di competenza, tuttavia, è recente: si affermò negli studi organizzativi solamente a fine anni '80/inizio anni '90. “L'introduzione del termine “competenza” in ambito europeo avviene nel 1993 grazie al Libro Bianco di Jacques Delors su ‘Crescita, competitività e occupazione’. Il testo rappresenta il contributo più autorevole proposto dalle istituzioni comunitarie per fotografare la nascente società della conoscenza inquadrata negli obiettivi di una politica economica europea che affrontava una grave emergenza economica e sociale.”⁴³⁸

Proponiamo alcune definizioni del costrutto di competenza, premettendo che esistono due grandi orientamenti al riguardo: il primo *tecnico scientifico*, di ispirazione innatista e comportamentista, il secondo *ecologico*, di ispirazione pragmatico-costruttivista: se al primo appartengono i sopracitati McClelland,

⁴³⁴ David McClelland, *Toward A Theory Of Motivation Acquisition*, Wiley: New York 1965.

⁴³⁵ Lyle M. Spencer e Signe M. Spencer, *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, Franco Angeli: Milano 1993.

⁴³⁶ David McClelland, *Testing for competence rather than intelligence*, in: *American Psychologist*: New York 28, 1973.

⁴³⁷ Richard Boyatzis, *The Competent Manager. A model for effective Performance*, Wiley: New York 1982.

⁴³⁸ *Competenze e legittimazione nei processi formativi*, op. cit., p. 148.

Spencer e Boyatzis, al secondo appartengono studiosi quali Margiotta, Tessaro, Quaglino e Pellerey.⁴³⁹

All'interno del primo orientamento, Spencer & Spencer così definiscono la competenza: "Una caratteristica individuale causalmente correlata ad una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione, che è misurata sulla base di un criterio prestabilito".⁴⁴⁰ Boyatzis, a sua volta, definisce la competenza come "un sistema di schemi cognitivi e comportamenti operativi causalmente correlati al successo sul lavoro, a una prestazione efficace o superiore nella mansione".⁴⁴¹

Michele Pellerey, all'interno del secondo orientamento, la definisce come "un insieme integrato di conoscenze, abilità e atteggiamenti, insieme necessario ad esplicitare in maniera valida ed efficace un compito lavorativo"⁴⁴². Per Pellerey la competenza non è pertanto un concetto singolare, bensì *plurale*: unisce al suo interno almeno altri tre elementi quali la conoscenza, l'abilità e l'atteggiamento. Il primo ha a che fare con il sapere teorico, con il bagaglio culturale del soggetto; il secondo con l'applicazione del primo in un determinato contesto al fine di svolgere una specifica prestazione o risolvere un problema; il terzo è una tendenza psicologica a fronte di un evento o entità. La competenza racchiude questi tre aspetti: quello logico-razionale, quello esecutivo e quello mentale, il tutto per un preciso scopo o obiettivo professionale. Essa è quindi un costrutto *complesso*.

Umberto Margiotta propone una definizione *generativa* di competenza: "una strategia personale legata alla concertazione di saperi e di azioni (conoscenze, abilità, esperienze, riflessività...); ai fattori dinamici personali (motivazioni, emozioni, valori...); a forme di controllo dominio-specifiche sulle

⁴³⁹ Umberto Margiotta, *Competenze e legittimazione nei processi formativi*, Pensa Multimedia: Lecce 2007, p. 146.

⁴⁴⁰ *Competenza nel lavoro*, op. cit., p. 9.

⁴⁴¹ *The Competent Manager*, op. cit., p. 23.

⁴⁴² Michele Pellerey, *Progettazione formativa: teoria e metodologia*, Ricerca ISFOL-CLISE: 1983.

procedure, strumenti e risultati del proprio impegno in azione (formativa e/o lavorativa).”⁴⁴³

Tale strategia personale viene altresì definita dall'autore una *competenza strategica*, laddove essa sottintende una disposizione del soggetto alla *costruzione attiva* di competenze: ”Si possono indicare alcune dimensioni/direttrici attorno alle quali ruota il repertorio culturale della competenza strategica e attraverso le quali si declina la finalità educativa dell'imparare ad apprendere:

- dimensione della biograficità (...)
- dimensione della metacompetenza (...)
- dimensione della simbolizzazione (...)
- dimensione della emozione (...)
- dimensione sociale (...)

Il nostro modello, pertanto, si configura come segue:

- competenze di base-trasversali;
- competenze tecnologico-professionali;
- competenze socio-relazionali.”⁴⁴⁴

Saul Meghnagi è sicuramente stato uno dei teorici di spicco nella CGIL e la sua interpretazione del costrutto di competenza ha influenzato (e le influenza tuttora, secondo quanto abbiamo osservato a Roma – cfr. capitolo 12) le politiche formative dell'organizzazione, per lo meno sul piano teorico. Richiamandosi all'insegnamento deweyano, ne dà la seguente definizione: “la competenza si configura come un insieme di saperi e abilità la cui efficacia e valore sussistono *in determinati tempi e società*. Per questo, l'esame della nozione stessa di competenza va svolto *relativizzandone* la definizione rispetto a ogni comunità e al suo livello di sviluppo economico e sociale, all'evoluzione e alla

⁴⁴³ *Competenze e legittimazione nei processi formativi*, op. cit., p. 164.

⁴⁴⁴ *Competenze e legittimazione nei processi formativi*, op. cit., pp. 157-65.

configurazione complessiva della vita individuale, alle dinamiche di relazione interpersonale”⁴⁴⁵.

La competenza quindi non sarebbe tanto una qualità trasferibile e trasversale, quanto una specifica modalità di essere del soggetto in un dato tempo e luogo. Questa visuale di *sapere situato* ha a che fare con la messa in atto di tali competenze, quindi con l'*esperienza* del soggetto. Bernard Rey arriva addirittura a mettere in dubbio l'esistenza delle competenze trasversali stesse: alla fine del suo studio conclude che esiste solo *l'intenzionalità* del soggetto a trasferirle in altri contesti.⁴⁴⁶

Ci pare interessante, a fianco della competenza, la definizione che Meghnagi dà di esperienza: “un processo nel quale il soggetto, attraverso un rapporto diretto con la realtà, le persone, gli oggetti, gli atti, le azioni, le attività, gli affetti e la ragione costruisce e ricostruisce il suo peculiare modo di essere e di pensare. Questo dipende dalla condizione del contesto economico e sociale, dalle caratteristiche di classe e di genere, dalle diversità linguistiche, etniche, demografiche, generazionali, dalle forme di selezione della cultura di una società. Si può pertanto sostenere che ogni processo di acquisizione del sapere è l'esito di un processo di trasmissione, trasformazione ed elaborazione delle idee, condizionato dal modo in cui determinati contenuti o argomenti sono recepiti rispetto alle esperienze pregresse, con una conseguenze eterogeneità delle forme di accesso al sapere e alle abilità.”⁴⁴⁷

Margiotta ci ricorda che “l'acquisizione delle conoscenze e delle abilità necessarie per essere esperti è sempre accompagnata da cambiamenti emotivi e relazionali, spesso da modificazioni dei propri ruoli e delle proprie interazioni sociali. Questo interessa la struttura di identità e di costruzione del sé di una persona (interessi, valori, emozioni, carattere).”⁴⁴⁸

⁴⁴⁵ Saul Meghnagi, *Il sapere professionale. Competenze, diritti, democrazia*, Feltrinelli: Milano 2005, p. 29.

⁴⁴⁶ Bernard Rey, *Ripensare le competenze trasversali*, Franco Angeli: Milano 2003.

⁴⁴⁷ Saul Meghnagi, *Il sapere professionale*, op. cit., p. 16.

⁴⁴⁸ Umberto Margiotta, *Apprendimento esperto e competenze*, in: Massimiliano Costa (a cura di), *Il valore oltre le competenze*, Pensa: Lecce 2011, p. 19.

Il costrutto che unisce i concetti di competenza ed esperienza e allo stesso tempo li accresce, secondo Meghnagi, è il *sapere professionale*: esso ci pare riprendere l'immagine di *artigiano sociale* proposta da Manghi (cfr. capitolo 3). “È un costrutto che unisce due dimensioni complementari, la dimensione del sapere – nella sua accezione più ampia costituita da elementi di teoria, pratica, capacità, modalità di relazione, modelli etici di riferimento e sistemi di valore – e la dimensione professionale – costituita dalle competenze necessarie all'esercizio di determinate attività in uno o più ambiti. L'utilità di introdurre tale nozione è stata argomentata sostenendo che la crescita della conoscenza si realizza attraverso procedimenti di analisi, elaborazione, trasformazione dell'esperienza, con una costruzione graduale in cui vengono ampliate l'entità e la qualità delle informazioni acquisite, mentre si estendono la coscienza, il controllo di ciò che si sa, l'autoregolazione intelligente e la responsabilità etica dell'uso delle proprie conoscenze”⁴⁴⁹.

Il sapere professionale non è fatto solo di competenze, non è solo conoscenza, non si esaurisce nell'esperienza: è qualcosa di più, un *sapere ibrido*. Il sapere professionale è un tipo particolare di *expertise*, ovvero ne è una sua modalità in cui essenziale è raggiungere un livello soddisfacente di autonomia, di consapevolezza, di riflessività e di relazione che non può prescindere da un contesto, da un'etica e da una visione del mondo che chiama in causa la costruzione di sé e della propria identità: in altre parole, il significato del proprio agire situato che si staglia sullo sfondo di senso del proprio abitare il mondo. Nel caso nostro, parafrasando l'aneddoto sul cameriere di Sartre, il sindacalista non fa solo il sindacalista, egli è anche sindacalista: *expertise* e identità esistenziale differiscono e allo stesso tempo coincidono in un'unica biografia.

Forse potremmo parlare, nel nostro caso, di *sapere sindacale*: l'esperto sindacale non è solo una persona che conosce il proprio mestiere come nessun altro; egli incarna un “mestiere” che è anche un saper stare al mondo, un saper vivere contesti e relazioni, conflitti e negoziazioni, un'apertura all'altro da sé ed

⁴⁴⁹ *Il sapere professionale*, op. cit., p. 220.

una capacità di comprensione e di empatia del lavoratore, in nome di una vocazione alla giustizia e alla solidarietà che lo contraddistingue in maniera esclusiva.

10.3 *Certificare il “mestiere”*

Da quanto emerso dalla nostra ricerca sul campo, rileviamo una difficoltà nel ricondurre al costrutto di competenza le prassi del “mestiere” sindacale.

Tra le definizioni sopra riportate, ci pare di poter affermare che quelle descritte da Margiotta (*competenza strategica*) e da Meghnagi (*sapere professionale*) siano quelle più prossime al “mestiere” (almeno per come abbiamo avuto l’opportunità di osservarlo) e tuttavia non completamente aderenti ad esso.

Proviamo ad argomentare tale nostra difficoltà attraverso le principali criticità emerse dai dati ricavati dalla nostra ricerca sul campo.

Intenzionalità.

Nelle varie definizioni di competenza sopra proposte, un dato che le accomuna ci pare essere quello dell’intenzione di apprendere o accrescere o potenziare una propria qualità da parte del soggetto o, quanto meno, la consapevolezza di un processo in atto che lo porta a diventare *competente*. Questa intenzionalità o consapevolezza non ci è parsa presente nelle prassi del sindacalista: il percorso con cui apprende a fare il “mestiere” è un percorso non intenzionale. Il “mestiere” lo si impara *dopo*, facendone esperienza, non *prima*, conoscendone le capacità, le abilità, i saperi che servono per svolgerlo al meglio e quindi attrezzandosi di conseguenza. L’esperienza soggettiva è stata la fonte indiscussa dell’apprendimento e allo stesso tempo il suo limite insormontabile.

Riconoscimento.

Le competenze sono degli osservabili riconoscibili dall'esterno e per questo valutabili e certificabili.

“Le metodologie di valutazione e di riconoscimento che consentono di constatare l’acquisizione di apprendimento, in termini di abilità e competenze, variano significativamente da paese a paese (...) I metodi attualmente più diffusi si basano:

- sulla raccolta di prove (evidences) che variano dai classici test a delle domande aperte relative ad un dominio di studi;
- sulle dichiarazioni, dove sono i candidati stessi a raccontare, ricorrendo spesso a certificazioni, le loro abilità e competenze;
- sulle osservazioni, che un valutatore, opportunamente formato, svolge sul candidato durante lo svolgimento di un compito all’interno dell’ambiente lavorativo per verificare l’effettivo raggiungimento degli standard richiesti;
- sulle simulazioni, condotte all’interno di un contesto che riproduce esattamente l’ambiente lavorativo reale. Ai candidati viene richiesto di dimostrare di possedere le loro competenze;
- su raccolte delle prove estrapolate dal lavoro: i candidati testimoniano le loro abilità e competenze nella reale situazione lavorativa, accumulando crediti tramite corsi di formazione e aggiornamento. I crediti sono cumulabili sulla base del tempo dedicato alla frequenza di corsi di formazione, aggiornamento, congressi e seminari, direttamente correlati alla propria pratica professionale.”⁴⁵⁰

Ora, come viene riconosciuta l’esperienza di “mestiere” del sindacalista? Da quanto abbiamo potuto osservare, *non viene riconosciuta*, ovvero viene informalmente, implicitamente riconosciuta dai compagni interni e dai lavoratori, più precisamente dai dirigenti sindacali che hanno il compito di individuare e coltivare i soggetti più capaci e più in sintonia con la cultura organizzativa. Ma se

⁴⁵⁰ *Competenze e legittimazione nei processi formativi*, op. cit., pp. 238-9.

per riconoscimento intendiamo un percorso che prevede dei protocolli con procedure e indicatori/descrittori definiti, in una parola un *criterio formale* di riconoscimento delle competenze del sindacalista, questo non avviene.

L'obbligo del libretto formativo, previsto dal nuovo regolamento della CGIL (cfr. capitolo 2) è rimasto nella maggior parte dei casi inapplicato dalle varie strutture che compongono la galassia sindacale. Dove previsto, esso registra il percorso formativo del sindacalista attraverso il riconoscimento di crediti corrispondenti alle attività formative beneficate (cfr. capitolo 7), laddove il libretto era stato pensato in vista di un futuro *portfolio delle competenze* del sindacalista.⁴⁵¹

Informalità.

L'apprendimento informale abbiamo riscontrato essere la modalità di apprendimento principale e, nella grande maggioranza dei casi, esclusiva del “mestiere”.

“L’informal learning (apprendimento informale), viene definito come il risultato di attività quotidiane che si sviluppano sul posto di lavoro, in famiglia o nel tempo libero; tale apprendimento si acquisisce a livello esperienziale; non è intenzionale, non è strutturato in termini di learning outcomes e non è neanche scandito sulla base di tempi e non necessita di particolari strumenti. Normalmente, data la complessità della sua natura, la rilevazione di tale tipo di apprendimento in termini di riconoscimento e di certificazione risulta difficoltosa”.⁴⁵²

Quali sono gli osservabili dell'apprendimento informale del sindacalista? A quali *learning outcomes* conducono? Se la strada verso la certificazione delle competenze sindacali è ancora lunga, quella verso il riconoscimento dell'*informal learning* del sindacalista è ancor più lunga e irta di ostacoli organizzativi.

⁴⁵¹ Adolfo Braga, Intervento raccolto al Corso nazionale di formazione per formatori, Roma-Tivoli 27 Novembre 2014.

⁴⁵² *Competenze e legittimazione nei processi formativi*, op. cit., p. 237.

Statuto.

La maggior parte dei sindacalisti intervistati evidenzia una difficoltà nel definire il “mestiere” e lo stesso termine mestiere, da noi adottato, è un termine che continuiamo a trascrivere virgolettato, in quanto è una *nostra* interpretazione, per quanto suffragata da ricerche e testimonianze dirette. Questo perché l’organizzazione non ha ancora redatto uno *statuto professionale* del sindacalista, non riconoscendo quella del sindacalista come una professione e definendola, da statuto, una *funzione politica*.

Ci pare evidente che, in mancanza di un tale documento, le interpretazioni sono libere, sia da parte dei diretti interessati, sia da parte degli studiosi che si occupano di cose sindacali. Altrettanto evidente ci pare che, senza una formalizzazione che specifichi in cosa consista questa *funzione politica* e ne stabilisca le conoscenze e/o competenze e/o abilità, qualsiasi riconoscimento delle “mestiere” non è all’ordine del giorno.

Considerato lo stato delle cose in CGIL, l’avvertimento di Margiotta ci pare calzante: “Si potrebbe arrivare ad ipotizzare che una competenza non riconosciuta può essere l’equivalente di una competenza non posseduta”.⁴⁵³

Vocazione.

Pur nelle tante contraddizioni e aporie, pur nella distanza sostanziale tra il dichiarato e il praticato, tra personalismi e carrierismi vari, il “mestiere” del sindacalista non si spiega esaurientemente senza l’aspetto vocazionale, confermato dalla nostra osservazione partecipante.

Ritorniamo all’etimologia del sostantivo: dal greco *syn-dyke*, ossia *assieme per la giustizia*. Il senso di giustizia – o, spesso, di ingiustizia – è un elemento che abbiamo riscontrato in tutti i contesti in cui abbiamo avuto modo di entrare, in tutti i sindacalisti che abbiamo avuto l’opportunità di ascoltare: per un’educazione familiare ricevuta, per un torto o un’ingiustizia subita, per una condizione sociale svantaggiata, per un bisogno di riscatto individuale, per

⁴⁵³ *Competenze e legittimazione nei processi formativi*, op. cit., p. 240.

solidarietà verso altri, tale descrittore non può non essere preso in considerazione quando si parla del “mestiere”. Abbiamo già ribadito come il confine tra questa “chiamata” e l’ideologia sia sottile e venga continuamente attraversato dai sindacalisti: E5, durante un’intervista libera, parlò espressamente di bisogno di laicità, di distacco, di leggerezza in quest’organizzazione a volte pesantemente imbevuta di ideologia.

Rimane tuttavia innegabile l’aspetto vocazionale, che rende ancora più difficile ricondurre il “mestiere” al costrutto di competenza – a meno che non lo consideriamo aspetto di una più ampia competenza alla *cittadinanza attiva* in cui il senso di giustizia ne sia parte integrale (cfr. sotto).

10.4 Capacitazioni

Amartya Sen, premio Nobel per l’Economia, prese parte a Roma il 24 Maggio 2011 ad una giornata di studio organizzata dallo SPI-CGIL.⁴⁵⁴

In tale occasione, Sen espose la sua idea di giustizia sociale e dichiarò: “Mi sento veramente onorato dall’interesse espresso dai sindacati in varie parti del mondo per il mio tentativo di presentare una teoria della giustizia che riguardi direttamente la vita delle persone, il loro benessere e le loro libertà. L’interesse dei movimenti sindacali per questo approccio avallano quanto da me sostenuto, poiché la filosofia su cui poggia il mio lavoro attinge dalla tradizione del ragionamento pubblico e dei movimenti popolari nel mondo, così rilevante da tempo per le organizzazioni sindacali, con un’attenzione particolarmente forte a migliorare la vita che le persone sono in grado di condurre.”⁴⁵⁵

Per superare la nostra impasse teorica ci siamo avvalsi del costrutto di *capability*, di cui i due principali esponenti sono lo stesso Sen e Martha Nussbaum.

⁴⁵⁴ Amartya Sen, *L’azione giusta. Una giornata di studio con il sindacato pensionati della CGIL*, Ediesse: Roma 2011.

⁴⁵⁵ *L’azione giusta*, op. cit., p. 22-23.

Il termine *capability* spesso viene tradotto in italiano con *capacità*: traduzione che riteniamo inesatta, in quanto capacità corrisponde a *capacity*. La traduzione meno inappropriata ci sembra quella di *capacitazione*, precisando che *capability* è la risultante di *capacity* e di *ability*, quindi andrebbe letteralmente tradotto con *abilità capacitante*.

Interessante è il fatto che, in italiano, il termine *capacitazione* ha un antico significato: il *test di capacitazione* infatti, in ambito clinico, permette di isolare dal liquido seminale gli spermatozoi normali e maggiormente mobili, che teoricamente sono quelli che hanno maggiore potere fecondante. Questo processo di attivazione spermatica ha il fine di potenziare la fertilità del seme, di *possibilitare* la fecondazione e aumentarne la *generatività*. Non è un risultato, quindi, ma la possibilità di esso: splendida metafora, secondo noi, della *formatività generativa* contenuta nel sostantivo.

Ci sono due ragioni per cui il costrutto di *capability* ci pare riassumere più esaurientemente lo specifico del “mestiere” sindacale: la prima ragione è relativa alla modalità di apprendimento informale del “mestiere”; la seconda ragione è relativa agli obiettivi “professionali” che il “mestiere” si pone.

Spieghiamo meglio la prima ragione.

Per Sen, la *capacitazione* è “un insieme di vettori di funzionamenti e riflette la libertà dell’individuo di condurre un certo tipo di vita piuttosto che un altro”⁴⁵⁶.

Il funzionamento è quel che il soggetto desidera fare o essere, mentre “la *capacitazione* di una persona non è che l’insieme delle combinazioni alternative di funzionamenti che essa è in grado di realizzare. È dunque una sorta di libertà: la libertà sostanziale di realizzare più combinazioni alternative di funzionamenti (o, detto in modo meno formale, di mettere in atto più stili di vita alternativi).”⁴⁵⁷

Il funzionamento è la realizzazione, il conseguimento, laddove la *capacitazione* è la *capacità di azione*, cioè la capacità di agire il funzionamento desiderato, ossia di poterlo realizzare e conseguire. È quindi una *libertà sostanziale*, quella di

⁴⁵⁶ Amartya Sen, *La diseguaglianza*, Il Mulino: Bologna 1994, p. 64.

⁴⁵⁷ Amartya Sen, *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori: Milano 2000, p. 79.

realizzare sé stessi: “la libertà di determinare la natura delle nostre vite è uno degli aspetti dell’esistenza che abbiamo motivo di considerare più preziosi. Riconoscere il valore delle libertà può inoltre ampliare l’orizzonte delle nostre iniziative.”⁴⁵⁸

L’autodeterminazione, cioè il potere del soggetto di auto organizzarsi (cfr. capitolo 9), consiste nella libertà di acquisire i funzionamenti necessari ad autodeterminarsi⁴⁵⁹.

In ultima analisi, la capacitazione è “la libertà di vivere vite”⁴⁶⁰: “Io non uso il termine ‘agente’ in questo senso ma in quello più antico – e ‘nobile’ – di persona che agisce, realizzando dei cambiamenti e i cui risultati possono essere giudicati in base ai *suoi* obiettivi e valori”⁴⁶¹ (e non in base alle sue *performance*).

La vocazione alla giustizia che si declina nel “mestiere” prende corpo in questo autoapprendimento informale, ispirato a valori e volto al raggiungimento di precisi obiettivi, dalle cui prassi emergono, più che le competenze, le *capacitazioni*. “La libertà è preziosa (...) perché ci offre maggiori opportunità per perseguire i nostri obiettivi, ovvero ciò a cui diamo valore. Accresce, per esempio, la nostra facoltà di scegliere lo stile di vita che desideriamo e di realizzare i fini che vogliamo promuovere. Sotto questo aspetto la libertà riguarda la nostra capacità di raggiungere ciò che per noi ha valore, indipendentemente dal processo che ci porta a questa conquista.”⁴⁶²

Imparare a rappresentare al meglio gli altri è sentito dal sindacalista come un dovere morale, una scelta di campo: “Se aiuti un indigente perché la sua miseria ti rende molto infelice, questa azione è basata sulla simpatia. Ma se la presenza del poveretto non ti fa stare particolarmente male e però ti porta alla ferma determinazione di cambiare un sistema che ritieni ingiusto (o se, più in generale, questa tua determinazione non si spiega per intero con l’infelicità che ti dà la sua

⁴⁵⁸ *Lo sviluppo è libertà*, op. cit., p. 237.

⁴⁵⁹ *La diseguaglianza*, op. cit., p. 76-77.

⁴⁶⁰ *Lo sviluppo è libertà*, op. cit., p. 90.

⁴⁶¹ *Lo sviluppo è libertà*, op. cit., p. 25.

⁴⁶² Amartya Sen, *L’idea di giustizia*, Mondadori: Milano 2010, p. 238.

presenza), la tua sarà un'azione basata sull'impegno.”⁴⁶³ Una scelta di campo che fa la differenza e che non solo investe il “mestiere”, ma costruisce anche la propria identità: “Comprendere il ruolo di agenti è essenziale per riconoscere negli individui delle persone responsabili: noi non stiamo soltanto bene o male, ma possiamo anche agire o rifiutarci di farlo o scegliere di agire in un modo anziché in un altro. Perciò dobbiamo – donne e uomini – assumerci la responsabilità delle nostre azioni e omissioni, perché compiere o non compiere un'azione fa differenza e di tale differenza si deve tener conto.”⁴⁶⁴

Veniamo ora alla seconda ragione.

Per Sen, è perfettamente razionale fare qualcosa per gli altri, ovvero andare oltre il mero interesse personale e sarebbe riduttivo della facoltà razionale dell'uomo non prenderne atto;⁴⁶⁵ i valori sono compresenti nel comportamento umano e fa parte del potere della ragione stabilirne gli obblighi e gli ideali.⁴⁶⁶

“Il comportamento è in ultima analisi una questione anche sociale e pensare in termini di cosa ‘noi’ dovremmo fare o di quale debba essere ‘la nostra’ strategia può rispecchiare un senso d'identità che comporta un riconoscimento degli obiettivi degli altri e delle interdipendenze reciproche in gioco.”⁴⁶⁷

Gli obiettivi ispirati al valore della giustizia, per un sindacalista, sono indirizzati al miglioramento delle condizioni lavorative in quanto, a loro volta, strumento di capacitazioni: “Molti dati indicano che la disoccupazione genera anche numerosi altri effetti a largo raggio, oltre alla perdita del reddito: danni psicologici, perdita di motivazione al lavoro, di capacità professionale e di fiducia in sé, aumento delle malattie e del tasso di morbilità (nonché di mortalità), disgregazione delle relazioni sociali e della vita sociale, inasprimento dell'esclusione sociale, accentuazione delle tensioni razziali e delle asimmetrie fra i sessi.”⁴⁶⁸

⁴⁶³ *Lo sviluppo è libertà*, op. cit., p. 270.

⁴⁶⁴ *Lo sviluppo è libertà*, op. cit., p. 193.

⁴⁶⁵ *L'idea di giustizia*, op. cit., p. 205.

⁴⁶⁶ *Lo sviluppo è libertà*, op. cit., p. 271-72.

⁴⁶⁷ *Lo sviluppo è libertà*, op. cit., p. 105.

⁴⁶⁸ *Lo sviluppo è libertà*, op. cit., p. 99.

Che la crisi economico-finanziaria che investe l'Occidente dal 2008 abbia avuto delle forti ripercussioni sociali è fuor di dubbio, così come ha rafforzato rigurgiti neoidentitari e nazionalismi vari (cfr. capitolo 1). La perdita del posto di lavoro, la diminuzione del reddito, il venir meno dello stato sociale minano la coesione sociale e soprattutto, per Sen, minano le libertà individuali.

“Nell’analizzare la giustizia sociale, esistono forti argomenti per valutare il vantaggio individuale in base alle capacitazioni che una persona possiede, ovvero alla sua libertà sostanziale di vivere il tipo di vita cui, a ragion veduta, dà valore. Per chi sostiene questa posizione la povertà va considerata come incapacitazione fondamentale e non come pura e semplice scarsità di reddito (che è il criterio corrente attraverso cui viene identificata).”⁴⁶⁹

La conseguenza, per Sen, è il venir meno delle aspirazioni degli individui: ed è una conseguenza che si ripercuote anche al di là del singolo, acquisendo rilevanza sociale. La lotta del sindacalista contro l’ingiustizia coincide con la rimozione delle incapacitazioni: “I deprivati tendono a venire a patti con la loro condizione per pura e semplice necessità di sopravvivere, e possono di conseguenza non avere il coraggio di chiedere un qualsiasi cambiamento radicale o addirittura adeguare desideri e aspettative alle cose che – senza alcuna ambizione – considerano fattibili.”⁴⁷⁰

Bisogna correttamente ricordare che la teoria delle capacitazioni di Sen – così come la teoria dell’apprendimento trasformativo di Mezirow – non ha come obiettivo un cambiamento sociale, ma individuale; ciò detto, alla stregua di Mezirow, anche l’economista ne riconosce le inevitabili ricadute sociali: “Più che un programma specifico su come organizzare la società, l’approccio delle capacitazioni è una teoria generale focalizzata sulle informazioni relative ai vantaggi individuali, concepiti in termini di opportunità (...) L’approccio delle capacitazioni pone in luce l’importanza decisiva della disparità di capacitazioni

⁴⁶⁹ *Lo sviluppo è libertà*, op. cit., p. 92.

⁴⁷⁰ *Lo sviluppo è libertà*, op. cit., p. 67.

nel rilevamento delle diseguaglianze sociali, ma in sé non offre alcuna specifica indicazione sulle politiche da attuare.”⁴⁷¹

10.5 *Dal capitale umano allo sviluppo umano*

Martha Nussbaum afferma che “oggi è disponibile un nuovo paradigma teorico per il mondo dello sviluppo e della politica. Noto come ‘approccio dello sviluppo umano’, ma anche come ‘approccio della capacità’ o ‘delle capacità’, esso prende le mosse da una domanda molto semplice: cosa sono effettivamente in grado di essere e di fare le persone? Quali sono le reali opportunità a loro disposizione?”⁴⁷²

La filosofa inserisce il *capability approach* nel contesto più ampio del movimento dei diritti umani, mettendo più in rilievo, rispetto a Sen, l’aspetto *politico* insito in tale approccio. “L’approccio delle capacità non è una teoria sulla natura umana, e non desume le norme da una natura umana innata. Esso è, invece, valutativo ed etico fin dall’inizio: si chiede, fra le tantissime capacità che gli esseri umani sviluppano, quali siano quelle davvero importanti, quelle che una società minimamente giusta deciderà di alimentare e favorire. Una lettura della natura umana ci dice quali risorse e quali possibilità abbiamo e quali possono essere le nostre difficoltà. Non ci dice a cosa assegnare valore.”⁴⁷³

Nel far questo, individua delle *capacità centrali*, ossia capacità che, in nome della *dignità* di ogni persona o, meglio, di ogni vita, costituirebbero la base per lo sviluppo di altri funzionamenti:

- vita;
- salute fisica;
- integrità fisica;

⁴⁷¹ *L’idea di giustizia*, op. cit., p. 242.

⁴⁷² Martha C. Nussbaum, *Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del Pil*, Il Mulino: Bologna 2012, pp. 7-8.

⁴⁷³ *Creare capacità*, op. cit., p. 35.

- sensi, immaginazione e pensiero;
- sentimenti;
- ragion pratica;
- appartenenza;
- altre specie;
- gioco;
- controllo del proprio ambiente.⁴⁷⁴

La persona è kantianamente fine e non mezzo: da qui la dignità umana ricava la sua giustificazione. Il *capability approach* vuole tener conto di ogni singola persona nella sua irriducibile specificità e di quali siano le reali opportunità disponibili per ciascuno, ferma restando la libertà di scelta di ognuno di realizzarle o meno.⁴⁷⁵

Il paradigma dello *sviluppo umano* viene proposto con forza dallo stesso Sen: “Lo sviluppo può essere visto come un processo di espansione delle libertà reali godute dagli esseri umani. Questa concezione, che mette al centro le libertà umane, si contrappone ad altre visioni ristrette dello sviluppo, come quelle che lo identificano con la crescita del PIL, o con l’aumento dei redditi individuali o con l’industrializzazione o con il progresso tecnologico e con la modernizzazione della società.”⁴⁷⁶

Sen prese parte al dibattito internazionale sull’inadeguatezza della crescita del PIL come indicatore della salute economica globale assieme a Stiglitz e Fitoussi.⁴⁷⁷ La visione ristretta che Sen contesta è la riduzione *econometrica* dell’umano quale unico indicatore della qualità della vita.

“I lavori sul capitale umano mettono al primo posto, tendenzialmente, il ruolo attivo degli individui nell’espansione delle possibilità produttive, mentre il punto di vista orientato alla capacitazione umana dà soprattutto rilievo alla

⁴⁷⁴ *Creare capacità*, op. cit., p. 39-40.

⁴⁷⁵ *Creare capacità*, op. cit., p. 26.

⁴⁷⁶ *Lo sviluppo è libertà*, op. cit., p. 9.

⁴⁷⁷ J.E. Stiglitz, A. Sen, J.P. Fitoussi, *La misura sbagliata delle nostre vite. Perché il PIL non basta più per valutare benessere e progresso sociale*, Etas: Milano 2010.

capacità – nel senso di libertà sostanziale – delle persone di vivere quelle vite che hanno ragione di apprezzare e di ampliare le scelte reali che hanno a disposizione.”⁴⁷⁸

Il paradigma dello *human development*, nella visione di Sen, non costituisce un’alternativa al paradigma dominante del capitale umano, bensì un suo possibile complemento o, meglio, completamento: “Sebbene il concetto di capitale umano sia molto utile, è importante anche avere una visione più ampia degli individui. Dobbiamo andare oltre la nozione di capitale umano, dopo averne riconosciuto tutta la rilevanza e portata. L’estensione di cui abbiamo bisogno è additiva e inclusiva; non è in nessun senso alternativa all’idea di capitale umano.”⁴⁷⁹

Lo sviluppo umano è uno *sguardo diverso* sui problemi dell’ingiustizia e della disegualianza, avvertiti dall’economista quali problemi fondamentali della società. Risorse e reddito sono aspetti importanti, ma da soli non bastano a determinare le condizioni minime di libertà delle persone: bisogna considerare la relazione tra reddito e capacitazioni, una relazione soggettivamente differente.⁴⁸⁰

“Guardando alla reale libertà, l’idea di capacitazione assegna un ruolo centrale all’effettiva facoltà di una persona di fare le varie cose che desidera fare. L’approccio delle capacitazioni focalizza la sua attenzione sulla vita degli individui, non solo sulle sostanze di cui dispongono, intese in termini di possesso – o di utilizzo – di beni di consumo. Spesso, reddito e patrimonio sono considerati il principale criterio per valutare il successo umano. Proponendo uno spostamento radicale del centro d’interesse dai mezzi alle effettive opportunità di una persona, l’approccio delle capacitazioni mira a cambiare radicalmente i consueti schemi valutativi cui ricorre larga parte delle analisi economiche e sociali.”⁴⁸¹ Quel che è possibile o impossibile per ciascuno di noi non è direttamente ricavabile a seconda del reddito personale, ma prendendo in

⁴⁷⁸ *Lo sviluppo è libertà*, op. cit., p. 292-3.

⁴⁷⁹ *Lo sviluppo è libertà*, op. cit., p. 295.

⁴⁸⁰ *La disegualianza*, op. cit., p. 158.

⁴⁸¹ *L’idea di giustizia*, op. cit., p. 262.

considerazione le differenze fisiche e sociali che determinano la vita di ciascuno.⁴⁸² La condizione esistenziale del singolo è la risultante di una serie di variabili di cui fa parte certamente il reddito, ma non solo: se vogliamo parlare di libertà effettiva, concreta, non possiamo non guardare a se e come il singolo è in grado di realizzare la propria libertà in maniera autodeterminata.⁴⁸³ Fattori quali l'età, il genere, le invalidità o disabilità fisiche o cognitive, le malattie, se non vengono presi in considerazione, rendono le differenze legate al reddito poco veritiere, se la domanda che ci siamo posti è la libertà dell'individuo di vivere la vita che vuole vivere.⁴⁸⁴

“Se, anziché concentrarci in modo esclusivo sul basso livello del reddito, spostiamo la nostra attenzione verso l'idea – più ampia – di incapacitazione, possiamo intendere meglio la miseria delle vite umane e delle libertà umane partendo da una base informativa diversa (...) Il ruolo di reddito e ricchezza – che pure è importantissimo, ma insieme ad altri fattori – deve essere integrato in una visione più ampia e completa del successo e della privazione.”⁴⁸⁵

Il *capability approach* individua nel liberalismo politico il sistema sociale più prossimo alla sua realizzazione – in questo, come dicevamo, più Nussbaum che Sen; eppure la lettura di Marx che ne dà Sen è per certi versi sorprendente ed inattesa.

“Un argomento per andare oltre l'analisi di classe fu efficacemente presentato da Marx stesso nel suo attacco al Partito tedesco dei lavoratori per aver accettato acriticamente l'idea che l'eguaglianza nelle ricompense per il lavoro non dovesse andare in conflitto con l'eguaglianza nella soddisfazione dei bisogni (...) Marx concepiva l'insistenza sull'eguale ricompensa per il lavoro – indipendentemente dai bisogni – come una estensione del diritto borghese, in base al quale gli esseri umani erano considerati solamente dei produttori (...) Le differenze di produttività rappresentano solamente uno degli interessi di Marx.

⁴⁸² *La diseguaglianza*, op. cit., p. 49.

⁴⁸³ *La diseguaglianza*, op. cit., p. 117.

⁴⁸⁴ *Lo sviluppo è libertà*, op. cit., p. 84.

⁴⁸⁵ *Lo sviluppo è libertà*, op. cit., p. 26.

Egli focalizzò l'attenzione anche sulla necessità di affrontare le nostre multiformi diversità, fra cui le differenze nei bisogni (...) Marx ha espresso più di una preoccupazione nei confronti dell'errore di concepire gli esseri umani solamente secondo una ben definita prospettiva, in particolare quella che vede le persone solamente come lavoratori e niente più, ignorando tutto il resto.”⁴⁸⁶

Nel famosissimo adagio: “Jeder nach seinen Fähigkeiten, jedem nach seinen Bedürfnissen” (da ognuno secondo le proprie capacità, ad ognuno secondo i suoi bisogni) Marx non parla certo ancora di capacitazioni, parla tuttavia di capacità.

10.6 *Dalle competenze alle capacitazioni*

Massimo Baldacci, in occasione della VII edizione della Summer School della SIREF (Società Italiana di Ricerca Educativa e Formativa) che ebbe luogo a Venezia Mestre presso lo IUSVE (Istituto Universitario Salesiano Venezia) e che fu dedicata alle *capabilities*, tenne l'8 Settembre una relazione che non solo ci sembra pertinente con l'argomentazione che stiamo proponendo, ma ci aiuta ad illustrare meglio il nostro pensiero sui costrutti di competenze, capacitazioni, capitale umano e sviluppo umano da noi sopra tematizzati.⁴⁸⁷

Le problematiche affrontate da Baldacci nella sua relazione hanno trovato sistematizzazione in una sua pubblicazione successiva.⁴⁸⁸ Dalla relazione di Baldacci riportiamo qui sotto ampi stralci, avvertendo che i corsivi sono nostri.

Il concetto di “competenza” è stato associato alla capacità di usare consapevolmente ed efficacemente le conoscenze, in rapporto a contesti

⁴⁸⁶ La diseguaglianza, op.cit., p. 169. Citato da Marx, *Critica al programma di Gotha*, Editori Riuniti: Roma 1990.

⁴⁸⁷ *Il valore oltre le competenze: prospettive per l'educazione*, Relazione alla Siref Summer School *Competenze, Capacitazione e formazione. Dopo la crisi del welfare*, Venezia Mestre, 6-8 settembre 2012. L'autore ha autorizzato per iscritto l'utilizzo del presente materiale.

⁴⁸⁸ Massimo Baldacci, *Per un'idea di scuola. Istruzione, lavoro e democrazia*, Franco Angeli: Milano 2014.

significativi, cioè non puramente riproduttivi, ma che includano la capacità di risolvere problemi. Ad una competenza così concepita, in genere, si riconosce un carattere complesso che la distingue da altri concetti simili: conoscenza, abilità, e via dicendo.

Per la competenza così intesa, un buon riferimento è rappresentato dalla teoria di Chomsky, non tanto nel suo ritenerla elemento innato, ma per la sottolineatura del carattere produttivo della competenza linguistica: competenza significa *produttività*. Chi è competente nel linguaggio non è capace di eseguire una singola performance linguistica in una situazione ben specificata: al contrario, è capace di elaborare, costruire, produrre una molteplicità indefinita di prestazioni largamente adattabili a contesti e scopi. La produttività è pertanto un primo elemento che caratterizza la competenza rispetto ad altri costrutti. Le abilità di base, con cui si intendono spesso abilità specifiche, hanno un dominio molto più circoscritto.

Accanto a questo dobbiamo riconoscere ulteriori elementi di specificità alla competenza, in particolar modo il fatto che, in questo costrutto, vengono superate una serie di dicotomie che caratterizzano invece il rapporto con altri costrutti.

La prima dicotomia che viene superata, nella competenza, è quella tra *sapere dichiarativo* e *sapere procedurale*, cioè tra *sapere* e *saper fare*. Secondo una vecchia teoria pedagogica, sapere e saper fare hanno obiettivi distinti: obiettivi di conoscenze e obiettivi di abilità. Nella competenza, questa dicotomia è superata. Competenza significa *saper usare una conoscenza*. Quindi significa saper dare dimensione procedurale ad una conoscenza che pure ha un fondamento dichiarativo. Laddove viene a mancare uno di questi due elementi, non possiamo parlare propriamente di competenza, ma dovremmo parlare semplicemente di conoscenza, o di abilità. Insomma, è soltanto quando si ha una connessione, o meglio una fusione tra questi due elementi, che possiamo parlare di competenza.

La seconda dicotomia che viene superata è quella tra *cognizione* e *metacognizione*. Qui l'analisi del linguaggio ordinario ci può essere di aiuto. Nel

linguaggio ordinario, quando diciamo che qualcuno è competente, spesso accompagniamo questa espressione con due modi di dire: il primo è “sa il fatto suo”. Ma non ci fermiamo qui: spesso diciamo “sa quel che fa”, cioè è consapevole della struttura logica e dei principi che presiedono all’esercizio di una certa prestazione, ne è consapevole. La competenza sembra includere, in qualche modo, un profilo di ordine metacognitivo.

Le ricerche della Karmiloff-Smith, in questo senso, hanno dato qualche idea in più su come potrebbero stare le cose: com’è noto, Karmiloff-Smith ha rifiutato una dicotomia netta tra automatismo e metacognizione, intesa come consapevolezza che si esprime nel formato del codice verbale. Secondo la Karmiloff-Smith, esistono livelli di consapevolezza che sono sub-verbali, cioè che non arrivano ad esprimersi nel formato del codice verbale e che richiedono una ridefinizione rappresentazionale per essere trasferiti a livelli verbali. Ovvero, esisterebbero forme di consapevolezza che sono codificate in qualche altro linguaggio della mente: non il “mentalese” nell’accezione di Fodor, che per definizione è un “linguaggio macchina” inaccessibile (quello sarebbe il codice puramente procedurale), ma codici intermedi tra il “mentalese” e il formato del codice verbale. Forse, secondo l’ipotesi di Karmiloff-Smith, si può parlare di elementi di consapevolezza che sono reali, pur essendo difficili da tradurre a livello verbale, in una prima fase di padronanza.

Ma c’è almeno un’ultima dicotomia che viene messa in crisi e in parte superata: la dicotomia tra *cognizione* e *affettività*. La competenza include, in qualche modo, una costellazione di atteggiamenti che non sono puramente cognitivi e che risultano difficili da descrivere da questo punto di vista. Rispetto alla competenza si parla di “motivazione alla competenza”, per esempio: *è difficile acquisire competenza al di fuori di un quadro di motivazione alla competenza*. Anche qui, l’analisi del linguaggio ordinario è un elemento che ci sostiene. Attenzione però: il linguaggio ordinario è una trappola, perché ha un carico di pregiudizi tale che se cercassimo di elaborare una teoria fermandoci a quel livello, arriveremo poco lontano. Tuttavia, il linguaggio ordinario è anche il

riflesso del nostro senso comune e quindi ci dà un primo livello di elaborazione dei concetti pedagogici, così come sono codificati nel senso comune diffuso.

Bruner, nel suo discorso sulla cultura dell'educazione, ha chiarito che la pedagogia non può illudersi di bypassare questo livello di senso comune. Le teorie pedagogiche hanno successo nella misura in cui incidono sul senso comune e lo riformulano: un'idea che, in qualche modo, ci riporta a Gramsci. Riformare il senso comune, cioè formare un nuovo senso comune pedagogico. Nel linguaggio comune c'è un'ulteriore riflessione. Solitamente, di chi ha competenze si dice anche "è uno che ci tiene". La competenza si accompagna all'orgoglio per la propria competenza. Chi è competente, normalmente è anche orgoglioso di esserlo. La propria stima personale è legata fortemente alla propria competenza.

Chomsky ha parlato di "grammatica universale", quindi di competenza sintattica, ma ha chiarito anche che esiste un altro livello di competenza, acquisito: la "competenza pragmatica", ovvero essere capaci di usare il linguaggio per scopi sociali che sono connotati su specifici contesti. Chomsky chiarisce bene che un conto è padroneggiare la sintassi del linguaggio, un altro è saperlo utilizzare per un'arringa in un tribunale: saper proferire un'arringa efficace non è soltanto una questione di competenza sintattica, ma entra in gioco una competenza pragmatica, ovvero saper utilizzare la padronanza del linguaggio per scopi specifici ad un determinato contesto.

Queste considerazioni servono ad evidenziare una questione cruciale: *la competenza è un costrutto che non è del medesimo livello logico di altri costrutti*, come quello di conoscenza o di abilità. Dobbiamo riconoscere che la competenza, dal momento che si basa su una connessione, su una fusione, su una riorganizzazione di queste componenti in una struttura più complessa, è un *costrutto cognitivo di secondo ordine*, cioè di un livello logico più elevato rispetto a quello delle conoscenze o delle abilità.

Supponiamo che quest'ipotesi appena avanzata sia valida, cioè che la competenza possa essere delineata come un costrutto di secondo ordine dal punto

di vista logico. Quale riflesso, quale implicazione ha allora tale ipotesi ai fini della formazione delle competenze?

Innanzitutto, la formazione delle competenze va pensata in modo del tutto diverso rispetto alla formazione delle conoscenze e delle abilità. Dobbiamo perciò identificare quali sono le specificità di questo costrutto e come cambia la logica formativa in relazione a questa sua specificità.

Se riconosciamo che la competenza è un costrutto di secondo ordine che richiede una tipologia di apprendimento ad esso pertinente, questo trascina con sé, inevitabilmente, un presupposto: dobbiamo cioè ritenere che esistano *più livelli logici dell'apprendimento*, ovvero che non esiste solo un tipo logico di apprendimento, ma che i tipi logici dell'apprendimento siano plurimi e che quindi vi possa essere un livello logico dell'apprendimento che è pertinente a conoscenze e abilità, e un livello logico dell'apprendimento che è pertinente per altri costrutti, come quello della competenza. La teoria che ci può supportare sull'identificazione di questi livelli logici è la teoria di Bateson, che ci dà una gerarchia dei livelli logici di apprendimento.

Bateson propone diversi livelli:

- l'apprendimento di primo ordine o *protoapprendimento*, ovvero una modifica della struttura cognitiva dell'individuo (ed è a questo livello che è pertinente l'apprendimento di conoscenze o abilità);
- l'apprendimento di secondo ordine o *deuteroapprendimento*, che è una modifica del processo di apprendimento di primo ordine e dà luogo ad una famiglia di costrutti di tipo diverso: *formae mentis*, abiti mentali, stili cognitivi; questa famiglia, ci dice Bateson è aperta.

Probabilmente, il tipo logico di apprendimento pertinente alla competenza è il *deuteroapprendimento*, pertanto dovremmo pensare all'acquisizione di competenze dentro questo quadro.

Le due principali caratteristiche del *deuteroapprendimento* sono le seguenti:

- il deuteroapprendimento è un apprendimento *collaterale* all'apprendimento di primo livello, ovvero non si produce isolatamente

dall'apprendimento di primo livello. Questo significa che non c'è un momento in cui si formano conoscenze e abilità e un momento in cui si formano competenze. Le competenze si formano *parallelamente* alla formazione di conoscenze e abilità. Quindi, sono di tipo logico diverso che include l'acquisizione di conoscenze e abilità, riorganizzandole ad un secondo livello;

- il deuterioapprendimento è un apprendimento *a lungo termine*, mentre il protoapprendimento si realizza in tempi a breve-medio termine (quindi una conoscenza o un'abilità si possono apprendere in poco tempo, o in un tempo ragionevolmente circoscritto); i costrutti a cui mette capo il deuterioapprendimento hanno bisogno di un tempo esteso: per diventare competenti c'è bisogno di tempo.

Da questo punto di vista formativo, unità didattiche intitolate alla competenza costituiscono un errore logico. Nell'economia di una unità didattica, ovvero di un segmento didattico temporalmente circoscritto, possiamo pensare di insegnare conoscenze e abilità, ma non di far acquisire competenze. Ovviamente, questo non comporta che si debba abbandonare la progettazione per obiettivi rispetto alla progettazione per competenze. Se il deuterioapprendimento è collaterale al protoapprendimento, allora abbiamo bisogno di appoggiarci su obiettivi di breve termine per poter mirare ad obiettivi di lungo termine che includano anche le competenze. E sarebbe un errore credere che gli obiettivi siano solo le tappe intermedie e la competenza la meta finale, poiché questo significherebbe far collassare la competenza al livello di un'abilità temporalmente terminale, facendole perdere la sua *specificità logica*. C'è un salto logico tra conoscenza, abilità e competenza e nella formazione dobbiamo stare attenti a non perdere questo salto logico.

A questo punto, formulata l'ipotesi sulla tipologia logica della competenza e formulata l'ipotesi su quale dovrebbe essere la logica formativa coerente con questa tipologia logica, ci chiediamo: oltre le competenze, che cosa c'è?

Oltre le competenze c'è il contesto, la cornice, all'interno della quale dobbiamo pensare la formazione delle competenze. Hannah Arendt nella "Vita activa" ha scritto che se la conoscenza, nel senso di competenza tecnica, si separasse dal pensiero, diventeremmo schiavi non tanto della macchina, quanto delle nostre stesse competenze. La proposizione della Arendt coglie un problema: se ci fermiamo a che cosa sono le competenze e come si formano e crediamo che, una volta che siamo in grado di formare le competenze, le dobbiamo semplicemente formare, ascrivendo un carattere neutrale ad esse, come pedagogisti faremmo un lavoro a metà. Compito della pedagogia è anche quello di cogliere e tracciare la cornice capace di dare senso, di stabilire quale è il significato dell'acquisizione delle competenze.

A questo livello si situa uno specifico ineludibile della pedagogia: il senso, la funzione, il significato. Come dobbiamo pensare le competenze? Ovviamente, queste cornici potrebbero essere molteplici. Seguendo lo schema problematicismo che cerca di cogliere delle antinomie che circoscrivano il campo problematico, il confronto è tra due grandi cornici principali, di cui evidenzieremo in un primo momento l'opposizione, per interrogarci alla fine sulla loro ricomposizione. Queste due grandi cornici sono:

- quella del capitale umano;
- quella dello sviluppo umano.

Nella cornice del capitale umano le competenze costituiscono una *forma di capitale*: tutto ciò che viene usato nella produzione di beni o servizi risponde alla definizione di capitale umano. Nella teoria del capitale umano si è sostenuto che le competenze siano, in particolare, un *fattore di incremento della produttività*.

La produttività può essere incrementata sostanzialmente attraverso due strategie: mediante l'innovazione tecnologica (si innovano le tecnologie di produzione) o mediante l'incremento delle competenze. Queste due forme, spesso, si trovano a convergere, poiché un'innovazione tecnologica trascina con sé la necessità di nuove competenze per poter essere pienamente messa a punto. Questa

concezione, che non è particolarmente recente (i primi lavori sono degli anni '60) è poi esplosa quando si è cominciato a parlare di *economia della conoscenza*. Nell'economia della conoscenza le competenze – le conoscenze intese come competenze – sembrano essere diventate il principale fattore produttivo: *l'investimento in capitale umano genera profitto*, così come l'investimento in altri mezzi di produzione. Dato che possono essere analizzati col medesimo metodo di confronto costi/benefici, si può quindi paragonare se ha un profitto maggiore l'investimento in innovazione tecnologica e macchinari o l'innovazione in formazione e in competenze e pertanto se conviene privilegiare l'uno o investire sull'altro dal punto di vista economico.

Questo porta le competenze ad incontrarsi con questo tipo di cornice, il cui culmine è il presupposto dell'esistenza di un *piano di capitale*, ovvero di un *piano d'impresa*. Le competenze in quanto tali diventano capitale solo quando sono incorporate in un piano produttivo, cioè in un piano di impresa che consenta di ottimizzarne l'uso. Fino a che sono competenze morte, create ma non funzionanti, non sono capitale (questa è una lezione marxiana: la forza lavoro diventa capitale variabile soltanto quando viene inclusa nel processo produttivo; prima non è capitale, poi diventa capitale variabile, una delle due componenti della composizione organica del capitale; l'altra componente è il capitale costante: materie prime, mezzi di produzione ecc.).

Recentemente si è detto esserci un secondo ingrediente, non soltanto il piano di impresa, ma anche una *cultura di impresa*, ovvero un certo tipo di mentalità, di abiti mentali. Affinché le competenze si trasformino realmente in fattori di incremento della produttività, occorre effettivamente un certo tipo di mentalità, da creare nel lavoratore e nel produttore, che faccia della produttività il valore supremo e del profitto il grande totem a cui tutta la società, in qualche modo, si deve inchinare.

La seconda cornice è quella dello *sviluppo umano*, di cui i principali artefici sono stati Amartya Sen e Martha Nussbaum. Non si può non cogliere l'analogia tra lo sviluppo umano e la definizione che Dewey dava

dell'educazione come *crescita dell'umanità*. Sviluppo umano e crescita dell'umano sono concetti che hanno dei punti di contatto, anche se non dobbiamo commettere l'errore di dire che sono la medesima cosa, in quanto essi sono cresciuti all'interno di matrici diverse.

L'idea della cornice dello sviluppo umano è quella di dare alle persone la capacità di costruire e realizzare i propri *progetti di vita*, ovvero le *libertà positive*. “Libertà positive”, com'è noto, si richiama alla famosa distinzione tracciata da Isaiah Berlin tra “libertà positive” e “libertà negative”, tra “libertà da” e “libertà di”. La “libertà da” è già un primo presupposto, però la “libertà negativa”, se non si trasforma in “libertà positiva”, cioè effettiva, o come ha espresso molto bene Sen, in *capacità di funzionamento sociale*, l'emancipazione ne risulta dimezzata, non arriva cioè al suo pieno compimento.

Questa cornice è importante perché ci induce a capire che esistono costi e benefici che non sono di tipo economico: dire che si può fare un'analisi per costi e benefici comparando l'investimento in macchine e l'investimento in competenze, come si sostiene all'interno del paradigma del capitale umano, smarrisce il fatto che possono esserci costi e benefici di tipo non economico, ma correlati alle opportunità di vita delle persone e che quindi investire – per così dire – nella formazione di competenze ha un'altra valenza che non è solamente di tipo strettamente economico, ma si connette con l'orizzonte della *realizzazione esistenziale*, che dovremmo considerare non solo un'opportunità, ma un diritto di tutti.

Kant afferma che ogni persona deve essere fine in sé e non puramente strumento. *Nel paradigma del capitale umano la persona non diventa strumento, ma ci va molto vicino*. Non del tutto, certamente, dato che investire in capitale umano è anche un investimento personale: si possono raggiungere posizioni migliori, guadagni migliori e via così. Tuttavia, non possiamo perdere di vista quest'idea kantiana per cui dobbiamo considerare – tanto più dal punto di vista pedagogico – ogni persona come fine in sé e non semplicemente come strumento della grande macchina produttiva in cui si sta trasformando tutta la società.

Arriviamo ora al costrutto di *capacitazione*. Martha Nussbaum definisce nei suoi ultimi lavori *capacità complesse* quelle che Sen chiama capacitazioni. Secondo Nussbaum, nelle capacità complesse ci sono due componenti: una componente interna (le capacità interne della persona) e una componente esterna (le opportunità, ovvero i diritti di cui una persona può fruire, ma anche, per certi versi, i beni che sono disponibili all'interno di una società).

L'aggiunta dell'elemento delle capacità interne al quadro delle opportunità è stata una svolta molto importante. Un'analisi che fu molto importante, all'inizio degli anni '80, è stata l'analisi di Dahrendorf ne "Il conflitto sociale nella modernità", dove aveva cercato di superare l'opposizione tra l'*impostazione utilitarista* (che, grossolanamente, sostiene che è importante produrre una torta sociale sempre più grande poiché, se la torta è grande, ci saranno delle fette per tutti) e l'*impostazione deontologica* (che invece sostiene che l'elemento cardine è la giustizia distributiva – cfr. Rawls, e il "principio di differenza" – per cui vi deve essere equità nel modo in cui dividiamo la torta; le uniche disuguaglianze ammissibili sono quelle che migliorano le condizioni di coloro che sono sfavoriti, fondamento, questo, delle politiche di welfare). Dahrendorf aveva cercato di superare queste posizioni sostenendo che le opportunità di vita, le chance di vita, si creavano soltanto laddove questi due elementi convergevano. E quindi, in una società, vi devono essere sia beni che diritti nel campo distributivo; altrimenti, se vi sono solamente beni, ma non vi sono diritti, ci sarà ricchezza ma disuguaglianza, anche marcata, mentre dove c'è semplicemente un'uguaglianza cui non corrisponda una adeguata ricchezza sociale, si finirebbe per distribuire solamente miseria. Era evidente il riferimento ai paesi del Socialismo reale: da questo punto di vista, un'uguaglianza accompagnata da una mancanza di efficienza produttiva. Dahrendorf si era spinto sino a qui nel sostenere che occorrono sia diritti che beni.

Questo paradigma dello sviluppo umano ha unito un tassello fondamentale: le *capacità*. Non basta che vi siano beni e diritti, se non vi sono le capacità per far uso di quei diritti e quindi accedere realmente ai beni sociali. La

“capacità complessa”, diciamo, cumula questi elementi. La *capacità interna* può forse essere identificata, con buona approssimazione, come corrispondente a ciò che abbiamo chiamato “competenza”. Trasportata in quest’altra cornice, la competenza diviene una componente della capacitazione (“capacità complessa”), ovvero la componente della capacità interna e quindi non è più semplicemente al servizio di un incremento della produttività, ma viene messa al servizio dell’emancipazione umana.

La persona che realizza, che conquista competenza, la può mettere al servizio della propria emancipazione, per l’accesso alle “libertà positive”. Certamente questa è condizione necessaria ma non sufficiente, poiché occorrono beni, occorre l’esistenza di diritti, ecc.. Ma l’esistenza è anche una capacità di lottare per i propri diritti, ed è anche una capacità di produrre beni.

Il costrutto di competenza, entro questo quadro, acquista una forza rilevante. Qui non incontriamo più gli elementi della cultura di impresa, bensì l’elemento dell’accesso ai *diritti di cittadinanza*. Il contesto, l’orizzonte pedagogico sulla cui base pensare le competenze diventa l’accesso ai diritti di cittadinanza. Accesso reale, da garantire non semplicemente come opportunità formale, ma come opportunità realizzata.

Questi due paradigmi, però, non li possiamo lasciare semplicemente scissi, privilegiando – così come verrebbe naturale, in pedagogia – il paradigma dello sviluppo umano: sarebbe un’ottica perdente. Secondo lo schema problematicista, dopo averli opposti e differenziati, si pone il problema della loro ricomposizione. Il problema sta nel come pensare questa ricomposizione e qui ci sorregge la dialettica hegeliana della logica: occorre, nella misura in cui cogliamo un principio, reincludere anche l’altro, seppure in forma subordinata.

Il capitale umano è attualmente il paradigma dominante: necessaria è una forza di critica e di proposta di un paradigma alternativo che non annulli le ragioni di quel paradigma, ma che le reintroduca, da questo punto di vista, in una cornice diversa.

In questo, Gramsci ci aveva già dato un'indicazione fondamentale: che cosa significa essere formati come cittadini? Gramsci aveva detto che essere formati come cittadini significa essere formati come *dirigenti politici*: deve essere superata la formazione concepita in maniera scissa tra ceto dominante e classi subalterne, poiché nella formazione dobbiamo pensare a tutti come se dovessero diventare dirigenti. Non perché tutti lo debbano diventare realmente, ma perché tutti devono essere messi in grado di controllare e giudicare chi governa effettivamente, in modo tale da poter partecipare e da poter decidere se dare il proprio consenso a chi governa. Quindi, “formazione del cittadino” significa formare tutti come se dovessero essere dirigenti.

Secondo Gramsci, non si diventa dirigente se ci si limita alla formazione da specialista: la formazione specialista della produzione è necessaria, ma accanto a questa va messa la formazione politica ovvero, in termini più espliciti, accanto alla formazione tecnico-scientifica, che è quella che viene massimizzata dalla cornice del capitale umano, Gramsci rimetteva anche la formazione storico-umanistica, quella che ripropone la Nussbaum nel libro “Non per profitto”, cioè il fatto che ci debba essere una formazione che è scissa da esigenze di profitto ed è legata al progresso democratico della società.

Gramsci aveva già colto benissimo la necessità di una connessione organica tra questi due elementi: formazione tecnico-scientifica e formazione storico-umanistica, affinché la formazione di competenze non sia solamente formazione di competenze in senso tecnico-scientifico, bensì formazione di competenze intellettuali a 360°, ovvero di quelle competenze che metteranno sì in grado di essere produttori efficaci, ma soprattutto di essere cittadini in grado di recitare la propria parte da protagonisti e di essere uomini e donne in grado di costruire e realizzare i propri *progetti di vita*.

CAPITOLO 11

Sul sindacalista riflessivo

“I mean Negative Capability, that is, when a man is capable of being in uncertainties, mysteries, doubts, without any irritable reaching after fact and reason.”⁴⁸⁹

11.1 Capacitazione negativa

Donald Schön curò nel 1990 “The Reflective Turn”⁴⁹⁰. Nel volume apparve un saggio di Giovan Francesco Lanzara, che venne ripubblicato nella sua opera del 1993.⁴⁹¹ I due studiosi lavorarono insieme al MIT negli anni '80.

Il termine *capability* non fu scoperto da Sen o da Nussbaum; Lanzara qui lo utilizza nell'accezione negativa coniata da John Keats in una sua lettera diventata per questo famosa. Ma che cos'è la capacitazione negativa?

“La negative capability non è mancanza di una competenza specifica e “positiva”, orientata in senso strumentale. È piuttosto una sensibilità esistenziale e cognitiva nei confronti della realtà, o di ciò che chiamiamo tale, capace di cogliere le molteplici dimensioni, e i significati, e le possibilità non immediatamente visibili. Ciò non esclude il comportamento performativo e l'azione orientata a scopi.”⁴⁹²

Questa *sensibilità* permette al soggetto di affrontare il mondo attingendo al suo potenziale di possibilitazioni, spesso sconosciute allo stesso soggetto in quanto solo se capace di mantenere posizioni di *incertezze, misteri e dubbi*, senza

⁴⁸⁹ John Keats *The Complete Poetical Works and Letters of John Keats, Cambridge Edition*, Houghton Mifflin and Company: Boston-New York 1899, p. 277.

⁴⁹⁰ Donald Schön (care of), *The Reflective Turn: Case studies in and on Educational Practice*, Teachers College Press: New York 1990.

⁴⁹¹ Giovan Francesco Lanzara, *Capacità negativa. Competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni*, Il Mulino: Bologna 1993

⁴⁹² *Capacità negativa*, op. cit., p. 13.

voler quindi trovare immediatamente una risposta che gli consenta di uscire dalla situazione di impasse, le possibilitazioni potranno venire alla luce.

“Essa implica anche una disposizione cognitiva: proprio questo stato di indeterminatezza e di temporanea assenza di direzione permette di prestare attenzione ad aspetti della situazione che la tensione performativa al risultato e alla riduzione d’incertezza o il ritmo inesorabile della routine non permettono di ‘vedere’ e di apprezzare. È proprio il disinteresse per la ricerca immediata di ‘fatti’ e ‘ragioni’ tanto ovvi quanto rassicuranti che dà quell’apertura cognitiva necessaria ad esplorare possibilità di senso e d’azione non ancora pensate e praticate.”⁴⁹³

La capacitazione negativa non è un’*incapacitazione*, bensì una variabile della *capability* o, meglio ancora, una *capacitazione riflessiva* che consiste nel non agire immediatamente i propri funzionamenti, ma di pensarli: invece di percorrere la solita via, il soggetto perlustra vie alternative meno battute e focalizza meglio l’attenzione sul contesto in cui è chiamato ad agire. Questo rimanere sulla soglia, in attesa di capacitare l’azione, ha una sua *qualità generativa*, quella di produrre ordine e significato,⁴⁹⁴ di trovare il cosmo nel caos: non si riduce solo al mantenere la calma in situazioni di crisi o di emergenza, ma al contrario è esercizio di *pensosità* sui sentieri abituali del proprio pensiero.

“In un gran numero di situazioni a cui l’attore è anche quotidianamente esposto il ‘risultato’ dell’azione non è trasparente, né decidibile, non è chiaro in che cosa consista l’efficacia, e i criteri di valore sono per così dire provvisoriamente ‘sospesi’. In tali frangenti l’attore deve in un certo senso depotenziarsi come centro proattivo d’azione per poter ristrutturare o espandere la propria sfera di esperienza. Competente è in questo caso colui che è capace di vedere il confine dei propri pensieri e delle proprie azioni, colui che ha acquisito la capacità di vedere i propri modi di vedere”.⁴⁹⁵

⁴⁹³ *Capacità negativa*, op. cit., p. 14.

⁴⁹⁴ *Capacità negativa*, op. cit., p. 16.

⁴⁹⁵ *Capacità negativa*, op. cit., p. 36.

Non possiamo non pensare a Mezirow e al suo apprendimento trasformativo: la capacitazione negativa è l'*azione riflessiva emancipatoria* dai propri schemi mentali che solitamente costituiscono una risorsa ma, nei momenti e nelle situazioni di incertezza, si rivelano ostacolanti alla comprensione attenta della situazione inedita e alle sue possibili vie d'uscita. Questo esitare è *formativo*: le *perturbazioni* si rivelano opportunità di apprendimento, poiché il soggetto è costretto a non utilizzare i propri schemi consueti, la propria esperienza consolidata, la propria routine di pensiero, ma è forzato a leggere la situazione inedita con occhi nuovi, facendo *epoché* della propria abitudine del mondo.

D'altronde, *così fan tutti*: il negoziatore politico capace non segue un copione prestabilito da adattare alle varie situazioni, ma inventa soluzioni innovative: "La competenza spesso si mostra più nelle deviazioni dalle regole e dai sentieri prescritti che nella conformità ai programmi per l'azione, più nella capacità di variare liberamente le forme d'azione e le modalità contingenti di soluzione che nella produzione di una soluzione standard ideale. Potremmo chiamare 'ecologica' questa nuova prospettiva."⁴⁹⁶

Anche noi abbiamo adottato una visione ecologica per la nostra metodologia di ricerca (cfr. capitolo 5), accogliendo incertezze e dubbi quali occasioni di conoscenza del campo, di noi stessi e di noi nel campo. La prospettiva ecologica della capacitazione riflessiva è una prospettiva che permette al soggetto di esplorare il campo d'azione o di ricerca con un'attenzione ai dettagli e ai particolari solitamente trascurati. Le sue stesse competenze sono in fin dei conti ecologiche, ovvero riconoscibili e riproducibili soltanto entro un dato sistema di pratiche e di relazioni: "Un attore singolo acquisisce ed esibisce la sua competenza, qualsiasi essa sia, in un dominio d'azione specifico nell'ambito di una comunità sociale."⁴⁹⁷

Il soggetto diventa capace, competente, esperto entro un contesto fatto di conoscenze tramandate, di culture, di regole e relazioni: è la comunità

⁴⁹⁶ *Capacità negativa*, op. cit., p. 41.

⁴⁹⁷ *Capacità negativa*, op. cit., pp. 50-1.

istituzionalizzata che trasmette la sua visione del mondo ai nuovi membri.⁴⁹⁸ A sua volta, il neofita deve imparare a diventare parte di questo contesto, appropriandosi “di un frammento della mente sociale della comunità”; proprio il diventare parte permette al singolo di ricevere la conoscenza pratica della comunità, ossia di diventare competente.⁴⁹⁹

La capacitazione negativa diventa allora strategica: esperienze e cognizioni acquisite costituiscono le conoscenze pregresse del soggetto che entra in azione; queste a loro volta influenzano pesantemente la costruzione di nuove conoscenze, soprattutto laddove l’azione non può avvalersi di informazioni già note, ma deve muoversi in mancanza di informazioni.⁵⁰⁰

“I primi passi di chi s’imbatte in una situazione sconosciuta o comunque poco familiare sono diretti a stabilire possibili connessioni di quella situazione con situazioni familiari e già conosciute. Cerchiamo di dare ordine e significato a situazioni ambigue descrivendole come versioni o variazioni di situazioni già esperite in precedenza. Nel fare questo però non applichiamo regole, categorie, o operazioni procedurali a oggetti o a classi di oggetti, ma piuttosto attiviamo frames (cornici, quadri, prospettive) e scripts (copioni, canovacci, schemi d’azione) appropriati a situazioni.”⁵⁰¹

La *negative capability* è questo rallentamento di fronte agli schemi mentali che siamo soliti mettere in uso, riconoscerli prima che essi prendano il sopravvento, costringendoci così ad agire, come direbbe Freud, senza essere nemmeno padroni a casa nostra. In questo essa rivela la sua natura, con Bateson, di apprendimento di secondo livello, ovvero di *metacapacitazione*.

Lanzara suddivide le organizzazioni in effimere e in ufficiali: le prime sono organizzazioni spontanee che nascono spesso per rispondere alla necessità di far fronte ad eventi di crisi, le seconde sono istituzioni strutturate e burocratizzate.

⁴⁹⁸ *Capacità negativa*, op. cit., p. 54.

⁴⁹⁹ *Capacità negativa*, op. cit., pp. 54-5.

⁵⁰⁰ *Capacità negativa*, op. cit., pp. 62-3.

⁵⁰¹ *Capacità negativa*, op. cit., p. 124.

“In questo studio per comodità analitica ho distinto tra permanente ed effimero, formale e informale, ufficiale ed emergente (...) Le organizzazioni effimere sono molto vicine, credo, a ciò che chiamerei il ‘grado zero’ dei fenomeni organizzativi (...) Le organizzazioni effimere sono semplicemente ciò che le persone fanno quando nessuno dice loro che cosa devono fare. Ciò che nella letteratura organizzativa corrente viene chiamato ‘informale’ è probabilmente un fenomeno organizzativo nella sua espressione più primitiva. È, per dirla in breve, l’origine di ogni successiva forma organizzativa consolidata. Questa è la ragione per cui bisogna dedicare all’effimero attenzione e simpatia.”⁵⁰²

L’informale è la modalità di apprendimento del “mestiere”, apprendimento da cui emergono incidentalmente le capacitazioni. Ma prima ancora l’effimero (etimologicamente, ciò che dura un sol giorno, quindi il transitorio, il fuggitivo di Baudelaire) è quel non sapere come fare e quindi sospendere l’azione, fermarsi un attimo e pensare, meditare, riflettere.

Nessuno dice al sindacalista *come* fare quel che deve fare: durante un modulo del corso nazionale per formatori, un dirigente espresse in maniera esaustiva tale concetto facendo ancora una volta (cfr. pp. 348-9) l’esempio del nuotatore: *in CGIL non ti insegnano a nuotare, ti buttano in acqua a nome e per conto della CGIL e tu o rimani a galla o anneghi; se rimani a galla, hai imparato cosa fare, ma questo non significa che hai imparato anche come farlo. Ti costruirai così uno stile tutto tuo, ma questo stile potrebbe essere uno stile imperfetto, carente, mancante. Per questo la scuola CGIL è sicuramente efficace – impari a nuotare – ma non efficiente: come impari a nuotare, quale sarà il tuo stile, cosa trasmetterai ai tuoi successori, pare sia un problema soltanto tuo.*

⁵⁰² *Capacità negativa*, op. cit., p. 170.

11.2 Il “praticazionista” riflessivo

L’opera più conosciuta di Donald Schön, nel suo titolo, ci presenta due preziose opportunità ai fini del nostro ragionamento.

La traduzione in “professionista” di *practitioner* perde, secondo noi, la connotazione, presente nella lingua inglese, di “colui che ha pratica del suo mestiere.” Tra l’altro, *practitioner* è un latinismo derivante da *prassi*. Più che l’aspetto professionale, esso indica l’esperienza che deriva dalla pratica (che in italiano abbiamo già detto avvicinarsi al concetto di “mestiere”).

In tedesco, il termine *Praxis* ha un doppio significato: quello di prassi professionale e quello di ufficio in cui viene svolta tale attività (attività quindi ben situata e definita). In italiano esistono i termini praticante, praticantato, ma hanno un significato esattamente opposto: con essi non viene definito l’esperto, bensì colui che deve ancora fare esperienza.

In mancanza di un termine appropriato, vorremmo proporre una terminologia che riassume meglio il senso del *reflexive practitioner*: se *practice* sta per *pratica* e *practition* sta per *praticazione* (termine desueto ma esistente della lingua italiana), *practitioner* potrebbe venire tradotto *praticazionista* (con l’intento euristico di sottolinearne l’aspetto connotativo di *esperto di pratiche*).

La seconda preziosa opportunità è il sottotitolo: “per una nuova epistemologia della pratica professionale”. Secondo noi, lo spazio vuoto della definizione dello statuto “professionale” del sindacalista abbisogna esattamente di un’epistemologia della prassi sindacale che sappia raccontare lo specifico del “mestiere”.

Schön, come Mezirow, si rifà esplicitamente e continuamente, nelle sue opere, all’insegnamento deweyano per cui la conoscenza derivante dall’esperienza – o meglio, dalla riflessione sulla stessa – è l’unica conoscenza *propria* del soggetto che apprende. La sospensione dell’azione proposta da

Dewey – e tradotta da Hannah Arendt nel suo “stop and think”⁵⁰³ – viene sviluppata da Schön in maniera originale (e lo stesso Mezirow, come già detto, ne prenderà ispirazione per il suo apprendimento trasformativo).

“Secondo il modello della Razionalità Tecnica (...) l’attività professionale consiste nella soluzione strumentale di problemi resa rigorosa dall’applicazione di teorie e tecniche a base scientifica”.⁵⁰⁴ Schön parte da qui, dal mettere in dubbio l’assioma per cui la conoscenza teorica verrebbe sempre prima della sua messa in atto: non si applica scienza se prima non si conosce scienza. Eredità del positivismo, essa è l’epistemologia positivista della pratica.⁵⁰⁵ Ne deriverebbe che la professione altro non è che una soluzione di problemi, un *problem-solving*. Certamente questo aspetto è ben presente in ogni mestiere o professione, tuttavia c’è qualcosa che non torna.

“Nella prassi delle prestazioni spontanee, intuitive, dell’agire quotidiano, ci dimostriamo intelligenti in modo peculiare. Spesso non riusciamo a esprimere quello che sappiamo. Quando cerchiamo di descriverlo ci sentiamo persi, o produciamo descrizioni ovviamente inadeguate. Il nostro conoscere è normalmente tacito, implicito nei nostri modelli di azione e nella nostra sensibilità per le cose delle quali ci occupiamo. Sembra corretto affermare che il nostro conoscere è nella nostra azione.”⁵⁰⁶

Il tacito delle prassi, ancora una volta, è il luogo irriflesso dove emergono le capacitazioni, ovvero la messa in pratica – la *praticazione* – di quell’apprendimento informale che soltanto l’azione stessa può dare al soggetto.

“Non c’è alcunché nel senso comune che ci induca a sostenere che il know-how consiste in regole o piani che abbiamo nella mente prima dell’azione. Sebbene talvolta pensiamo prima di agire, è anche vero che in gran parte del

⁵⁰³ Donald A. Schön, *Formare il professionista riflessivo. Per una nuova prospettiva della formazione e dell’apprendimento nelle professioni*, Franco Angeli: Milano 2006, p. 58.

⁵⁰⁴ Donald A. Schön, *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Edizioni Dedalo: Bari 1993, p. 49.

⁵⁰⁵ *Il professionista riflessivo*, op. cit., pp. 58-9.

⁵⁰⁶ *Il professionista riflessivo*, op. cit., p. 76.

comportamento spontaneo proprio della pratica esperta riveliamo un tipo di attività cognitiva che non deriva da una precedente operazione intellettuale.⁵⁰⁷

Cioè è originato, meglio ancora *generato* dall'azione stessa. Questa osservazione di Schön capovolge l'assioma positivista della conoscenza che precede qualunque azione e rivela i piani diversi delle conoscenze teoriche e pratiche. Ma attenzione: affinché il soggetto metta in moto la sua *reflection on action*, deve accadere qualcosa di inatteso, di insolito, di imprevisto, qualcosa che spezzi la routine e l'abitudine degli schemi mentali, dei frames cognitivi.

“Gran parte della riflessione nel corso dell'azione dipende dall'esperienza della sorpresa. Quando una prestazione intuitiva, spontanea, non produce altro che i risultati attesi, allora tendiamo a non rifletterci sopra.”⁵⁰⁸

Sono gli incidenti perturbativi che costringono il soggetto a pensare a quello che sta facendo, è il caso unico che oltrepassa le categorie consolidate della teoria professionale,⁵⁰⁹ laddove i professionisti irriflessivi sono “esperti di tecniche di disattenzione selettiva” al fine di difendere le proprie conoscenze: per loro, le esitazioni dimostrano scarsa dimestichezza col mestiere e vanno taciute.⁵¹⁰

Il professionista aperto all'incertezza, ovvero il professionista riflessivo, invece, che fa? Egli innanzitutto percepisce l'originalità della situazione e da tale singolarità scaturisce la sua riflessione: “significa considerare la situazione non consueta, unica, allo stesso tempo simile e differente rispetto a quella consueta, senza essere fin dall'inizio in grado di dire simile o differente rispetto a che cosa.”⁵¹¹

Questa ambivalenza del pensiero, questo conoscere e allo stesso tempo non conoscere la situazione inedita che gli si pone davanti e la sospensione di giudizio che ne deriva gli consente di aspettare i risultati dell'*indagine esplorativa* che va ad iniziare.

⁵⁰⁷ *Il professionista riflessivo*, op. cit., p. 77.

⁵⁰⁸ *Il professionista riflessivo*, op. cit., p. 82.

⁵⁰⁹ *Il professionista riflessivo*, op. cit., p. 94.

⁵¹⁰ *Il professionista riflessivo*, op. cit., p. 94.

⁵¹¹ *Il professionista riflessivo*, op. cit., pp. 157-8.

“Quando il professionista riflette nel corso dell’azione, in relazione a un caso che percepisce come unico, prestando attenzione ai fenomeni e facendo emergere la propria comprensione intuitiva degli stessi, l’attività sperimentale è contemporaneamente esplorazione, verifica di mosse, e verifica di ipotesi. Le tre funzioni sono soddisfatte proprio dalle azioni. E da tale circostanza deriva il carattere distintivo della sperimentazione nella pratica.”⁵¹²

Il professionista riflessivo è quindi un esploratore di contesti professionali, con una postura, simile a quella fenomenologica, dell’umiltà conoscitiva: egli sa di sapere e allo stesso tempo sa di non sapere, pertanto interroga il contesto, avvia una conversazione con esso, consapevole che egli stesso fa parte di quell’ambiente, “influenzato da ‘emozioni cognitive’ e dal contesto sociale dell’indagine;”⁵¹³ in altre parole, “egli è nella situazione che cerca di comprendere.”⁵¹⁴

Una facile obiezione, secondo Schön, viene mossa dal professionista *irriflessivo*: se il mestiere diventa incerto e la riflessione continua, il risultato ne risentirà, per lo meno in termini di tempistiche di svolgimento e di timing degli obiettivi. Questo rivela una concezione dicotomica di pensiero e azione, ovvero di preparazione all’azione e di realizzazione della stessa, tipici del pensiero positivista. Il mito dicotomico va sfatato: pensiero e azione infatti non sono consequenziali, bensì complementari: “L’agire amplia il pensare nelle prove, nelle mosse e nei sondaggi dell’azione sperimentale, e la riflessione si nutre del fare e dei suoi risultati. Ciascuno si nutre dell’altro, e ciascuno definisce i confini dell’altro. È il risultato sorprendente dell’azione che innesca la riflessione, ed è la realizzazione di una mossa soddisfacente che porta la riflessione temporaneamente a una conclusione. È vero, certamente, che la conversazione continuativa di un ricercatore con la situazione può portare, in modo non predeterminato, alla ripresa della riflessione. Quando un professionista tiene viva l’indagine, comunque, non si astiene dall’azione per affondare nel pensiero

⁵¹² *Il professionista riflessivo*, op. cit., p. 166.

⁵¹³ *Il professionista riflessivo*, op. cit., p. 325.

⁵¹⁴ *Il professionista riflessivo*, op. cit., p. 169.

infinito. La continuità dell'indagine comporta un continuo intreccio di pensiero e azione.⁵¹⁵

La mossa soddisfacente è l'agire esplorativo che innesca cambiamenti ritenuti positivi dal professionista. Questo tipo di agire permette sperimentazioni sotto stretta sorveglianza, perché l'errore dell'errare viene ricompensato con l'esplicitazione dei percorsi del proprio pensiero: l'alternativa è mantenere sotto il livello della consapevolezza, nel regno del tacito e dell'implicito, le proprie intuizioni.⁵¹⁶

Questa via, l'esplicitazione dell'apprendimento informale, è la via che porta al *self-directed learning* e che permette, attraverso il dispositivo della riflessività, di riconoscere i propri frames di pensiero ed aprirsi a nuovi modi di osservare il contesto professionale: è la via che porta all'*autoformazione*. “Quando un professionista si trasforma in un individuo che svolge attività di ricerca sulla propria pratica, si impegna in un processo continuo di autoeducazione”.⁵¹⁷

Se alla parola “praticazionista” sostituiamo quella di “sindacalista”, ci pare di poter sostenere che il principio non cambia. Nessuno dice al neosindacalista come fare, dicevamo sopra: imparerà da solo, per imitazione, per osservazione, per conformità alle prassi organizzative, individuali e collettive, che avrà modo di incontrare nel suo apprendistato. Tuttavia, affinché i suoi *Wanderjahre* si trasformino in *Lehrjahre* e il suo *errare* diventi un *imparare*, il suo apprendimento sul campo necessita del dispositivo della riflessività, affinché possa egli dirigere il proprio apprendimento. Il dispositivo, d'altro canto, risulta perturbativo per l'organizzazione di cui fa parte.

“Le organizzazioni formali sono sistemi operativi, sistemi basati su ruoli e regole, all'interno dei quali gli individui servono da agenti per la realizzazione di valori, missioni, politiche e strategie d'azione nell'organizzazione (...) Un apprendimento organizzativo significativo – quello che implica significativi mutamenti nei valori fondamentali e nella struttura della conoscenza – è sempre

⁵¹⁵ *Il professionista riflessivo*, op. cit., pp. 286-7.

⁵¹⁶ *Il professionista riflessivo*, op. cit., p. 288.

⁵¹⁷ *Il professionista riflessivo*, op. cit., p. 304.

causa di una situazione difficile per l'organizzazione. Esso è necessario per un efficace adattamento dell'organizzazione, ma interrompe la stabilità dalla quale dipende una vita organizzativa gestibile (...) Quando un membro di una burocrazia intraprende la strada della pratica riflessiva, permettendosi di provare confusione e incertezza, di sottoporre le proprie strutture e teorie a critica e trasformazione consapevoli, può accrescere la propria capacità di contribuire a un significativo apprendimento organizzativo, ma può anche diventare, per lo stesso motivo, un pericolo per il sistema stabile di regole e procedure all'interno del quale si suppone che trasmetta la sua expertise tecnica. Così le comuni burocrazie tendono a opporre resistenza al tentativo del professionista di passare dall'expertise tecnica alla pratica riflessiva. E per contro, un'organizzazione adatta alla pratica riflessiva avrebbe caratteristiche assai differenti da quelle delle istituzioni burocratiche consuete.”⁵¹⁸

Come abbiamo già avuto modo di ribadire, l'esigenza del singolo sindacalista da noi osservato e/o intervistato è esigenza di riflessività a fronte di un'organizzazione percepita come fredda, rigida, in-curante. Come ben evidenzia Stefano Zan, le emozioni del singolo diventano così conflittuali e si scontrano contro una cultura organizzativa che non “consente” conflitti personali o competizioni interne, in quanto l'unico conflitto consentito è quello esterno, tra l'organizzazione stessa e le controparti; d'altronde, i conflitti non avrebbero motivo di esistere in quanto personalismi, carrierismi, competitività interna non sono giustificati, non essendo il “mestiere” una professione, ma una funzione politica a scadenza di mandato. Le conseguenze sono facilmente prevedibili: “Nel sistema di apprendimento organizzativo con il quale abbiamo maggiore familiarità, conflitti e dilemmi tendono a essere eliminati o a risolversi nella polarizzazione o in un conflitto politico”.⁵¹⁹

⁵¹⁸ *Il professionista riflessivo*, op. cit., pp. 330-1.

⁵¹⁹ *Il professionista riflessivo*, op. cit., pp. 337-8.

CAPITOLO 12

Post Scriptum: sulla formazione dei formatori sindacali

12.1 Programma

Come già detto (cfr. capitolo 5), questo capitolo non era previsto, in quanto il progetto di ricerca iniziale non lo prevedeva. La possibilità di partecipare al corso nazionale di formazione per formatori si è rivelata una preziosa opportunità per assistere direttamente alle prassi formative della CGIL al loro massimo livello nazionale. Le attività si sono svolte in coordinamento con l'Associazione Bruno Trentin, *think tank* dell'organizzazione (che include l'Istituto Superiore per la Formazione) a cui collaborano Saul Meghnagi e Adolfo Braga, le opere dei quali sono state importante materiale di studio ai fini della presente ricerca.

Tra i materiali allegati in appendice figura il progetto di formazione, contenente gli obiettivi e il disegno teorico. Da esso si evince la rivendicazione di una formazione *differente* per il “mestiere” (virgolettato anche nel documento, un'ammissione quindi della mancanza di una definizione formale della funzione sindacale) rispetto alla formazione aziendale in cui oggetto e finalità sono ben diversi; il riconoscimento dell'esperienza quotidiana quale centro di costruzione del “mestiere”; una didattica orientata alle competenze quale complemento dell'azione formativa.

Braga mi⁵²⁰ ha fornito alcune spiegazioni sul quadro concettuale a cui il progetto formativo si è ispirato.

Sull'utilizzo dell'analisi transazionale⁵²¹, Braga rivendica una laicità degli approcci, purché efficaci: il suo approccio cognitivista non gli impedisce in tal senso di attingere da altri indirizzi teorici.

⁵²⁰ Per il passaggio dall'io al noi, cfr. nota 246.

Sul costrutto di esperienza, le sue fonti sono Dewey e Vygotskij⁵²²: l'importanza della filosofia educativa deweyana viene quindi ancora una volta confermata.

Sul costrutto di competenze, Braga ammette una forzatura al riguardo⁵²³, visto che non si può pensare di formare alle competenze in 14 giornate soltanto (cfr. capitolo 10) e che l'utilizzo di un'altra terminologia – come capacità o abilità, per esempio – sarebbe essere giustificata. In tal senso, se fossero diventate ambiti di attività consolidata per i discenti, allora le *competenze connotative* oggetto dell'intervento formativo sarebbero potute diventare delle vere e proprie competenze.

Sulla teoria di riferimento per il costrutto di competenza, Braga si è rifatto da una parte alla classificazione che ne dà l'ISFOL, dall'altra a Meghnagi. L'ISFOL definisce il concetto di competenza come “l'insieme delle conoscenze teoriche, delle abilità e delle capacità pratiche che consentono a un individuo di trasformare il sapere in saper fare, conferendogli un orientamento in uno specifico settore o campo d'azione”.⁵²⁴

La competenza, così definita, viene articolata in tre macro categorie:

- competenze di base;
- competenze trasversali;
- competenze tecnico-professionali.

Sulla definizione di competenza da parte di Meghnagi, si veda il capitolo 10. Sulle competenze connotative, lo studioso ne dà questa definizione: “Sono le competenze che contraddistinguono le azioni degli individui in un determinato ambito di attività, a prescindere dalla posizione gerarchica occupata. Le competenze connotative sono state ulteriormente distinte in centrali e aggiuntive. Sono definite centrali le competenze che contraddistinguono l'operato di chi agisce in una determinata posizione e in un determinato ambito. Sono perciò le

⁵²¹ Primo Modulo: Roma, 2 Ottobre 2014.

⁵²² Secondo Modulo: Roma, 29 Ottobre 2014.

⁵²³ Terzo Modulo: Roma-Tivoli, 26 Novembre 2014.

⁵²⁴ www.isfol.it

competenze che si incontrano più spesso, quelle più facilmente generalizzabili e che “appaiono” più forti nell’orientare l’operato dei singoli.”⁵²⁵

Le competenze connotative sono articolate su quattro ambiti di competenza:

- strumentali;
- organizzative;
- relazionali;
- strategiche.⁵²⁶

Gli altri allegati presenti in appendice afferiscono ai programmi dei singoli moduli residenziali: le giornate motivazionali e il primo modulo si sono svolti a Roma, mentre il secondo, terzo e quarto modulo si sono svolti a Tivoli.

Il programma iniziale non è stato completamente rispettato nella parte relativa ai diversi approcci teorici necessari per la formazione sindacale, che pertanto non sono stati illustrati.

Inoltre, l’ultimo modulo è stato spostato al mese successivo, ironia della sorte, per via dello sciopero generale proclamato dalla stessa CGIL in una delle giornate previste.

12.2 *Insegnare il “mestiere”*

Con una circolare in data 3 Aprile 2014, la Funzione Pubblica nazionale chiedeva alle strutture regionali (vedi allegato in appendice) di proporre dei nominativi per partecipare al corso nazionale di formazione per formatori sindacali.

Il responsabile nazionale della formazione, Mauro Tittarelli, mi avrebbe reso edotto in seguito che un progetto simile non veniva proposto dagli anni 1999-2000 e che un progetto avviato 4 anni fa, con caratteristiche simile al nostro,

⁵²⁵ *Il sapere professionale*, op. cit., p. 100.

⁵²⁶ *Il sapere professionale*, op. cit., p. 101.

avendo avuto scopi e obiettivi diversi (ovvero, un lavoro didattico su un compito ben preciso che si era poi esaurito) non poteva essere portato a termine di paragone. Per quanto riguardava la formazione, ogni categoria faceva un po' storia a sé: le uniche categorie a essersi dotate di un piano nazionale formativo erano la Funzione Pubblica e la FILCAMS.

Il corso era stato pensato per 31 candidati, suddivisi per regioni. Il Veneto proponeva, con il mio consenso, la mia candidatura (cfr. capitolo 5).

Al corso furono iscritte 22 persone sui 31 posti disponibili, in quanto alcune regioni (Valle d'Aosta, Piemonte, Liguria, Marche, Molise, Basilicata, Sardegna, Sicilia) non proposero nessun candidato.

Dei 22 iscritti, 21 presero effettivamente parte al corso e di questi 21, 4 si ritirarono in corso d'opera. I 17 rimanenti (compreso il sottoscritto) completarono il corso in rappresentanza della Lombardia (1), del Trentino (1), del Friuli (1), dell'Emilia Romagna (2), della Toscana (2), del Lazio (2), dell'Abruzzo (1), della Campania (1), della Puglia (3) e della Calabria (2), per un totale di 11 regioni rappresentate su 20.

Un breve quadro descrittivo dei 16 partecipanti (escluso il sottoscritto):

- riguardo al genere, i partecipanti erano 9 donne e 8 uomini;
- riguardo al titolo di studio, 10 erano laureati e 6 diplomati; dei laureati, nessuno lo era in scienze della formazione o dell'educazione (2 in economia, indi giurisprudenza, psicologia, sociologia, lettere, architettura, radiologia, filosofia, conservatorio);
- riguardo al ruolo, 12 erano sindacalisti a tempo pieno (di segreteria o apparato) e 4 erano in produzione (quindi delegati sindacali);
- riguardo alla partecipazione, 11 erano stati inviati dalle loro strutture e 5 si erano autocandidati,
- riguardo alle docenze, 11 avevano svolto almeno una volta l'attività di formatore, gli altri 6 mai.

Nessuno di loro aveva mia studiato scienze della formazione o educazione degli adulti, pur avendo alcuni di loro partecipato alle fasi progettuali di un corso di

formazione, all'analisi dei fabbisogni o addirittura aver condotto degli interventi formativi in passato (in questi casi, la preparazione si era focalizzata sugli aspetti contenutistici dell'unità formativa); una di loro aveva svolto attività di insegnamento per 17 anni.

Nessuno di loro aveva l'incarico esclusivo della formazione presso la struttura di appartenenza: dei 12 sindacalisti a tempo pieno, tutti avevano degli incarichi formali di segreteria o di apparato e l'incarico di formazione doveva necessariamente incastrarsi con quello già in atto, ferma restando la precedenza di quest'ultimo rispetto alle eventuali attività formative.

In nessun caso quindi le strutture regionali avevano investito su un professionista e/o esperto della formazione o, in alternativa, avevano incaricato un sindacalista di dedicarsi esclusivamente alla formazione futura.

12.3 Interviste non strutturate

L'occasione di condividere un tale percorso coi futuri formatori nazionali della Funzione Pubblica è stata preziosa anche per l'opportunità di interrogare il gruppo, avendo in mente i dati della ricerca riportati nei capitoli 9, 10 e 11.

Ho condotto quindi delle interviste non strutturate con ciascuno di loro proponendo 3 domande:

- come hai imparato il “mestiere”?
- Cosa serve sapere o saper fare per svolgere il “mestiere”?
- Che importanza ha avuto la formazione nel tuo percorso di apprendimento?

I dati emersi confermano in pieno i dati precedentemente raccolti:

- 16 intervistati su 16 hanno affermato di avere imparato il “mestiere” sul campo;
- ognuno di loro ha fornito un'interpretazione personale di cosa bisogna sapere o saper fare per svolgere il “mestiere”;

- 16 intervistati su 16 hanno affermato che la formazione ha avuto poca, se non scarsa incidenza nei rispettivi percorsi di apprendimento.

Scrive a tal proposito Braga: “Nonostante l’assioma che le maggiori risorse per il sindacato non possono che essere le persone che si impegnano volontariamente (le delegate e i delegati) e quelle che lavorano a tempo pieno (quadri e dirigenti sindacali) è sempre delicato sul piano terminologico poter assumere il concetto di sviluppo delle risorse umane nel sindacato. La difficoltà è dettata dalla natura del lavoro che trae origine da un impegno che si connota originariamente come opzione individuale e finalizzata ad un ambito sociale di tipo volontaristico (prendersi cura e risolvere i problemi dei propri rappresentanti) e nel tempo si evolve in forme che richiedono necessariamente prestazioni specialistiche. Il dilemma che si propone è se far prevalere la dimensione volontaristica che meglio rappresenta questo tipo di impegno e consolida la linfa del ricambio con un capitale sociale legittimato dal basso o se dare maggiore spazio a forme (inedite per il sindacato) di selezione di delegati e sindacalisti che tengano nel debito conto tutti gli specialismi che necessitano per delle buone performance. La risposta a questo dilemma deve andare oltre questa ambivalenza e agevolare pratiche organizzative in sintonia con i profondi cambiamenti che attraversano il sindacato. La politica dei quadri nel sindacato (ma in particolare nella CGIL) deve convivere con il paradosso di assumere entrambe le dimensioni del dilemma: non può assolutamente fare a meno di quello che è il modello della cooptazione per la scelta sia dei delegati che dei dirigenti sindacali e, contemporaneamente, assecondare forme aggiuntive di selezione che tengano anche conto di particolari propensioni specialistiche (implicite alle caratteristiche delle persone o indotte con particolari investimenti).”⁵²⁷

Il dilemma organizzativo, nel frattempo, persiste: che il 100% del campione risponda allo stesso modo, se da un lato conferma in pieno l’ipotesi dell’apprendimento informale incidentale, dall’altra interroga il senso autentico

⁵²⁷ Adolfo Braga, *Un percorso di approfondimento per i sindacalisti del pubblico impiego. La nuova riforma della Pubblica Amministrazione e centralità del lavoro pubblico e privato*, Ediesse: Roma 2014, p. 32.

della formazione sindacale, destinata nei fatti alla *marginalità* se il modello organizzativo attuale dovesse perdurare. Inoltre, il rischio è quello della *declinazione militante*: interpretare cioè la formazione come ampliamento della propria vocazione al “mestiere”.

Ecco un sunto delle risposte alla domanda intorno alle modalità di apprendimento del “mestiere”:

ho imparato da me, con delle persone di riferimento, una sorta di affiancamento iniziale, ma non sempre...

Ho imparato tramite l'osservazione dei segretari...

Ho imparato grazie all'osservazione e all'affiancamento... osservavo le tecniche e gli atteggiamenti delle persone...

Ho imparato rimanendome 2 anni zitta ad osservare gli altri, poi ho cominciato a parlare, ma molto poco...

Ho imparato guardando chi aveva più esperienza...

Ho imparato grazie alla militanza politica precedente al mio ingresso nel sindacato...

Ho imparato facendo tutto da solo, ho cercato di capire come funzionava, ho improvvisato...

Ho imparato buttata in acqua, per osservazione sul campo...

Ho imparato sul campo, con l'affiancamento di persone in gamba...

Ho imparato guardando gli altri sindacalisti, assistevo alle trattative, assistevo in silenzio...

Ho imparato grazie alla mia esperienza passata presindacale, nelle relazioni professionali precedenti...

Ho imparato studiando da sola, nessun affiancamento, solo autoformazione, è stato molto faticoso...

Ho imparato facendo domande a destra e a manca...

Ho imparato con la pratica, osservando l'interlocutore...

Ho imparato sul campo, come tutti...

Ecco una sintesi delle risposte intorno a cosa bisogna sapere o saper fare per svolgere al meglio il “mestiere”:

la comprensione del contesto, individuare la priorità delle cose...

Curare le relazioni coi lavoratori, il contatto coi posti di lavoro...

Rapportarsi con la gente e ascoltarla: è essenziale, se non sai ascoltare, non puoi fare questo mestiere...

Sono delle predisposizioni, fanno parte del tuo carattere, con la formazione non le impari, sono innate...

Capacità di ascolto, di interpretazione delle dinamiche: le cose specifiche le impari, ma se non hai quelle capacità, sei nei guai... non ci si avvicina al mestiere senza un percorso fatto di esperienze umane...

Problem solving, farsi carico di una serie di difficoltà...

Il fattore umano, la capacità di ascolto, l'impatto emotivo...

Missione, bisogna voler bene alle persone...

Principi e valori...

Come l'artigiano, impari facendo il garzone di bottega, con una rete di protezione...

Bisogna sapersi rapportare con la gente, vedere l'altra faccia della medaglia...

La dimensione sociale, il confronto...

Saper condurre un'assemblea, una contrattazione...

Ci vuole passione...

Bisogna essere competenti e informati...

Saper leggere le richieste non dichiarate...

Le tecniche di negoziazione...

Saper fare domande, capire il problema...

Saper comunicare, coinvolgere, motivare...

Bluffare, l'arte della diplomazia, quando sei seduto a un tavolo di contrattazione devi mettere da parte te stessa e diventare un'altra persona...

Essere autorevole, saper governare il tavolo...

Tecniche e atteggiamenti...

Gli aspetti contrattuali...

Capacità di cogliere le situazioni, saperti muovere con senso nel tuo contesto...

Ascolto attivo...

L'aspetto relazionale è essenziale...

Capacità di comprendere i bisogni, espressi e inespressi...

Capacità d'interpretazione dei contratti...

Conoscenze normative e competenze relazionali...

Sapersi organizzare...

L'esperienza, da sola, non basta, perché senza la formazione, rimane l'improvvisazione...

I vecchi non vogliono fare formazione perché verrebbero messi così in discussione...

Non si vuole definire il "mestiere", perché questo comporterebbe una selezione dei dirigenti...

Saper nuotare da solo: prima nuotavi con i braccioli per farti stare a galla, poi te li tolgono e finalmente puoi nuotare da solo...

Concludiamo con questa citazione da *Ricominciare da sé*: "Non sono più utili prodotti artigianali, che assomigliano ai corsi serali per i meno fortunati o luoghi franchi affidati alla sola iniziativa dei vari esperti. La formazione dei quadri sindacali, come educazione degli adulti, è un'attività delicatissima, che esige capacità raffinate di progettazione, gestione e verifica. A giocare brutti scherzi è, a volte, la supponenza dei responsabili della formazione, altre volte quella dei docenti; sempre, va detto, la pigrizia dei committenti. Occorre scommettere, anche su questo piano, su un confine critico tra l'autonoma capacità di ideazione/progettazione dei vari percorsi e i conti con il "mercato" delle idee e delle competenze. Un corso che non sia rispettoso delle specifiche caratteristiche degli utenti non forma, al massimo fornisce informazioni; prodotti

formativi ad esclusivo utilizzo interno rischiano l'autoreferenzialità e, quindi, di caratterizzarsi più per logiche burocratiche che culturali.”⁵²⁸

Nota a margine: l'opera è datata 1991.

⁵²⁸ *Ricominciare da sé*, op. cit., pp. 17-18.

CONCLUSIONI

Affrettarsi lentamente

“Quando qualcuno apprende una pratica, viene avviato alle tradizioni di una comunità di professionisti e del mondo di pratica a cui esse appartengono. Egli acquisisce le loro convenzioni, abitudini, linguaggi, e sistemi valutativi, il loro repertorio di esperienze, conoscenze sistematiche, e schemi di conoscenza del corso dell’azione. Egli può fare tutto ciò in diversi modi. Raramente, può apprendere la pratica da solo (...) Egli può diventare un apprendista affiancando professionisti esperti, come fanno ancora molti artigiani, lavoratori dell’industria, e professionisti. Oppure può iniziare un tirocinio.”⁵²⁹

Quel “raramente” ho riscontrato essere “solitamente”: il sindacalista che ho conosciuto in questi 4 anni apprende il “mestiere” da solo. Certamente è inserito in una comunità di pratiche che, come sostiene Braga richiamandosi a Wenger, supera il confine tra esperti e meno esperti, creando un clima di condivisione e creazione di conoscenze grazie alla partecipazione alle attività di una comunità sociale⁵³⁰ da cui apprende attraverso il *non formale* (assemblee, riunioni, contrattazioni, direttivi ecc.) e l’*informale* (osservazione, affiancamento ecc.).

Rimane il fatto che il sindacalista si senta spesso isolato in questa comunità sociale in cui impara il “mestiere” facendolo, buttandosi in acqua o, per meglio dire, venendovi gettato (usando una metafora ricorrente). Mezirow e Schön ci dicono che l’apprendimento, sulla scorta di Dewey, è un evento personale, poiché è solo tramite l’elaborazione della *propria esperienza* che il soggetto può iniziare un percorso di apprendimento trasformativo; ci dicono anche che pensiero e azione non sono due momenti consequenziali, ma un unico evento

⁵²⁹ *Formare il professionista riflessivo*, op. cit., p. 71.

⁵³⁰ *Un percorso di approfondimento per i sindacalisti del pubblico impiego*, op. cit., p. 35.

multiforme e proprio dalle prassi il soggetto può ricavare un'epistemologia, ovvero una *conoscenza autopoetica* che gli permette di *imparare da sé*.

Sulla scorta di Sen, proprio dall'*informale delle prassi* emergono le *capacitazioni*, ossia la messa in atto di funzionamenti che possibilitano il soggetto a fare quel che desidera fare, ad affrontare situazioni inedite e/o di crisi; proprio grazie alle perturbazioni di vita può scoprire e sviluppare capacità *resilienti* di potenziamento di sé, di *self-empowerment*⁵³¹.

Eppure tutto questo non basta e non perché chi scrive abbia maturato questa convinzione dopo essere rimasto a lungo a fianco del sindacalista nei suoi contesti di prassi, ma perché lo afferma il sindacalista stesso.

Il sindacalista non è un professionista come un altro: egli è un *attore sociale* che vive la condizione, per certi versi paradossale, di prendersi cura dei propri rappresentati e percepire l'*in-curia* della propria organizzazione nei suoi confronti: un sindacalista del gruppo nazionale di formazione, nell'intervista, mi parlava di una disattenzione dell'organizzazione verso gli aspetti relazionali ed emotivi delle persone che spesso hanno fatto un *investimento di vita* nella CGIL e non si sentono ricambiate allo stesso modo.

Il bisogno di fermarsi e riflettere è un *bisogno ricorsivo* che diventa un *fabbisogno formativo*: il desiderio di formazione è enorme e questa aspettativa viene disattesa per mancanza di tempo, per l'emergenza continua, per la necessità di agire. In risposta a questo desiderio, l'organizzazione risponde con l'*impermanenza* della formazione, la sua discontinuità, il suo scollegamento dalle soggettività che vivono l'organizzazione come un sistema freddo, distante, gerarchico e burocratizzato, in cui le presunte oggettività dei problemi e delle questioni in gioco *de-centrano* il sindacalista e al suo posto vengono celebrate le procedure e i rituali dell'organizzazione: un'associazione di quasi 6 milioni di iscritti con una grande narrazione alle spalle in cui il sindacalista si riconosce, le appartiene, si identifica, si sente *con-vocato*.

⁵³¹ Massimo Brusciaglioni, *Persona Empowerment. Poter aprire nuove possibilità nel lavoro e nella vita*, Franco Angeli: Milano 2007.

Gli adulti di cui si occupano Mezirow, Pineau, Demetrio, Lanzara, Schön sono figure di adulti che pensano, che riflettono: il *dispositivo della riflessività*, con la Mortari, è lo strumento essenziale per lo *sviluppo umano* dell'adulto e per l'*autoformazione* del professionista ed è proprio il dispositivo che risulta clamorosamente mancare nel sindacato, al punto che ogni occasione di uscita dalle dinamiche emergenziali della sua quotidianità viene colta dal sindacalista come un momento di *stop and think*, di riordinamento dei pensieri, di confronto di idee, di spazio per sé *ri-generativo* proprio perché *ri-creativo*.

Schön parla dell'affiancamento come via di apprendistato importante: i racconti dei sindacalisti del gruppo di formazione nazionale lo testimoniano. Usando le parole di uno di loro, *io sono stato fortunato perché ho avuto due bravi compagni che erano anche delle belle persone: se non ci fossero stati loro, non so come sarebbe andata*.

L'affiancamento accade: l'adulto "coltiva" il giovane, gli trasmette la sua sapienza facendogli vedere come si fa, disponendosi poi al confronto. Ancora una volta, questa modalità di affiancamento è inserita nel piano dell'*informalità*: non è un affiancamento organizzato, formalizzato, strutturato da parte della CGIL, ma *repertorio* di comunità di pratica a cui attingere in caso di bisogno. Il problema è che, non essendoci un protocollo formalizzato, si basa unicamente sull'esperienza, la sensibilità, l'atteggiamento del singolo sindacalista esperto: il rischio di non essere fortunati nell'incontrare il giusto *mentore* è alto. Ma anche nel caso del fortunato sindacalista di cui sopra, la metafora dell'*artigiano sociale* di Manghi ritorna ad affacciarsi: ben consapevoli del rischio della *conformità* e quindi dell'adeguamento del neodelegato all'esempio dell'esperto che gli viene fornito come prassi autorevole (e, ci si permetta il gioco di parole, *insindacabile*), può bastare, oggi, il metodo del sindacalista "messo a bottega" quale apprendistato del "mestiere"?

Il dilemma organizzativo tra il "mestiere" e la professione, questo nodo *complesso*, cioè intrecciato, è lo *s-nodo* decisivo. E nel frattempo, nell'attesa dei lunghi tempi del cambiamento organizzativo, *che fare?*

“Il *concetto di apprendimento* diviene il nucleo intorno al quale ruota l’impostazione della formazione oggi, a qualsiasi livello, in una prospettiva che ne sottolinea il carattere costruttivo: ogni soggetto si impegna nella costruzione delle proprie abilità, assume consapevolezza del proprio punto di vista, in una continua attività di organizzazione e di ri-organizzazione delle proprie conoscenze, in un processo in cui la persona assume un ruolo attivo, con un accento particolare sul modo in cui si apprende e in cui si produce apprendimento.”⁵³²

Questo processo di consapevolezza del proprio punto di vista, di continua ri-organizzazione delle proprie conoscenze è un processo necessario e urgente ed essendo un *processo di costruzione* abbisogna di una cura, di una *Sorge* costante, ovvero di una pratica formativa *permanente, continua, lifelong oriented*.

“La centralità del concetto di apprendimento si traduce definitivamente nel concetto di metacompetenza intesa come capacità, da parte dell’individuo, di adattarsi alle dinamiche evolutive del suo sistema professionale di riferimento (...) Nella società della conoscenza la categoria fondamentale dell’esperienza professionale è la capacità di apprendere ad apprendere. Capacità che implica una pluralità di dimensioni: cognitive, emotive, sociali, linguistico-narrative. Questa categoria, scrive Aureliana Alberici, riguarda una disposizione fondamentale, flessibile e adattiva, legata a capacità individuali relazionali, affettive, di responsabilità, orientamento, progettazione e intervento sul reale. Si tratta di ciò che in altri termini si può definire la metafora degli “attrezzi del mestiere per comprendere e per poter essere attori sociali nella *Knowledge Society*”.⁵³³

Questa *metacompetenza*, ovvero la capacità di apprendere ad apprendere, è un attrezzo del “mestiere” di tipo *riflessivo*: è quel *lavoro pensoso* dell’*aver*

⁵³² Michele La Rosa, *Come e perché parlare di metacompetenze per la formazione*, p. 65, in: Barbara Bertagni, Michele La Rosa, Fernando Salvetti (a cura di), *Società della conoscenza e formazione*, Franco Angeli: Milano 2006.

⁵³³ Aureliana Alberici, *Per una pratica riflessiva integrata. La progettazione curricolare orientata alle competenze nella dimensione del lifelong learning*, in: Claudia Montedoro (a cura di), *Le dimensioni meta curricolari dell’agire formativo*, Franco Angeli: Milano 2002. Citato in Claudia Montedoro, Dunia Pepe e Francesca Serra, *La formazione oggi: ruolo e prospettive*, in: *Società della conoscenza e formazione*, op. cit., p. 20.

*cura della vita della mente*⁵³⁴ che non può essere delegato ad altri, che il soggetto è chiamato ad assumere su di sé in quanto è un percorso che soltanto lui può percorrere e che conduce all'*autonomia apprenditiva autodiretta*.

“E poiché l’innovazione è in larga misura legata alla possibilità di organizzare ed attivare *capacità riflessive* sull’esperienza accumulata nelle pratiche lavorative consolidate, emerge con forza la priorità e la centralità (...) della risorsa umana, del capitale intellettuale, dell’investimento in ricerca e in saperi innovativi.”⁵³⁵

La *capacità riflessiva* è la capacità che completa le dieci capacità centrali della Nussbaum: cura della vita della mente significa nutrimento cognitivo ed emotivo fatto di pensosità, della mente che pensa sé stessa: fatto di *pratiche riflessive*.

Schön ci ricorda che la riflessione nel corso dell’azione svela i valori e gli obiettivi radicati nella conoscenza di un’organizzazione⁵³⁶: “L’apprendimento organizzativo è l’apprendimento di una diversa entità, una squadra e non un gruppo, che impara ad interagire per produrre un risultato che è dell’organizzazione. Non possiamo continuare a parlare di lavoro in team, di processi organizzativi, di network di reti, se non abbiamo ben chiaro questo distinguo: nel team, nel processo, nel network il risultato è non frutto della competenza di una pluralità di soggetti ma soprattutto della qualità e dalla efficacia della loro relazione ed interazione.”⁵³⁷

Il tirocinio riflessivo proposto da Schön si caratterizza per l’apprendimento attraverso il fare sostenuto da un *dialogo basato sulla reciproca riflessione* nel corso dell’azione tra tutor e discente.⁵³⁸ Allo stesso modo, la cura della vita dell’organizzazione sindacale potrebbe incarnarsi in *momenti di*

⁵³⁴ Luigina Mortari, *Aver cura della vita della mente*, La Nuova Italia: Milano 2002.

⁵³⁵ Claudia Montedoro, Dunia Pepe e Francesca Serra, *La formazione oggi: ruolo e prospettive*, in: *Società della conoscenza e formazione*, op. cit., p. 19.

⁵³⁶ *Il professionista riflessivo*, op. cit., p. 339.

⁵³⁷ Ulderico Cappucci, *La formazione nella società della conoscenza*, in: *Società della conoscenza e formazione*, op. cit., p. 44.

⁵³⁸ *Formare il professionista riflessivo*, op. cit., p. 319.

formazione riflessiva che rispondono allo stesso tempo alla cura della mente e alla cura delle relazioni: troppo a lungo la formazione in età adulta, anche quella sindacale, è stata applicazione di *modelli strumentali task oriented* finalizzati alla dimensione operativa e al miglioramento delle tecniche di performance personali.

L'esperimento *Io, tu, noi il sindacato: (per)corsi di (auto)formazione riflessiva* potrebbe essere un modesto contributo, per quanto solo abbozzato e pertanto da ridefinire e ricostruire, per facilitare dei momenti di riflessività intesa come *il quarto lato di un quadrilatero ideale fatto di autoformazione, capacitazione e pratica*: il primo lato *forma* l'azione, il secondo *capacita* l'azione, il terzo *pratica* l'azione.

Il *paradosso organizzativo* di un sindacalista impossibilitato a fermarsi per l'emergenza continua che caratterizza il suo "mestiere", eppure desideroso di poterlo fare per riflettere sul proprio agire, potrebbe essere risolto ricorrendo ad un *paradosso linguistico*, cioè ad un ossimoro che, secondo Svetonio, era una delle massime preferite dell'imperatore romano Augusto.⁵³⁹

*"Affrettati lentamente! Un condottiero prudente è meglio di uno temerario."*⁵⁴⁰

⁵³⁹ Svetonio, *Vita di Augusto*, in: *Vita dei Cesari*, Garzanti: Milano 2007, 25, 4.

⁵⁴⁰ Lo spunto mi è stato fornito dalla lettura de *L'osservazione partecipante* di Giovanni Semi.

BIBLIOGRAFIA

- Aris Accornero, *Era il secolo del lavoro*, Il Mulino: Bologna 1997.
- Aris Accornero, *Dal fordismo al post-fordismo: il lavoro e i lavori*, in: *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n.1, Ediesse: Roma 2001.
- Michel Aglietta, *Régulation et crise du capitalisme*, Paris: Calmann-Lévy 1976.
- Alberto Agosti (a cura di), *La formazione. interpretazioni pedagogiche e indicazioni operative*, Franco Angeli: Milano 2006.
- Mario Agostinelli, *Tempo e spazio nell'impresa post-fordista*, ManifestoLibri: Roma 1997.
- Anna Maria Ajello, Marida Cevoli, Saul Meghnagi, *La competenza esperta. Sapere professionale e contesti di lavoro*, Ediesse: Roma 1992.
- Anna Maria Ajello e Saul Meghnagi, *La conoscenza tra flessibilità e specializzazione*, Franco Angeli: Milano 1998.
- Anna Maria Ajello, *La competenza*, Il Mulino: Bologna 2002.
- Aureliana Alberici, *Imparare sempre nella società della conoscenza*, Paravia Mondadori: Torino 2002.
- Aureliana Alberici, *L'educazione degli adulti*, Carocci: Roma 2002.
- Aureliana Alberici (a cura di), *Saperi, competenze e apprendimento permanente*, Guerini e Associati: Milano 2004.
- Aureliana Alberici, *Per una pratica riflessiva integrata. La progettazione curricolare orientata alle competenze nella dimensione del lifelong learning*, in: Claudia Montedoro (a cura di), *Le dimensioni metacurricolari dell'agire formativo*, Franco Angeli: Milano 2002.
- Aureliana Alberici, *La possibilità di cambiare. Apprendere ad apprendere come risorsa strategica per la vita*, Franco Angeli: Milano 2008.
- Giovanni Antonioli, *Mestiere, ministero, mistero*, Morcelliana: Brescia 1977.
- Hannah Arendt, *La vita della mente*, Il Mulino: Bologna 1987.
- Chris Argyris e Donald Schön, *Apprendimento Organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*, Guerini e Associati: Milano 1998.

- Massimo Baldacci, *Metodologia della ricerca pedagogica*, Mondadori: Milano 2001.
- Massimo Baldacci, *La pedagogia come attività razionale*, Editori Riuniti: Roma 2007.
- Massimo Baldacci, *Il valore oltre le competenze*, SIREF Summer School, Venezia Mestre: 8 Settembre 2012.
- Massimo Baldacci, Franco Frabboni, Umberto Margiotta, *Longlife/Longwide Learning. Per un trattato europeo della formazione*, Bruno Mondadori: Milano-Torino 2012.
- Massimo Baldacci, *Per un'idea di scuola. Istruzione, lavoro e democrazia*, Franco Angeli: Milano 2014.
- Albert Bandura, *Autoefficacia. Teoria e applicazioni*, Erickson: Trento 2002.
- Jean Marie Barbier, *Vocabulaire d'analyse des activités*, Puf: Paris 2011.
- Jean Marie Barbier, *Encyclopedie de la formation*, Puf: Paris 2009.
- Gregory Bateson, *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi: Milano 1977.
- Charles Baudelaire, *Il pittore della vita moderna*, Venezia: Marsilio 1994.
- Zygmunt Bauman, *Modernità liquida*, Laterza: Bari-Roma 2002.
- Zygmunt Bauman, *Una nuova condizione umana*, Vita e Pensiero: Milano 2003.
- Zygmunt Bauman, *Il disagio della postmodernità*, Bruno Mondadori: Milano 2007.
- Zygmunt Bauman, *La solitudine del cittadino globale*, Feltrinelli: Milano 2008.
- Zygmunt Bauman, *Vite di corsa. Come salvarsi dalla tirannia dell'effimero*, Il Mulino: Bologna 2009.
- Zygmunt Bauman, *La società individualizzata. Come cambia la nostra esperienza*, Il Mulino: Bologna 2010.
- Zygmunt Bauman, *Conversazioni sull'educazione*, Erickson: Trento 2011.
- Ulrich Beck, Anthony Giddens, Scott Lash, *Modernizzazione riflessiva. Politica, tradizione ed estetica nell'ordine sociale della modernità*, Asterios: Milano 1999.
- Ulrich Beck, *Che cos'è la globalizzazione. Rischi e prospettive della società planetaria*, Carocci: Roma 2009.
- Miguel Benasayag, *Contro il niente. ABC dell'impegno*, Feltrinelli: Milano 2005.

Miguel Benasayag e Angélique del Rey, *Elogio del conflitto*, Feltrinelli: Milano 2008.

Miguel Benasayag e Gérard Schmit, *L'epoca delle passioni tristi*, Feltrinelli: Milano 2013.

Piero Bertolini, *L'esistere pedagogico: ragioni e limiti di una pedagogia come scienza fenomenologicamente fondata*, La Nuova Italia: Scandicci (FI) 1999.

Piero Bertolini, *Pedagogia fenomenologica: genesi, sviluppo, orizzonti*, La Nuova Italia: Milano 2001.

Claudio Bezzi, *Il disegno della ricerca valutativa*, Franco Angeli: Milano 2003.

Ernst Bloch, *Il principio speranza*, Garzanti: Milano 1993.

Giuseppe Bonazzi, *Dire fare pensare: decisioni e creazione di senso nelle organizzazioni*, Franco Angeli: Milano 1999.

Giuseppe Bonazzi, *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino: Bologna 2002.

Giuseppe Bonazzi, *La questione organizzativa*, Franco Angeli: Milano 2008.

Aldo Bondioli, Saul Meghnagi, Lucio Pagnoncelli, *Lavoro ed educazione degli adulti*, Ediesse: Roma 1991.

Aldo Bonomi, Enro Rullani, *Il capitalismo personale. Vite al lavoro*, Einaudi: Torino 2005.

Renata Borgato, *Lombardia: attività di formazione sindacale 1993-2006*, in: Shaul Meghnagi (a cura di), *Per un sistema permanente di formazione sindacale. Cgil: progetti ed esperienze dell'ultimo decennio*, Ediesse: Roma 2008.

Alfiero Boschiero, Carlo Donolo e Francesco Susi, *Ricominciare da sé: formazione per il sindacato dei diritti*, CGIL: Roma 1991.

Livia Bovina, *I focus group. Storia, applicabilità, tecnica*, in Claudio Bezzi (a cura di), *Valutazione*, Giada: Perugia 1998.

Richard Boyatzis, *The Competent Manager. A model for effective Performance*, Wiley: New York 1982.

Adolfo Braga (a cura di), *Diritti, rappresentanza, tutele. Percorso di alta Formazione per quadri e dirigenti sindacali*, ISF: Roma 2006.

Adolfo Braga e Mimmo Carrieri, *Sindacato e delegati. Alla prova del lavoro che cambia*, Donzelli: Roma 2007.

Adolfo Braga, *L'idea di un nuovo sistema formativo (1989-1993)*, in: Saul Meghnaci (a cura di), *Cento anni di educazione alla democrazia. Il caso della CGIL*, Ediesse: Roma 2008.

Adolfo Braga, *Un percorso di approfondimento per i sindacalisti del pubblico impiego. La nuova riforma della Pubblica Amministrazione e centralità del lavoro pubblico e privato*, Ediesse: Roma 2014.

Jerome S. Bruner, *La ricerca del significato. Per una psicologia culturale*, Bollati Boringhieri: Torino 1992.

Jerome S. Bruner, *La mente a più dimensioni*, Laterza: Bari-Roma 2005.

Massimo Brusciaglioni, *Persona Empowerment. Poter aprire nuove possibilità nel lavoro e nella vita*, Franco Angeli: Milano 2007.

Ulderico Cappucci, *La formazione nella società della conoscenza*, in: Barbara Bertagni, Michele La Rosa, Fernando Salvetti (a cura di), *Società della conoscenza e formazione*, Franco Angeli: Milano 2006.

Mario Cardano, *Tecniche di ricerca qualitativa. Percorsi di ricerca nelle scienze sociali*, Carocci: Roma 2009.

Philippe Carre, *De la motivation à la formation*, Paris: L'Harmattan, 2001.

Philippe Carre, *La formation autodirigée: aspects psychologiques et pédagogiques*, Paris: L'Harmattan, 2002.

Mimmo Carrieri e Carlo Donolo, *Il mestiere politico del sindacato*, Editori Riuniti: Roma 1986.

Mimmo Carrieri, Cesare Damiano, Bruno Ugolini (a cura di), *Il lavoro che cambia: la più vasta ricerca sui lavoratori italiani*, Ediesse: Roma 2005.

Mimmo Carrieri, *I sindacati. Tra le conquiste del passato e il futuro da costruire*, Il Mulino: Bologna 2012.

Alessandro Casellato e Gilda Zazzara (a cura di), *Veneto agro. Operai e sindacato alla prova del leghismo (1980-2010)*, Istresco: Treviso 2010.

Micaela Castiglioni, *L'educazione degli adulti tra crisi e ricerca di senso*, Unicopli: Milano 2011.

Ivan Cavicchi, *Il sindacato che non c'è. Oltre la crisi un itinerario per ricostruire identità, interessi, forme di rappresentanza*, Datanews: Roma 1990.

CEDEFOP, *European Guidelines for validating Non-Formal and Informal Learning*, Luxembourg 2009.

Gian Primo Cella, *Il sindacato*, Laterza: Roma-Bari 1999.

Laura Cerasi (a cura di), *Cent'anni di sindacato nel Veneto. Lavoro, lotta, organizzazione*, "Venetica", n. 13, 2006.

Marco Cerri e Vladimiro Soli, *I mestieri del sindacalista. Tra rappresentazione soggettiva e ridefinizione professionale*, Ediesse: Roma 2009.

Marida Cevoli (a cura di), *Verso il XV Congresso nazionale della CGIL. I pareri e le priorità indicate dai delegati ai congressi di Camera del Lavoro*, CGIL: Roma: 2006.

CGIL, *Nuovo Programma fondamentale. Il sindacato dei diritti e della solidarietà*, Rimini: 5-8 Maggio 2010.

CGIL, *Regolamento del personale della CGIL e degli enti e istituti collaterali*, Roma: 21-22 dicembre 2010.

CGIL, *Le delibere attuative dello statuto*, Ediesse: Roma: 2010.

CGIL, *Lo statuto* (approvato al XVII Congresso – Rimini 6-8 Maggio 2014), Ediesse: Roma 2014.

Cristiano Chiusso, *L'autoformazione attraverso l'orientamento narrativo*, in: Ivana Padoan (a cura di), *Forme e figure dell'autoformazione*, Pensa: Lecce 2008.

Enzo Colombo, *De-scrivere il sociale. Stili di scrittura e ricerca empirica*, in: Alberto Melucci, *Verso una sociologia riflessiva. Ricerca qualitativa e cultura*, Il Mulino: Bologna 1998.

Commissione delle Comunità Europee, *Libro Bianco su istruzione e formazione. Insegnare e apprendere. Verso la società conoscitiva*, Bruxelles 1995.

Commissione Europea, *Memorandum sull'istruzione ed educazione permanente*, Bruxelles 2000.

Commissione Europea, *Realizzare uno spazio europeo dell'apprendimento permanente*, Bruxelles 2001.

Commissione Internazionale sull'educazione per il Ventunesimo secolo, *Nell'educazione un tesoro*, UNESCO: Parigi 1996.

Piergiorgio Corbetta, *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Bologna: Il Mulino 1999.

Sabrina Corrao, *Il focus group*, Franco Angeli: Milano 2000.

Sabrina Corrao, *Il focus group: una tecnica di rilevazione da ri-scoprire*, in "Sociologia e Ricerca Sociale", XX, 60, Milano 1999.

Antonio Cosentino, *Costruttivismo e formazione. Proposte per lo sviluppo della professionalità docente*, Liguori: Napoli 2002.

Massimiliano Costa, *Pedagogia del lavoro e contesti di innovazione*, Franco Angeli: Milano 2011.

Massimiliano Costa (a cura di), *Il valore oltre le competenze*, Pensa: Lecce 2011.

Bernadette Courtois e Gaston Pineau (coordonné par), *La formation expérientielle des adultes*, La documentation Française: Paris 1991.

Stefano De Camillis, *Filosofia dell'apprendimento in età adulta: viaggio nelle regioni degli apprendimenti non formali e informali*, Edup: Roma 2008.

Jacques Delors, *Nell'educazione un tesoro*, Armando: Roma 2007.

Duccio Demetrio, Donata Fabbri, Silvia Gherardi, *Apprendere nelle organizzazioni. Proposte per la crescita cognitiva in età adulta*, La Nuova Italia: Roma 1994.

Duccio Demetrio, *L'educazione nella vita adulta. Per una teoria fenomenologica dei vissuti e delle origini*, Carocci: Roma 1995.

Duccio Demetrio, *Micropedagogia. La ricerca qualitativa in educazione*, La nuova Italia: Firenze 1996.

Duccio Demetrio, *Raccontarsi. L'autobiografia come cura di sé*, Cortina: Milano 1996.

Duccio Demetrio, *Saggi sull'età adulta. L'approccio sistemico all'identità e alla formazione*, Unicopli: Milano 1996.

Duccio Demetrio, *Manuale di educazione degli adulti*, Laterza: Roma-Bari 2003.

Duccio Demetrio, *Filosofia dell'educazione ed età adulta*, Utet: Torino 2003.

Maria Luisa De Natale, *Apprendere ed educarsi per tutta la vita: strumenti di studio e di ricerca*, I.S.U. Università Cattolica: Milano 2006.

Department for Innovation, Universities and Skills, *The Learning Revolution*, TSO: Norwich, UK 2009.

John Dewey, *Come pensiamo*, La Nuova Italia: Firenze 1961.

John Dewey, *Esperienza ed educazione*, La Nuova Italia: Firenze 1993.

John Dewey, *Democrazia ed Educazione*, Sansoni: Firenze 2004.

Wilhelm Dilthey, *Le origini dell'ermeneutica*, in: Marco Ravera (a cura di), *Il pensiero ermeneutico. Scritti e materiali*, Marietti: Genova 1986.

Joffre Dumazedier, *Penser l'autoformation. Société d'aujourd'hui et pratique d'autoformation*, Chronique Sociale: Lyon 2002.

Jerome Eneau, *La part d'autrui dans la formation de soi*, L'Harmattan: Paris 2005.

Loretta Fabbri, Maura Striano e Claudio Melacarne, *L'insegnante riflessivo: coltivazione e trasformazione delle pratiche professionali*, Franco Angeli: Milano 2008.

Loretta Fabbri, *Comunità di pratiche e apprendimento. Per una formazione situata*, Carocci: Roma 2007.

Loretta Fabbri, *Le pratiche professionali. Progettazione e apprendimento nei contesti lavorativi*, Carocci: Roma 2012.

Frantz Fanon, *I dannati della terra*, Einaudi: Torino 2007.

Mathias Finger, *New social movements and their implication for adult education*, in: "Adult Education Quarterly", 40, London 1989.

Laura Formentini, *Pensare e allestire contesti formativi*, in: "Connessioni. Rivista di consulenza e ricerca sui sistemi umani", n. 11, 2002.

Luigi Frey e Renata Livraghi (a cura di), *Nuova economia e lavoro a elevato livello di apprendimento*, Franco Angeli: Milano 2001.

Paulo Freire, *La pedagogia degli oppressi*, EGA: Torino 2002.

Paulo Freire, *Pedagogia della speranza*, EGA: Torino 2008.

David Frisby, *Frammenti di modernità. Simmel, Kracauer, Benjamin*, Il Mulino: Bologna 1992.

Francis Fukuyama, *La fine della storia e l'ultimo uomo*, Rizzoli: Milano 1992.

Umberto Galimberti, *Psiche e Techne: l'uomo nell'età della tecnica*, Feltrinelli: Milano 1999.

Umberto Galimberti, *Psichiatria e fenomenologia*, Feltrinelli: Milano 2006.

Umberto Galimberti: *Ci vuole un filosofo per curare le idee*, "D la Repubblica", 5 Ottobre 2013.

Luciano Gallino, *Dizionario di Sociologia*, Utet: Torino 1982.

Pascal Galvani, *Quête de sens et formation. Anthropologie du blason et de l'autoformation*, L'Harmattan: Paris 1997.

Ettore Gelpi, *Educazione degli adulti: inclusione ed esclusione*, Guerini: Milano 2000.

Ettore Gelpi, *Lavoro futuro: la formazione come progetto politico*, Guerini: Milano 2002.

Anthony Giddens, *Le conseguenze della modernità. Fiducia e rischio, sicurezza e pericolo*, Il Mulino: Bologna 1994.

Giorgio Gosetti (a cura di), *Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento*, Franco Angeli: Milano 2011.

Giorgio Gosetti (a cura di), *Il lavoro. Condizioni, problemi, sfide*, Franco Angeli: Milano 2011.

Antonio Gramsci, *L'alternativa pedagogica*, Editori Riuniti: Roma 2012.

Chito Guala, *Metodi della ricerca sociale: la storia, le tecniche, gli indicatori*, Carocci: Roma 2000.

Chito Guala, *Posso farle una domanda? L'intervista nella ricerca sociale*, Carocci: Roma 1998.

Chito Guala, *I sentieri della ricerca sociale*, La Nuova Italia Scientifica: Roma 1991.

Elisabetta Gualmini, *Il funzionamento organizzativo della Camera del lavoro territoriale di Reggio Emilia*, in: Giovan Francesco Lanzara, Elisabetta Gualmini Claudia Tagliavia (a cura di), *Il funzionamento delle strutture territoriali della Cgil*, Ires Materiali, n. 7, Ediesse: Roma 1993.

Lucio Guasti, *Curricolo, competenze, significati*, "Pedagogia e Vita", nr. 5, Brescia 1999.

Jürgen Habermas, *Teoria dell'agire comunicativo*, Il Mulino: Bologna 1986.

David Harvey, *La condizione della postmodernità*, Il Saggiatore: Milano 1995.

Martin Heidegger, *Essere e tempo*, Longanesi: Milano 1976.

Eric Hobsbawm, *Il secolo breve. 1914-1991: l'era dei grandi cataclismi*, Rizzoli: Milano 2000.

Bernard Honoré, *Vers l'œuvre de la formation: l'ouverture à l'existence*, L'Harmattan: Paris 1992.

Max Horkheimer e Theodor W. Adorno, *Dialettica dell'illuminismo*, Einaudi: Torino 1966.

Edmund Husserl, *La crisi delle scienze europee e la fenomenologia trascendentale*, Il Saggiatore: Milano 1961.

ISF, *La formazione di una organizzazione di rappresentanza*, Roma: 2006.

Peter Jarvis, *Adult Learning in the Social Context*, Croom-Helm: London 1987.

Christine Josso, *Camminare verso di sé: un processo-progetto di conoscenza della propria esistenza*, in: Gian Piero Quaglino (a cura di), *Autoformazione. Autonomia e responsabilità per la formazione di sé nell'età adulta*, Raffaello Cortina: Milano 2004.

John Keats, *The Complete Poetical Works and Letters of John Keats, Cambridge Edition*, Houghton Mifflin and Company: Boston-New York 1899.

Eddy Knasel, John Meed, Anna Rossetti, *Apprendere sempre: l'apprendimento continuo nel corso della vita*, Raffaello Cortina: Milano 2002.

Malcolm S. Knowles, *Self-directed learning: a guide for learners and teachers*, Englewood Cliffs: Cambridge (N. J.) 1975.

Malcolm S. Knowles, *Quando l'adulto impara: pedagogia e andragogia*, Franco Angeli: Milano 1993.

Malcolm S. Knowles, *La formazione degli adulti come autobiografia*, Cortina: Milano 1996.

Malcolm S. Knowles, *L'apprendimento autodiretto*, in: Gian Piero Quaglino (a cura di), *Autoformazione. Autonomia e responsabilità per la formazione di sé nell'età adulta*, Raffaello Cortina: Milano 2004.

David Kolb and Roger Fry, *Toward an applied theory of experiential learning*, in Cary L. Cooper (care of), *Theories of Group Process*, London: John Wiley 1975.

David Kolb, *Experiential learning: experience as the source of learning and development*, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ (USA) 1984.

Richard A. Krueger and Mary Anne Casey, *Focus groups. A practical Guide for Applied Research*, Sage: Thousand Oaks 1994

Thomas Kuhn, *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi: Torino 1969.

Giovan Francesco Lanzara, Elisabetta Gualmini e Claudia Tagliavia (a cura di), *Il funzionamento delle strutture territoriali della Cgil*, Ires Materiali, n. 7, Ediesse: Roma 1993.

Giovan Francesco Lanzara, *Capacità negativa. Competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni*, Il Mulino: Bologna 1993.

Gabriele Lenzi e Alessandro Martelli, *Apprendere da adulti tra autorealizzazione, adattabilità e cittadinanza attiva*, Franco Angeli: Milano 2007.

Salvo Leonardi, *El modelo sindical italiano. Afiliación y estrategias organizativas*, in: "Observatorio Confederal de Afiliación" nr. 2/2011, Fundación 1 de Mayo: Madrid 2011.

Kurt Lewin, *La teoria, la ricerca, l'intervento*, Il Mulino: Bologna 2005.

Judith A. Lewis, Thomas Packard and Michael D. Lewis, *Management of Human Service Programs*, Brooks/Cole: Belmont (CA) USA 2011.

Maurizio Lichtner, *La qualità delle azioni formative. Criteri di valutazione tra esigenze di funzionalità e costruzione del significato*, Franco Angeli: Milano 1999.

Rensis Likert, *Il fattore umano nell'organizzazione*, ISEDI: Milano 1971.

Domenico Lipari, *Logiche di azione formativa nelle organizzazioni*, Guerini: Milano 2002.

Stefano Livadiotti, *L'altra casta. Privilegi. Carriere. Misfatti e fatturati da multinazionale. L'inchiesta sul sindacato*, Bompiani: Milano 2008.

Ada Lorandi, *FILLEA: attività di formazione sindacale 1993-2005*, in: Shaul Meghnagi (a cura di), *Per un sistema permanente di formazione sindacale. Cgil: progetti ed esperienze dell'ultimo decennio*, Ediesse: Roma 2008.

Daniele Loro, *Pedagogia della vita adulta: prospettive di formazione*, La Scuola: Brescia 2006.

Jean-François Lyotard, *La condizione postmoderna*, Feltrinelli: Milano 1981.

Bruno Manghi, *Passaggio senza riti. Sindacalismo in discussione*, Edizioni Lavoro: Roma 1987.

Bruno Manghi, *Fare del bene: il piacere del dono e la generosità organizzata*, Marsilio: Venezia 2007.

Herbert Marcuse, *L'uomo ad una dimensione*, Einaudi: Torino 1999.

Umberto Margiotta, *Ritornare a Dewey*, Armando: Roma 2005.

Umberto Margiotta, *Competenze e legittimazione nei processi formativi*, Pensa: Lecce 2007.

Umberto Margiotta, *Logica e Metodologia della ricerca educativa*, Ca' Foscari: Venezia 2011.

Umberto Margiotta, *Apprendimento esperto e competenze*, in: Massimiliano Costa (a cura di), *Il valore oltre le competenze*, Pensa: Lecce 2011.

Umberto Margiotta, *Dal welfare al learnfare. Verso un nuovo contratto sociale*, in: Massimo Baldacci, Franco Frabboni e Umberto Margiotta, *Longlife/longwide learning. Per un trattato europeo della formazione*, Bruno Mondadori: Milano-Torino 2012.

Alberto Marradi, *Raccontar storie: un nuovo metodo per indagare sui valori*, Carocci: Roma 2005.

Susanna Mantovani, *La ricerca sul campo in educazione. I metodi qualitativi*. Milano: Bruno Mondadori 1998.

Karl Marx, *Il Manifesto del partito comunista*, Einaudi: Torino 1948.

Abraham Maslow, *Alcune implicazioni pedagogiche delle psicologie umanistiche*, in: Renzo Titone (a cura di) *Modelli psicopedagogici dell'apprendimento*, Armando: Roma 1974.

Humberto R. Maturana e Francisco J. Varela, *Autopoiesi e cognizione. La realizzazione del vivente*, Marsilio Editori: Venezia 1985.

Humberto R. Maturana e Francisco J. Varela, *L'albero della conoscenza*, Garzanti: Milano 1992.

Elton Mayo, *I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale*, Unione Tipografico-editrice Torinese: Torino 1969.

David McClelland, *Toward A Theory Of Motivation Acquisition*, Wiley: New York 1965.

David McClelland, *Testing for competence rather than intelligence*, in: "American Psychologist", nr. 28: New York 1973.

Douglas McGregor, *L'aspetto umano dell'impresa*, Franco Angeli: Milano 1986.

Shaul Meghnagi e Anna Maria Ajello, *La conoscenza tra flessibilità e specializzazione*, Franco Angeli: Milano 1998.

Shaul Meghnagi, Adolfo Braga, Marida Cevoli, *Sindacalisti in transizione. Identità, valori, strategie*, Ediesse: Roma 2005.

Saul Meghnagi, *Il sapere professionale. Competenze, diritti, democrazia*, Feltrinelli: Milano 2005.

Saul Meghnagi (a cura di), *Cento anni di educazione alla democrazia. Il caso della Cgil*, Ediesse: Roma 2008.

Alberto Melucci, *Verso una sociologia riflessiva. Ricerca qualitativa e cultura*, Il Mulino: Bologna 1998.

Alberto Melucci, *Diventare persone: conflitti e nuova cittadinanza nella società planetaria*, Edizioni Gruppo Abele: Torino 2000.

Maurice Merleau-Ponty, *Fenomenologia della percezione*, Bombiani: Milano 2003.

Sharan Merriam, *Learning in Adulthood: a comprehensive guide*, Wiley: San Francisco 2007.

Jack Mezirow, *Apprendimento e trasformazione: il significato dell'esperienza e il valore della riflessione nell'apprendimento degli adulti*, Raffaello Cortina: Milano 2003.

Jack Mezirow, *Una teoria critica dell'apprendimento auto diretto*, in: Gian Piero Quaglino (a cura di), *Autoformazione. Autonomia e responsabilità per la formazione di sé nell'età adulta*, Raffaello Cortina: Milano 2004.

Claudia Montedoro, Dunia Pepe e Francesca Serra, *La formazione oggi: ruolo e prospettive*, in: Barbara Bertagni, Michele La Rosa, Fernando Salvetti (a cura di), *Società della conoscenza e formazione*, Franco Angeli: Milano 2006.

Paolo Diana e Paolo Montesperelli, *Analizzare le interviste ermeneutiche*, Carocci: Roma 2005.

Eleonora Montuschi, *Oggettività e scienze umane: introduzione alla filosofia della ricerca sociale*, Carocci: Roma 2006.

Eleonora Montuschi, *Oggettività ed evidenza scientifica: ricerca empirica, politiche sociali, scienza responsabile*, Carocci: Roma 2011.

Edgar Morin, *Introduzione al pensiero complesso*, Sperling & Kupfer: Milano 1993.

Luigina Mortari, *Aver cura della vita della mente*, La Nuova Italia: Milano 2002.

Luigina Mortari, *Apprendere dall'esperienza. Il pensare riflessivo nella formazione*, Carocci: Roma 2004.

Luigina Mortari, *La pratica dell'aver cura*, Mondadori: Milano 2006.

Luigina Mortari, *La riflessività nella formazione*, in: Alberto Agosti (a cura di), *La formazione. interpretazioni pedagogiche e indicazioni operative*, Franco Angeli: Milano 2006.

Luigina Mortari, *Cultura della ricerca e pedagogia*, Carocci: Roma 2007.

Luigina Mortari e Chiara Sità (a cura di), *Pratiche di civiltà. Capitale sociale ed esperienze formative*, Erickson: Gardolo (TN) 2007.

Luigina Mortari, *A scuola di libertà. Formazione e pensiero autonomo*, Cortina: Milano 2008.

Luigina Mortari, *Ricerca e riflettere. La formazione del docente professionista*, Carocci: Roma 2009.

Domenico Mosca, *Marche: attività di formazione sindacale 1993-2005*, in: Shaul Meghnagi (a cura di), *Per un sistema permanente di formazione sindacale. Cgil: progetti ed esperienze dell'ultimo decennio*, Ediesse: Roma 2008.

Stefano Musso, *Storia del lavoro in Italia dall'Unità a oggi*, Marsilio: Venezia 2002.

Dario Nicoli, *Il lavoratore coinvolto. Professionalità e formazione nella società della conoscenza*, Vita e Pensiero: Milano 2009.

Friedrich Nietzsche, *Così parlò Zarathustra*, UTET: Torino 1952.

Martha Nussbaum, *Diventare persone. Donne e universalità dei diritti*, Il Mulino: Bologna 2001.

Martha Nussbaum, *Capacità personale e democrazia sociale*, Diabasis: Reggio Emilia 2005.

Martha Nussbaum, *Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del PIL*, Il Mulino: Bologna 2012.

Martha Nussbaum, *Giustizia sociale e dignità umana. Da individui a persone*, Il Mulino: Bologna 2002.

George Orwell, *1984*, Mondadori: Milano 2002.

Ivana Padoan, *La società formativa. Problemi di pedagogia sociale*, Pensa: Lecce 2003.

Ivana Padoan (a cura di), *Forme e figure dell'autoformazione*, Pensa: Lecce 2008.

Anna Pavan, *Nella società della conoscenza: il progetto politico dell'apprendimento continuo*, Armando: Roma 2008.

Michele Pellerey, *Progettazione formativa: teoria e metodologia*, "Quaderni di formazione ISFOL", nr. 1, Milano 1983.

Michele Pellerey, *Dirigere il proprio apprendimento. Autodeterminazione e autoregolazione nei processi di apprendimento*, La Scuola: Brescia 2006.

Michele Pellerey, *Competenze, conoscenze, abilità, atteggiamenti*, Tecnodid: Napoli 2010.

Michele Pellerey, *Educare. Per una pedagogia intesa come scienza pratico-progettuale*, Las: Roma 2011.

Adolfo Pepe, *Relazione al corso di formazione nazionale per formatori della Funzione Pubblica*, Roma: 8 Luglio 2014.

Gaston Pineau, *Histoires de vie*, Harmattan: Paris 2002.

Gaston Pineau, *L'autoformazione nel corso della vita: tra l'etero e l'ecoformazione*, in Gian Piero Quaglino (a cura di), *Autoformazione. Autonomia e responsabilità per la formazione di sé nell'età adulta*, Raffaello Cortina: Milano 2004.

Gaston Pineau, *Produire sa vie. Autoformation et autobiographie*, Téraèdre: Paris 2012.

Gian Piero Quaglino, *La vita organizzativa*, Raffaello Cortina: Milano 2004.

Gian Piero Quaglino (a cura di), *Autoformazione. Autonomia e responsabilità per la formazione di sé nell'età adulta*, Raffaello Cortina: Milano 2004.

Andrea Ranieri (a cura di), *Il sapere e il lavoro*, Franco Angeli: Milano 1999.

Marco Revelli, *Oltre il Novecento. La politica, le ideologie e le insidie del lavoro*, Einaudi: Torino 2001.

Bernard Rey, *Ripensare le competenze trasversali*, Franco Angeli: Milano 2003.

Jeremy Rifkin, *La fine del lavoro. Il declino della forza lavoro globale e l'avvento dell'era post-mercato*, Mondadori: Milano 2002.

Rosa Grazia Romano (a cura di), *Ciclo di vita e dinamiche educative nella società postmoderna*, Franco Angeli: Milano 2004.

Jean Jacques Rousseau, *Emilio o dell'educazione*, La Nuova Italia: Scandicci 1995.

Enzo Rullani e Luca Romano (a cura di), *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Etaslibri: Milano 1998.

Enzo Rullani, *Il nuovo lavoro dell'economia post-fordista*, in: "Quaderni di Rassegna Sindacale", n.1-2001, Ediesse: Roma 2001.

Enzo Rullani, *Economia della conoscenza*, Carocci: Roma 2004.

Enzo Rullani, *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci: Roma 2004.

Flavia Santoianni e Maura Striano, *Modelli teorici e metodologici dell'apprendimento*, Laterza: Roma–Bari 2003.

Giovanni Sbordone, *Il filo rosso. Breve storia della Cgil nel Veneto bianco*, Nuova Dimensione: Portogruaro 2007.

Donald Schön (care of), *The Reflective Turn: Case studies in and on Educational Practice*, Teachers College Press: New York 1990.

Donald Schön, *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Dedalo: Bari 1993.

Donald Schön, *Formare il professionista riflessivo. Per una nuova prospettiva della formazione e dell'apprendimento*, Franco Angeli: Milano 2011.

Bertrand Schwartz, *Educazione degli adulti ed educazione permanente: 11 lezioni all'Università degli studi di Padova*, Liviana: Padova 1987.

Giovanni Semi, *L'osservazione partecipante. Una guida pratica*, Il Mulino: Bologna 2010.

Amartya Sen, *Etica ed Economia*, Laterza: Bari–Roma 1988.

Amartya Sen, *La diseguaglianza*, Il Mulino: Bologna 1994.

Amartya Sen, *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori: Milano 2000.

Amartya Sen, *Globalizzazione e libertà*, Mondadori: Milano 2003.

Amartya Sen, *L'idea di giustizia*, Mondadori: Milano 2010.

Amartya Sen, *La libertà individuale come impegno sociale*, Laterza: Bari – Roma 2011.

Amartya Sen, *L'azione giusta. Una giornata di studio con il Sindacato pensionati della CGIL*, Ediesse: Roma 2011.

Richard Sennett, *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli: Milano 2001.

Richard Sennett, *Rispetto. La dignità umana in un mondo di diseguali*, Il Mulino: Bologna 2009.

Richard Sennett, *L'uomo artigiano*, Feltrinelli: Milano 2012.

Paolo Sorzio, *La ricerca qualitativa in educazione. Problemi e metodi*, Carocci: Roma 2005.

Lyle M. Spencer e Signe M. Spencer, *Competenza al lavoro. Modelli per una performance superiore*, Franco Angeli: Milano 2003.

- Guy Standing, *Precari. La nuova classe esplosiva*, Il Mulino: Bologna 2012.
- Gianni Statera, *La ricerca sociale. Logica, strategie, tecniche*, SEAM: Roma 1997.
- Robert J. Sternberg, *Stili di pensiero. Differenze individuali nell'apprendimento e nella soluzione di problemi*, Erickson: Trento 1998.
- J.E. Stiglitz, A. Sen, J.P. Fitoussi, *La misura sbagliata delle nostre vite. Perché il PIL non basta più per valutare benessere e progresso sociale*, Etas: Milano 2010.
- Bogdan Suchodolski, *Educazione permanente in profondità*, Imprimitur: Padova 2003.
- Francesco Susi, *La formazione nell'organizzazione. Il caso del Sindacato*, Anicia: Roma 1994.
- Svetonio, *Vita di Augusto*, in: *Vita dei Cesari*, Garzanti: Milano 2007, 25, 4
- Frank Tannenbaum, *Una filosofia del sindacato*, Edizioni Lavoro: Roma 1995.
- Riccardo Terzi, *10 domande a Susanna Camusso. I nodi principali di fronte alla CGIL*, in: *Argomenti umani*, Anno XI – 12, Dicembre 2010, Il Ponte: Milano 2010.
- Fiorino Tessaro, *La valutazione dei processi formativi*, Armando Editore: Roma 2007.
- Allen Tough, *The adult's learning projects: A fresh approach to theory and practice in adult learning*, Ontario Institute for Studies in Adult Education: Toronto 1979.
- Alain Touraine, *La società postindustriale*, Il Mulino: Bologna 1970.
- Alain Touraine, *La globalizzazione e la fine del sociale*, Il Saggiatore: Milano 2008.
- Sergio Tramma, *L'educazione degli adulti*, Guerini e Associati: Milano 1997.
- Nicole Anna Tremblay, *L'autoformation: pour apprendre autrement*, Les Presses de l'Université de Montréal: Montréal 2003.
- Terttu Tuomi-Gröhn and Yrjö Engeström, *Between School and Work: New Perspectives on Transfer and Boundary-Crossing*, Pergamon: Boston 2003.
- Sergio Turone, *Storia del sindacato in Italia. Dal 1943 al crollo del comunismo*, Laterza: Roma Bari 1998.
- Carlo Vallauri, *Storia dei sindacati nella società italiana*, Ediesse: Roma 2008.

Stefano Vanni, *FNLE: attività di formazione sindacale 1997-2004*, in: Shaul Meghnagi (a cura di), *Per un sistema permanente di formazione sindacale. Cgil: progetti ed esperienze dell'ultimo decennio*, Ediesse: Roma 2008.

Bianca M. Varisco, *Costruttivismo socio-culturale*, Carocci: Roma, 2002.

Heinz von Foerster, *Costruire la realtà*, in: Paul Watzlawick (a cura di), *La realtà inventata*, Feltrinelli: Milano 1988.

Ernst von Glasersfeld, *Il costruttivismo radicale. Una vita per conoscere ed apprendere*, Società Stampa Sportiva: Roma 1998.

Paul Watzlawick (a cura di), *La realtà inventata*, Feltrinelli: Milano 1988.

Max Weber, *La politica come professione*, Mondadori: Milano 2009.

Etienne Wenger, *Comunità di Pratica. Apprendimento, significato e identità*, Raffaello Cortina Editore: Milano 2006.

Birger Wernerfelt, *A Resource-Based View of the Firm*, in: "Strategic Management Journal", Vol. 2, No. 5, Wiley: New York 1984

Patrick Werquin, *Recognising Non-Formal and Informal Learning. Outcomes, Policies and Practices*, OECD: Paris 2010.

Ludwig Wittgenstein, *Tractatus logico-philosophicus*, Einaudi: Torino 1964.

Stefano Zan, *Organizzazione e rappresentanza. Le associazioni imprenditoriali e sindacali*, La Nuova Italia Scientifica: Roma 1992.

Stefano Zan, *Le organizzazioni complesse. Logiche d'azione dei sistemi a legame debole*, Carocci: Roma 2011.

Alessia Zaretti, *Religione e modernità in Max Weber*, Franco Angeli: Milano 2006.

Corrado Ziglio e Roberto Boccalon, *L'attività osservativa in educazione. Un paradigma scientifico*, UTET: Novara 2006.

APPENDICE

Elenco allegati	481
Bilancio Sociale della CGIL Marche	483
Questionari di valutazione del (per)corso di (auto)formazione riflessiva:	
primo incontro	489
secondo incontro	495
terzo incontro	506
quarto incontro	515
Materiali del corso nazionale di formazione per formatori sindacali:	
avvio corso di formazione formatori – richiesta nominativi	533
bozza del progetto di formazione per formatori	535
progetto definitivo del corso di formazione per formatori	539
presentazione del progetto della formazione formatori	545
giornate motivazionali	546
capacità comunicativa nella formazione	548
gli strumenti della gestione didattica	551
la progettazione nelle attività formative	554
la formazione formatori della FP: un apprendimento significativo	557
Master FP Puglia di Alta Formazione in Diritti, Rappresentanza, Tutele	560
Liberatoria	562
Abstract	564

