

# RICOMINCIARE DA SE'

## FORMAZIONE PER IL SINDACATO DEI DIRITTI

Carlo Donolo, febbraio 1991

Parte prima

SAPER E SAPER FARE NEL MULTIVERSO SINDACALE

### 1.1 Il sindacato come organizzazione

*Specificità del sindacato come organizzazione complessa e implicazioni per la politica della formazione; nessi tra organizzazione e formazione*

Sotto il profilo sociologico il sindacato presenta un'elevata specificità: è una forma di azione sociale in cui si intrecciano vari momenti: il movimento, l'istituzione, l'organizzazione burocratica-razionale, l'organizzazione politica, in certi casi anche l'organizzazione sociale, oltre che l'associazione volontaria. Nell'autoimmagine degli iscritti tende a prevalere l'uno o l'altro degli aspetti, a seconda della congiuntura storica e della fase politica.

Attualmente nel sindacato il profilo di associazione volontaria, di organizzazione razionale e di istituzione emergono più nitidamente in rapporto con i nuovi compiti che il sindacato si assegna e anche con le esigenze manifestate dalla sua base sociale. Ciò è ben espresso, del resto, nelle tesi congressuali.

Paradossalmente, si tratta degli aspetti meno analizzati, e anche meno facilmente accettati dal sindacato stesso, che storicamente si è concepito più come movimento e come organizzazione politica. Già questo indica che ci troviamo ad un passaggio storico importante. Allo stesso modo finora sia nella cultura sindacale corrente, che nelle politiche della formazione, si è ben poco tenuta presente la natura complessa dell'essere sindacato (come intreccio di forme sociali diverse) e dell'emergere di dimensioni nuove.

Nell'impostare le linee della formazione vanno tenute in debito conto le trasformazioni in atto, e insieme la necessità di investire risorse culturali e formative proprio su quegli aspetti del sindacato che sinora sono stati meno nitidamente riconosciuti.

La formazione va intesa come investimento sulla qualità dell'organizzazione e sulla qualità della vita associata nel sindacato, in funzione di una sua riqualificazione – come struttura complessa – rispetto ai fini strategici che esso stesso si pone. Un sindacato dei diritti, o magari anche dei doveri, è certamente un organismo più sofisticato e anche delicato da progettare, gestire, guidare rispetto ad un sindacato organo bellico. Ciò impone riguardi particolari per i suoi quadri, che ne sono e ne fanno la vita reale. Dall'attivista di base al responsabile di categoria o di Camera del lavoro. La formazione è una delle forme cruciali di tale cura: anche per il sindacato dei diritti si pone un problema di qualità totale.

### 1.2 Il sindacato come democrazia

Riflessi formatici della peculiare democrazia sindacale

Certo il sindacato è una struttura sociale complessa, che va riconosciuta e valorizzata come tale. Ma come dimenticare che il sindacato ha un ruolo importante da svolgere nel regime democratico, in quanto sia esso

stesso sempre più e sempre meglio una democrazia? Ma questo imperativo, che è anche la sua base di legittimazione, come può coniugarsi produttivamente con le dimensioni prima ricordate?

La peculiare democrazia interna del sindacato nasce dall'interazione – non sempre molto trasparente – tra associazione volontaria (con i suoi meccanismi garantistici e rappresentativi), organizzazione politica (coi suoi processi cooptativi e tendenzialmente oligocratici), istituzione (lealtà, identificazione, appartenenza e dimensioni normative delle interazioni che si svolgono all'interno). Quasi come una variabile indipendente gioca poi un ruolo condizionante la dimensione finanziaria e burocratica, e in genere l'apparato tecnico.

Inoltre la democrazia interna vale soprattutto come risorsa di legittimazione verso quel mondo esterno, che sono gli iscritti e in genere la base sociale di riferimento. Essa non può quindi ridursi ad un sistema di garanzie per la formazione dei gruppi dirigenti e la presa delle decisioni formali. Piuttosto si manifesta, quando ce n'è abbastanza, come capacità di valorizzare le molteplici e distinte facce dell'essere sindacato: dalla qualità di questa interazione dipende se c'è un'accettabile democrazia nel sindacato, e quindi un accettabile ruolo democratico-rappresentativo nel rapporto con la base sociale.

Per la formazione ciò significa approfondire le distinte dimensioni e insieme la natura della loro sinergia. Dunque il sindacato, insieme, come organizzazione che persegue scopi di qualità, dandosi qualità, e come democrazia che offre democrazia in quanto è capace di praticarla al proprio interno. Le due cose insieme implicano investimenti culturali e formativi sulla qualità delle interazioni nel sindacato: cura della struttura e delle persone che vi lavorano.

### 1.3 I dilemmi del sindacato

La transizioni in atto nell'universo sindacale e le loro implicazioni formative

Il sindacato è in transizione, dopo i difficili momenti degli anni Ottanta. Sta adeguando i propri obiettivi al mutato contesto sociale ed economico. Interpretando se stesso come sindacato generale, come sindacato dei diritti, e come organizzatore del conflitto sociale intorno alle opportunità individuali e collettive, chiaramente pone se stesso come momento critico e autocritico. Rispetto a quei compiti il sindacato attuale sarà per definizione inadeguato, talora anche incapace. Ne consegue che tali scelte impongono grandi investimenti su se stesso, per adeguarsi e per portarsi all'altezza dei nuovi compiti.

Con l'emersione più netta di una dimensione associativa-organizzativo-istituzionale. Alcuni dilemmi si stanno sciogliendo, ma è anche evidente che finora queste dimensioni sono state trascurate nella politica organizzativa e formativa. Per un sindacato che è destinato a interagire di più con tutti gli altri attori, e insieme ad essere più autonomo, solo la valorizzazione delle proprie capacità come associazione-organizzazione-istituzione impedirà fallimenti, che deriverebbero più dalla mancata maturazione-riqualificazione interna che dalla cattiveria delle controparti. I dilemmi restanti potranno essere sciolti solo da un'adeguata politica organizzativa, che preveda al suo interno un ruolo inusitato, ben più ricco e articolato che in passato, per la formazione dei quadri.

### 1.4 I nuovi compiti

Come derivare dai compiti che il sindacato si propone criteri di selezione per le scelte formative

Difendere e valorizzare le figure del lavoro, i diritti dei lavoratori-cittadini, ritematizzare continuamente il problema dell'equità e della responsabilità nei rapporti sociali. Se questi sono i nuovi compiti, essi intanto impongono di partire da se stessi: è l'unico modo di mettersi in pari con le proprie intenzioni dichiarate.

Anche nei documenti ufficiali risulta però del tutto sottostimato il fabbisogno di innovazione organizzativa e culturale. Qui giocano forse antiche inibizioni: l'organizzazione è la politica pe eccellenza, mentre la cultura

sembra ancora troppo consistere nella dichiarazione di affinità. Inoltre i gruppi dirigenti si sentono troppo portatori in proprio della cultura di organizzazione e di quel tanto di cultura generale che circola o è riconosciuta nell'organizzazione, e quindi sono portati a sottostimare, se non a svalutare, tutto quanto attiene a saperi e a saper fare esterni alla propria competenza di ruolo.

Se questi atteggiamenti esistono, come sembra, allora il sindacato quale si autodichiara nelle tesi congressuali non è reale, ma solo ideale, una divaricazione intollerabile proprio per un sindacato dei diritti.

Viceversa, le Tesi e il Programma fondamentale ci dicono chiaramente che:

- La cultura interna corrente non è adeguata;
- Il saper fare del sindacalista diventa un'arte assai più sofisticata all'interno e all'esterno;
- La qualità dell'azione sindacale è funzione della qualità della vita organizzata nel sindacato e dei processi democratici interni;
- Solo grandi investimenti su sé possono portare il sindacato all'altezza dei compiti dichiarati;
- Nessuna grande organizzazione contiene all'interno tutte le risorse di cui si alimenta;
- I quadri giovani, i dirigenti del sindacato del 2000, sono le risorse più preziose;
- Il sindacato deve (ri)diventare soggetto di cultura, attore sulla scena culturale nazionale, produttore e stimolatore di cultura, non solo consumatore.

## 1.5 Politiche organizzative

Come il sindacato gestisce se stesso

Le politiche organizzative consistono nella gestione corrente e negli interventi modificativi operati sulle strutture, sulle procedure, sulle modalità di lavoro, e sul personale. Qui è particolarmente intensa l'interferenza tra organizzazione politica e apparato tecnico, e particolarmente visibile il problema della performance, variamente valutabile, ma che comunque dovrebbe poter rispondere – come in ogni altra organizzazione – anche a criteri di efficacia, governabilità e plasticità.

Il sindacato stenta a far propria una prospettiva organizzativa su se stesso, perché essa contraddice alcuni assunti correnti, quali il primato della politica, l'indifferenza per la performance delle strutture, le questioni di rapporto tra costi e risultati, la valorizzazione della capacità e professionalità.

Ciò conduce il sindacato ad avere poca cura di sé come organizzazione razionale dedicata alla difesa degli interessi dei lavoratori e dei lavoratori-cittadini. La poca cura porta anche alla scarsa conoscenza della vita reale che si svolge nell'organizzazione, che invece in molti casi è il fattore condizionante dei risultati ottenibili e alla lunga anche della credibilità dell'azione sindacale. Tale vita reale ha una propria configurazione sociologica, che merita di essere riconosciuta e rispetto alla quale l'interpretazione in termini politici (l'unica legittima agli occhi dei dirigenti) spesso è solo alibi o foglia di fico. La cura dovrebbe riguardare ovviamente l'ambiente fisico e sociale, la dotazione di mezzi strumentali, di personale, di quadri, come anche i 'processi' che scorrono nella struttura quotidianamente, dalle riunioni allo stile di lavoro, alla gestione dei tempi e delle differenze. Poco di tutto ciò traspare per ora, anche solo come consapevolezza, sebbene questa situazione faccia stranamente a pugni con quanto dichiarato nel Programma fondamentale.

Il sindacato, però, lo voglia o no, in fondo deve confrontarsi con organizzazioni, istituzioni e attori spesso più attrezzati, più 'moderni' nelle dotazioni e nell'investimento organizzativo. Non sarebbe male mettersi al passo, anche per non soccombere in un confronto che non è solo politico, ma anche progettuale, culturale, comunicativo. Tanto più che le risorse per farlo ci sono già: denaro, impegno, competenza, rapporti con risorse esterne da mettere a frutto.

## 2.2 Politiche dei quadri

Come il sindacato ha cura dei propri quadri

In particolare la politica dei quadri, in un sindacato in movimento, è lo strumento strategico su cui puntare. La validità e la ricchezza dell'esperienza sindacale fatte oggi dai giovani quadri sarà l'elemento che deciderà delle capacità di performance del sindacato nel 2000 e dopo. Anche il sindacato poi si pone il problema così acuto nei partiti politici: senza una migliore selezione del personale (solo in parte sottoposto ai meccanismi selettivi, già comunque imperfetti, della democrazia rappresentativa) i processi di delegittimazione tendono ad ampliarsi.

Il quadro sindacale, rispetto a quello politico, è sottoposto a verifiche più stringenti e dirette, ma anche a compiti più complessi, sia nei confronti della base che delle controparti, sempre molto agguerrite. Selezione e formazione sono problemi connessi, però hanno poco senso se l'organizzazione non riqualifica continuamente se stessa, come struttura e come processo. Già oggi è sensibile lo scarto tra aspettative di ruolo, competenze culturali, motivazioni individuali e ruvidezze, arcaismi, sciatteria di tanta parte della vecchia struttura. Questa dissonanza ha anche aspetti positivi, in quanto innesca una dinamica di mutamento. Spesso però i costi in individuali e generazionali sono troppo elevati. Anche il lavoro sindacale è un lavoro, perché non valorizzarlo?

## 2.3 Politiche formative

Come e cosa forma: socializzazioni implicite e formazione programmata

Una politica dei quadri non confinata alla gestione del movimento di persone, secondo criteri veri o presunti di affidabilità e appartenenza politica, deve stringersi a quella della formazione.

Rinviando ai punti successivi per altre precisazioni, è bene indicare quali siano i fattori e i processi che formano quadri sindacali. Il giovane quadro arriva sempre più dal mercato del lavoro, come senza lavoro, lavoratore o attivista di base. Sempre più è dotato di una scolarizzazione di livello medio. O anche universitario. Comunque è già abbondantemente acculturato, magari per l'appartenenza a qualche movimento.

Sempre meno è segnato da una specifica e realmente socializzante esperienza di partito, o di appartenenza ideologica forte. Sempre più è consapevole che essere sindacalista significa coniugare impegno (civile, politico...) con una specifica professionalità o competenza di ruolo. Inoltre sa che i ruoli del sindacalista sono molti, variabili nel tempo, ciascuno con propri specialismi.

La formazione sindacale corrente offre contributi modesti e comunque tocca solitamente solo gli strati superficiali della sua intelligenza. Ciò è in parte dovuto ai metodi e ai contenuti della formazione, ma in maggior parte al suo carattere occasionale, frammentario, devitalizzato. E alla svalutazione dominante della formazione in quanto tale, considerata realtà marginale dell'organizzazione. Alla consapevolezza che potere è sapere, piuttosto che il contrario, almeno nelle logiche oggi dominanti. Che altre (l'appartenenza politica, il riconoscimento) sono le fonti del sapere del sindacalista.

Consideriamo qui almeno due tipi di processi che certamente formano il sindacalista: la socializzazione al ruolo e l'esposizione ai media. La prima resta naturalmente, ma con rilevanti correttivi, l'asse portante anche di ogni formazione futuribile (vedi oltre). La seconda è il processo che trasforma un quadro sindacale in personale politico generico, che lo rende simile – per stile di lavoro e di vita – all'onnivoro ceto politico, da cui pure per tanti motivi potrebbe e dovrebbe differenziarsi. Il dominio dei media sulla cultura corrente dei quadri non è un male, anzi, solo che essi potessero disporre degli adeguati anticorpi e delle chiavi di lettura e di selezione. L'unica difesa, che è insieme la risorsa per valorizzare il flusso massmediatico, è semplicemente

potersi dotare di più cultura. Di qui la necessità di una formazione più colta. Ogni altra difesa è vana, come il richiamo alle tradizioni e alle ortodossie.

Così come i vertici sono facilmente vittime di qualche scuola economica di qualche anno prima (adattando un celebre detto di Keynes), i quadri intermedi sono esposti ad una socializzazione involontaria e con poche difese sull'arena e anche sulla scena delle politica, e della politica sindacale, che ne fa dei complici del generale scadimento del linguaggio, della capacità di argomentare e quindi anche di interpretare il conflitto nella società.

Detto ciò resta il problema. La reale formazione è quella della socializzazione nel ruolo e al ruolo. Ma la formazione è mutamento deliberato, programmatico, delle capacità individuali, a cominciare da quella di apprendimento. Essa perciò va ad incidere sempre su processi formativi in atto, creando dissonanze e assonanze più o meno creative. Questo nesso va considerato molto di più di quanto si faccia oggi.

Date l'idea prevalentemente scolastica della formazione sembra che si tratti di passare contenuti da un a testa o un testo ad altri. La formazione, invece, come politica organizzativa, è il mezzo in cui la socializzazione implicita (spesso lasciata irriflessa, salvo qualche occasionale mea culpa) è messa al confronto con le dotazioni culturali disponibili nella società, ai vari livelli di competenza e specialismo, a seconda delle necessità e delle opportunità.

Nella messa a confronto avvengono contaminazioni interessanti (in primo luogo per gli interessati) tra identità e capacità pregresse e nuovi orizzonti del sapere e del saper fare, ritenuti indispensabili per il ruolo di quadro sindacale. Gli esiti della formazione non possono essere pre-formati, perché essa – oltre a fornire puntuali informazioni e dotazioni tecniche – è socializzazione riflessiva. Contribuisce a creare, dentro al processo organizzativo, nuovi tipi di quadri, non del tutto prevedibili in quello che potranno dare all'organizzazione. Ma individui più colti, più socializzati, più civili non potranno che fare un gran bene al sindacato come operatore di civilizzazione nell'economia e nella società.

### 3.1 Saperi e saper fare sindacale

#### Il ruolo dei saperi nel fare sindacato

All'attività sindacale, nei suoi vari aspetti, concorrono vari tipi di sapere e di skills. Con i primi intendiamo l'enciclopedia dei saper istituzionalizzati in discipline e l'insieme dei fatti culturali non riducibili a dottrine determinate. Con i secondi intendiamo l'insieme delle abilità professionali e di ruolo necessarie per l'efficacia e l'attendibilità delle prestazioni.

Nella formazione sindacale normalmente si insiste al trasferimento ai quadri di alcune specifiche competenze (contrattazione, diritto del lavoro, elementi di economia politica...), per lo più in forma riduttiva e semplificata rispetto all'effettiva complessità delle discipline. Il trasferimento riguarda più gli elementi che possano costituire saper tecnico da spendere nel ruolo, che il controllo linguistico-teorico su tali strumenti. Quando si trattano problemi generali, si tenta un inquadramento storico o modellistico ancora più semplificato, dato che lo scopo più o meno consapevole è piuttosto quello di trasmettere verità di organizzazione, anziché sapere. A parte ogni considerazione di merito, molto critica al riguardo, si tratta certo sempre di un'impostazione velleitaria e sgasata rispetto ai bisogni formativi emergenti.

Oltretutto le due dimensioni (saper e abilità professionali) sono spesso confuse, anche nella progettazione della formazione. In realtà sarebbe meglio distinguere tra tecniche di ruolo, quindi skills veri e propri, e capacità. Le prime sono abilità che permettono di risolvere problemi o di affrontare soluzioni conflittuali in modo vantaggioso (per es.: tecniche di contrattazione e negoziazione, gestione di assemblee o di riunioni di

lavoro, organizzazione dei flussi comunicativi ...). La capacità, invece, si si distinguono per il fatto di non poter essere ridotte a tecniche, quindi per il fatto di non aver carattere strumentale. Piuttosto, esse stanno dietro le tecniche, come capacità generali e virtuali atualizzabili variamente nell'interazione. Le capacità sono l'unione di cultura e identità personale; da considerare ovviamente come momenti di processi di socializzazione e interazione più ampi, sia dentro che fuori l'organizzazione.

Perché è rilevante questa distinzione? Per il semplice ma drammatico dato che il quadro sindacale futuribile ha un bisogno crescente in entrambe le dimensioni, ma tale da non poter essere soddisfatto con semplici aggiustamenti di tiro delle prassi correnti nella formazione. Infatti:

- a. Quanto *agli skills*, essi sono acquisiti giustamente in gran parte on the job, ma non c'è alcun lavoro sistematico dell'organizzazione su questa socializzazione (tipo: tutoraggio individuale, 'allenatore' che tira l'addestramento al ruolo, momenti di riflessione, momenti di addestramento). Il sindacalista, che fa un mestiere eminentemente pratico, finisce per essere un praticone, moto ad occhio, di tecniche di cui non controlla le logiche e di cui ignora i presupposti. Ciò non è fatale, ma fatali potrebbero esserne le conseguenze.  
Inoltre gli skills sono sottoposti ad innovazione permanente, e l'aggiornamento è modesto o del tutto assente. Quindi il saper fare del sindacalista è esposto, come ogni altro, a rapida obsolescenza. La connessione tra obsolescenza non riconosciuta come tale e primato della politica nell'interpretazione del ruolo produce mostri, perché la difesa di identità diventa difesa di dimensioni obsolete del mestiere. Ma in questo modo l'intera performance dell'organizzazione decade.
- b. *Le capacità*, intese come dotazione culturale e di apprendimento intelligente, sono sempre più richieste in una dimensione che travalica di molto il sapere di organizzazione. Intanto, il quadro arriva già in parte formato e socializzato e scolarizzato. E poi la cultura, nelle sue molteplici manifestazioni, anche in quelle più pertinenti per questo ruolo, sta quasi tutta all'esterno, e su di essa il sindacato non può avere né controllo, né primazia. Senza cultura gli skills si impoveriscono e non si rinnovano, mentre le sempre più complesse interazioni (istituzionali, sociali, ambientali) in cui il sindacalista opera richiedono incrementi continui di intelligenza della situazione. Del resto, questi effettivamente ci sono, ma l'organizzazione non lo sa o comunque ci sono indipendentemente da (spesso malgrado) quello che l'organizzazione fa e non fa.

Qui però si pone la questione cruciale: i saperi e la cultura - di cui è parte l'organizzazione - sono quelli che sono per tutti i membri della società, non esiste una specificità sindacale sotto questo profilo. O meglio: tale specificità esiste solo se e in quanto il sindacato contribuisce in qualche modo alla cultura generale. E quindi: la cultura anche i quadri la possono assorbire solo partecipando equamente e paritariamente ai processi in cui scorre. In pratica, solo proseguendo la loro formazione sino ai livelli istituzionali più alti, e partecipando a pieno titolo come sindacalisti e come cittadini ai fatti della cultura. Non c'è altro modo di migliorare le loro capacità.

Quella parte di formazione sindacale che si rivolge a questo livello (tipicamente, i corsi lunghi o certi seminari a tema) copre solo un piccolo spazio di questo territorio, e vale come supplenza o come focalizzazione, come stimolo perché il quadro non perda il contatto con il processo culturale generale. Gran parte delle capacità devono essere, sempre più, acquisite allo stesso modo in cui le acquisiscono gli altri professionisti nella nostra società. Ogni altra soluzione, comprese le tentazioni dell'autarchia, è carente, e accetta che il quadro sindacale sia deprivato rispetto alle stesse dotazioni medie di altri tipi di quadri, che operano in altri tipi di organizzazione.

Inoltre: il sindacato si pone giustamente obiettivi ambiziosi, non è un'organizzazione con un solo scopo o un solo criterio di verifica. Perciò il suo fabbisogno di capacità è proporzionalmente più ampio, anche in confronto a quello di un'azienda economica.

## Saperi interni/saperi esterni

### Cooperazione e conflitto nell'interazione dei saperi

Ne consegue l'opportunità di riflettere meglio sul rapporto tra saperi interni all'organizzazione e quelli esterni o generali. Come l'organizzazione politica a forte tradizione, il sindacato è fiero – spesso non a torto – della sua autonoma elaborazione strategica, ed anche culturale. Tuttavia, tutte le grandi tradizioni di questo tipo sono in difficoltà, sia per esaurimento dei loro motivi originali, sia per la sfida derivante da un mutamento sempre più accelerato, transnazionale, tecnologico, sempre meno governabile con strumenti consolidati o autarchici.

E' vero che il permanere o il risorgere di antichi e gravi mali sociali, e in particolare la persistente svalorizzazione del lavoro nelle nostre società, sembra ricaricare vecchie culture del conflitto. Ma nessun – *ismo* tiene, risolve. In sostanza, rispetto a quanto proviene dal processo culturale generale *l'apporto di origine interna alle capacità dei quadri tende a diminuire*. Il sindacato farebbe meglio ad ammettere la propria dipendenza dai saperi istituzionalizzati e dalle relative competenze. E di conseguenza potrebbe porsi il problema della formazione in termini più adeguati: come appropriarsi di tali saperi, come rapportarsi ad essi, come contribuirvi. Nessuno di questi aspetti – salvo forse alcuni relativi al diritto del lavoro e all'analisi di genere – è attualmente impostato in modo interattivo (cioè tale da assumere sistematicamente un'ottica di cooperazione tra sé come organizzazione complessa e universo delle istituzioni culturali) neppure nel Programma fondamentale. E ciò proprio per la ragioni che stiamo indicando: il sindacato ha difficoltà a tematizzare se stesso come organizzazione plurima, e a riflettere sui limiti crescenti della propria autarchia linguistica e culturale.

I saperi interni restano cruciali, come fattori socializzanti al ruolo. Essi spesso però sono più un fattore limitante che produttore. Essi stessi poi sono esposti alla concorrenza di altri saperi, e abbiamo già ricordato come il quadro sindacale, in mancanza di meglio, tenda semplicemente ad adeguarsi alle culture di organizzazione, diventando più simile a un qualsiasi membro del ceto politico allargato. Che non è una cosa né bella né buona.

Il lavoro di aggiornamento sulla cultura interna può solo avvenire fornendo più spazi di autoriflessione a quest'ultima (ben sapendo che sarà l'esperienza pratica dell'azione sindacale a selezionarla), ed insieme *esponendo in modo più sistematico la cultura interna a quella esterna*. Tra le due culture vi è spesso conflitto, vi potrebbe essere cooperazione. Una strategia della formazione potrebbe essere il terreno per un confronto più produttiva e più civile tra questi universi ancora malcomunicanti.

## Processi e circuiti formativi

### La formazione nel corso del tempo sindacale

La formazione è socializzazione. Quindi si svolge nel tempo, specificamente nel ciclo di vita del sindacalista: come individuo privato e come professionista. La formazione è permanente, quindi incide sempre, ma in modo variabile a seconda delle fasi della vita. Ciò induce a immaginare diversi livelli e diversi tipi di formazione sindacale, oltre che il rientro costante, al momento più opportuno del ciclo, in essa. Senza tentare qui una tipologia, il punto importante è vedere se sono attivabili livelli distinti, e circuiti distinti e intersecantisi di formazione. Alcuni più rivolti alla cura degli skills, altri più alle capacità. Alcuni di base, altri di approfondimento. Alcuni molto istituzionalizzati, in rapporto con pubbliche amministrazioni, altri più informali. Alcuni più diretti all'apprendimento, altri più a fare o a stare nella cultura, dove c'è.

Questa *crescente differenziazione interna dell'attività formativa*, che intende se stessa come momento di una più ampia socializzazione, riflette bene le sfide a cui il sindacato si espone con il suo programma di base. Riflette la poliedricità del ruolo di sindacalista, ed insieme la sua maggiore vicinanza ad altri analoghi luoghi nella società. *Un buon quadro sindacale è anzitutto un buon quadro*. Dunque: si dovrebbe andare verso un disegno della formazione come componente della strategia e della cura dell'organizzazione. Essa richiede più risorse interne, più sistematici rapporti con l'esterno, una maggiore presenza sindacale nel fare cultura.

Ci vorrebbero meno scuole sindacali e più formazione sindacale, più istituti di alta cultura del e per il sindacato e meno stampa che nessuno legge, più cura di sé e dei propri quadri e meno presenzialismo dell'immagine, forse anche meno dichiarazioni d'intenti e più cultura dell'implementazione delle proprie scelte: fuori da ogni infondato pauperismo o avarizia, che non sono oggi giustificati né dallo stato delle finanze, né dalla dimensione del ruolo sociale svolto dal sindacato.

Un sindacato che ha ampiamente vinto la lotta per il riconoscimento e la visibilità sociale generale, ora ha doveri verso gli iscritti e verso i suoi agenti. Che hanno diritti verso l'organizzazione: il primo, quello di sapere.

## Parte seconda

### FORMARE E FARE CULTURA NEL SINDACATO DEI DIRITTI

In questa seconda parte tentiamo una prima approssimazione in termini di strategia e investimenti formativi nel sindacato, sulla base delle premesse esposte nella prima parte.

#### 1.1 Livelli

##### Divisione del lavoro tra livelli della formazione

Riprendiamo subito il tema accennato sopra. Il sistema della formazione attualmente non è un sistema. E' un insieme di frammenti discontinui che galleggiano nel mare dell'attività corrente. Non solo ci sono attività formative variegata a livello locale e categoriale, ma la stessa formazione di livello confederale è un elenco imperscrutabile dei temi e dei metodi più diversi. Ci sono scuole con sedi fisse e sontuose, e attività improvvisate e di formato pauperista. Si parla di massimi sistemi e di contrattazione aziendale; di differenze di genere e di integrazione europea. Non esiste una ricognizione dettagliata di tutto quello che avviene in questo campo, che certo è molto, a volte troppo, e troppo spesso gira a vuoto. Negli ultimi tempi si sono viste *iniziative innovative*, ma la convivenza di vecchio e nuovo, di programmi impegnativi e di improvvisazioni di routine, non è facile, alla lunga dispersiva e poco cumulativa.

Che singole categorie, regionali e organismi territoriali sviluppino proprie attività formative è necessario e opportuno. Che il centro confederale dovrebbe almeno saperne qualcosa anche. Che qualche forma di coordinamento, riflessione comune, programmazione lasca dovrebbe esserci è un desiderio spesso manifestato dagli operatori che se ne occupano, ma finora insoddisfatto.

Comunque stiano le cose, non stanno ora molto bene, specie se valgono alcune delle premesse da cui partiamo. Allora la questione può essere così formulata: i frammenti dell'attività formativa devono essere gestiti e sviluppati in modo che progressivamente vadano a costituire un *sistema lasco, fatto di molte parti tra di loro debolmente connesse, ma capaci di comunicare*. La connessione deve restare debole, per poter valorizzare tutte le specificità categoriali, territoriali e confederali, oltre che l'estrema articolazione dei livelli e dei temi. Non è necessaria alcuna forma di centralizzazione politica o burocratica, che del resto non sarebbe

possibile né auspicabile. Sono però necessari programmi, iniziative culturali, definizione di criteri e di standard, reti comunicative più efficaci.

Piuttosto la formazione andrebbe articolata secondo livelli distinti per target e compiti formativi, secondo un'immagine di rete debolmente gerarchizzata, certo non come una piramide (il cui vertice, se mai esistesse, sarebbe schiacciato dal peso della piramide capovolta che dovrebbe sostenere). I frammenti devono imparare a cooperare tra di loro.

Ciò richiede una specifica attenzione ai funzionari che gestiscono la politica formativa e agli operatori di settore. Invece che quadri sindacali in libertà o intellettuali emarginati essi dovrebbero specializzarsi come gestori di livelli di formazione, programmatori della socializzazione sindacale.

A parte le differenziazioni categoriali e territoriali, e mentre assumono sempre più peso le componenti di genere ed etniche, è importante riconoscere che la formazione è al servizio dei quadri più volte nel corso della loro carriera, e a vari livelli di complessità della loro acculturazione. Gran parte dei processi di scolarizzazione, anche il livello medio-alto, si possono dare per scontati. E' configurabile perciò una formazione in cui siano riconoscibili (anche se non formalizzati) livelli simili a quelli del sistema formativo generale: un livello intermedio, uno medio-alto (affine a un diploma universitario), e uno alto (affine a una laurea). Del resto saranno sempre più numerosi i quadri già in possesso di titoli universitari, per i quali dovrà essere pensata una formazione a livello di "scuola di specializzazione". Si tratta – è importante sottolinearlo – di corrispondenze tra livelli, indicativi del grado variabile di approfondimento e di qualità che dovrebbe avere la formazione.

D'ora in poi, comunque, adopereremo spesso il futuro: non si tratta di previsioni, né di programmi di scopo. Almeno non solo. Si tratta di raccontare l'evoluzione della politica formativa del sindacato come un processo già in atto e che si modificherà morfologicamente nel corso del tempo, se... i sindacalisti lo vorranno. Anche se non tutto dipende solo dalla loro volontà.

La formazione sindacale assumerà dunque sempre più il carattere di *formazione permanente a diversi livelli di approfondimento e di specializzazione*, seguendo – ma sono possibili tutte le innovazioni e gli adattamenti appropriati – il profilo che avviene nella società per ogni tipo di quadro.

La *specificità della formazione sindacale* (non c'è da temere che scompaia) consisterà ne:

- Il contesto della formazione
- Lo scopo della formazione
- Il contenuto
- La componente di socializzazione al ruolo
- I modi del raccordo con le culture e le istituzioni della cultura.

Oltre alle articolazioni per livelli è importante riconoscere che ci dovranno essere, per fare rete e sistema allentato, *forme di coordinamento e comunicazione inedite*. Per esempio: linee-guida, indicazioni di priorità, anticipazione di investimenti, annunci, persuasione, verifica e valutazione. Se ci deve essere *un ufficio confederale*, esso dovrà specializzarsi sempre più nella gestione dei rami alti – di livello e rilevanza nazionale – e nel coordinamento in rete di tutto il resto, cui dovrebbero essere trasmessi in sostanza impulsi non burocratici, ma culturali, "modelli di azione esemplare", facilitazioni per la connessione con i mondi del sapere, strumenti didattici consolidati e appropriati.

Al centro potrebbero essere riservati (oltre che la gestione di specifici investimenti su livelli e settori sottodotati, per esempio al Sud) anche l'intervento e la sperimentazione su problematiche ed aree emergenti (per esempio il terziario avanzato o lo sviluppo di culture sindacali interetniche).

## 1.2 Linee di azione

### Direttrici di sviluppo della formazione

Le linee d'azione nel quadro appena accennato non possono essere qui molto dettagliate. Non è questa la sede per indicare contenuti o precisare tattiche. Tuttavia, un piccolo passo avanti nel concretizzare quanto suggerito può essere compiuto, almeno in via sperimentale, per vedere dove portano le nostre premesse, e se queste conseguenze risultano accettabili alla dirigenza sindacale e alla potenziale utenza della formazione.

Si può parlare di direttrici di sviluppo, pensando una transizione certo non breve dall'attuale situazione di frammentazione distratta alla costruzione di una rete più sistematica. E' come se si immaginasse la *formazione a geometria variabile*, con livelli e componenti che si riducono ed altri che si sviluppano, sino a mutare l'intera morfologia. Anche se non dovesse succedere niente (è pur sempre l'alternativa più probabile), avrebbe qualche validità euristica a futura memoria.

Le principali di tali direttrici potrebbero essere:

- a- Riqualificazione della formazione di livello confederale;
- b- Messa a punto di una politica culturale specificamente sindacale, funzionale e pertinente alle strategie formative;
- c- Definizione di un forum o seminario permanente sulla formazione;
- d- Produzione di un Rapporto annuale sullo stato della formazione e della politica culturale;
- e- Attivazione e sperimentazione di linee e livelli formativi in rapporto con istituzioni culturali pubbliche o private, sulla base di convenzioni, co-programmazione, ospitalità;
- f- Qualificazione e specializzazione di funzionari sul problema della politica formativa e della gestione in rete delle attività relative (in parte coincide con la formazione dei formatori, ma più importante per il sindacato è avere il personale che sappia gestire insieme di attività).

Qualche osservazione e delucidazione:

- a- Si tratterà di investire più oculatamente le risorse finanziarie, di personale e infrastrutturali; l'opinione corrente, anche in assenza di specifiche rilevazioni, è che i problemi di efficienza e di efficacia sono seri. Ancora di più quelli relativi al livello qualitativo. Questo riguarda specialmente le attività formative più consolidate e "tradizionali" in cui forse l'elemento di routine è troppo pesante. Per investire più oculatamente, però, non ci vogliono ragionieri o interventi dell'amministrazione, che in materia sono già troppo fiscali. Al contrario, ci vogliono *investimenti sulla qualità della formazione: dei programmi, dei progetti, dei formatori, e degli ambienti* in cui la formazione si svolge. Ci sono problemi di contenuto e di metodo, di strumenti didattici e di comunicazione culturale. Qualcosa si incomincia a intravedere in questo senso, ma anch'esso non potrà lasciare segni se non nella media durata e con più seri investimenti del sindacato su di sé e sui propri uomini. Con elementi di continuità e di innovazione, con capacità di apprendere dagli errori, e di rapportarsi ad una realtà in continua evoluzione sia nei fatti che nei saperi sui fatti. Ci vuole persistenza e molta manutenzione straordinaria.
- b- Tale riqualificazione difficilmente potrà avvenire in modo coerente e da sistema allentato se la formazione non metterà in moto vere e proprie attività culturali del sindacato. Il sindacato, visto dalla società, appare come una grande istituzione che difende e diffonde beni pubblici. Lo fa indirettamente nelle sue funzioni specifiche. Ma sarebbe solo lo sviluppo e la crescita di questo suo ruolo (come del resto è avvenuto tante volte in passato) *se il sindacato pensasse a se stesso come organo della cultura civile del Paese*, presente nella formazione dei cittadini, per così dire, dalla scuola materna sino ai rami più alti.

E, dunque, mentre oggi il sindacato è soprattutto consumatore (e nella divisione del lavoro sociale è giusto e coerente che così sia), in funzione di una strategia di cura di sé e di riqualificazione del suo modo di essere (la "qualità globale" del sindacato), potrebbe disegnare *strategie di produzione culturale*. Sia sotto il profilo di essere sponsor di cultura, come lo sono altre grandi organizzazioni, sia sotto il profilo di essere più presente negli eventi culturali pubblici (e non solo magari per essere usato come capro espiatorio per il rifiuto della prestazione di qualche custode o di qualche orchestrale), sia sotto il profilo di produrre cultura più ravvicinata in stretta connessione con la strategia formativa che vorrà scegliere. Questa dimensione culturale non potrà essere altro che un'apertura ulteriore del sindacato alla società civile e al mondo delle istituzioni culturali. Sarà necessariamente scambio, cooperazione, in qualche punto anche perdita di orgogliose autonomie, ma certo fine dell'assenteismo sindacale e dell'entropia inerente ad ogni autarchia.

Le linee di politica culturale, che possono ovviamente riguardare le arti, le scienze e i saperi più vari, potrebbero essere correlate all'opera di stimolo-suggerimento-modellizzazione assegnato al centro formativo confederale. E produrranno quindi effetti diretti sui formatori e sui gestori della formazione, indiretti sui quadri in formazione e sull'intera organizzazione.

- c- Per facilitare la riflessione e la documentazione sulla transizione nelle politiche formative si potrebbe tenere un *Forum permanente*, una volta all'anno, in sedi e tempi diversi, che discuta esplicitamente il nesso tra formazione e organizzazione, tra professionalità dei quadri e obiettivi dell'azione sindacale, tra cultura del sindacato e cultura della società, tra saperi e poteri, tra specialismi e responsabilità politiche. Esso dovrebbe essere adeguatamente preparato da documentazione, interventi e dibattiti pubblici dentro e fuori il sindacato. Potrebbe servire come momento di tematizzazione della formazione nell'agenda sindacale confederale e di categoria, e come assunzione di responsabilità rispettive tra sindacato nel suo insieme e *formazione per il sindacato* (questa dovrebbe alla fine essere la dizione vincente, in quanto più pertinente al processo messo in atto). In modo che la formazione perda le connotazioni involontariamente aziendalistiche e dopolavoriste che ha spesso oggi.
- d- La puntualizzazione dello stato della formazione e delle politiche culturali (le cui ricadute d'immagine sul sindacato non saranno trascurabili), potrebbe dare luogo e trovare il luogo di precisazione in un rapporto annuale o biennale sulla politica della formazione e della cultura, che rifletta e documenti tutto quanto il sindacato consuma, produce e stimola in questo campo. Sarebbe l'occasione per verificare il *grado di apertura del sindacato ai saperi esterni e la ricchezza delle sue interazioni con le istituzioni culturali del Paese*.
- e- Si tratterà di attivare, lungo le linee tracciate nell'ultimo biennio dal centro confederale, una serie di iniziative in cooperazione con istituti della cultura di livello universitario o comunque appropriato allo scopo. Può trattarsi di semplici convegni o seminari, fino all'organizzazione di corsi lunghi; o anche della partecipazione di quadri sindacali alle attività ordinarie di tali istituzioni, fino alla *progettazione di veri titoli e diplomi per sindacalisti*, in quanto esperti e responsabili di organizzazione, processi decisionali, contrattazione, negoziazione, rappresentanza degli interessi. Il punto importante qui è che il sindacato si dispone ad utilizzare sedi, competenze, strutture, ed eventualmente curricula e titoli propri di istituzioni della cultura. *Non si tratta di delega ma di cooperazione negoziata*.  
Su questo punto forse occorre evitare alcuni equivoci. Il sindacato non delega la formazione dei propri quadri solo per il fatto che la affida – in parte o per certi livelli – ad istituzioni culturali esterne. Riconosce solo che non è possibile da solo fornire tale formazione, sia per insufficienza delle risorse interne, sia per la non pertinenza dei suoi controlli di merito tecnico-scientifico. Il sindacato, detto brutalmente, compra, se necessario, la cultura e la formazione che gli serve; meglio, nella maggior

parte dei casi, potendo contare su disponibilità ospitalità e interesse da parte degli interlocutori (una risorsa che finora esso ha sprecata o sottoutilizzata), coopererà con essi per il raggiungimento di obiettivi formativi specifici o anche per attività culturali di interesse generale. La negoziazione riguarderà tutti gli aspetti della formazione, senza per questo che il sindacato possa presumere di entrare nel merito di contenuti scientifici. Non è questa materia di sua competenza. Potrà viceversa selezionare gli interlocutori in rapporto a criteri generali di opportunità e urgenza, e a obiettivi culturali latamente definiti, meglio ancora a standard da rispettare reciprocamente, piuttosto che a contenuti materialmente definiti.

Il sindacato ha propriunti di vista su tutte le materie che lo riguardano direttamente o indirettamente. E li farà valere nella negoziazione. Ma il criterio rilevante è il pluralismo culturale, la pluralità delle fonti della formazione, il rifiuto di ortodossie e monopoli, di censure (anche indirette) o di preferenze irriflesse. Questo basta e avanza per garantire qualità e autonomia, che non vanno – come forse per riflesso condizionato si potrebbe ancora essere tentati di fare – cercati nel posto sbagliato. L'autonomia se c'è non ha bisogno di difendersi troppo, e *l'autonomia è il contrario dell'autarchia*.

- f- Infine, si tratterà di investire sulla *qualità professionale di quanti saranno chiamati a gestire la formazione*. Spesso, finora, è stata affidata casualmente a quadri con vocazione intellettuale o a masochisti o a quadri collocati su un binario morto. E' proprio il caso di dire che questa idea micagnosa, residuale e riduttiva della formazione e della cultura – come si manifesta nella reale loro emarginazione nella vita dell'organizzazione e più ancora nell'immagine ideologica che i dirigenti hanno dell'organizzazione – è indegna di una grande organizzazione come la Cgil e contraddice direttamente gli assunti e le mete indicati nel Programma fondamentale. Occorre disporre in futuro di specialisti della formazione (del resto non è affatto detto che uno specialista debba per tutta la vita fare questo mestiere, oggi che si parla di flessibilità e di articolazione dei cicli di vita degli individui). Di specialisti della gestione della formazione. Dei *politici della formazione*. Offrire a quanti oggi già sono attivi in questo campo vere occasioni culturali e formative appropriate, occasioni d'incontro e discussione, contatti più intensi, meno occasionali e sporadici, con la cultura che è fuori, più orgoglio e meno frustrazione. Sembra difficile, ma basterebbe anche poco per cominciare a dare un segno, che in questo campo il sindacato dei diritti vuol fare sul serio.

Si tratterà anche di più soldi, ma in primo luogo di più attenzione e di migliore tematizzazione, e di permettere (non impedire, non sabotare, involontariamente) gli sforzi che tanti quadri stanno facendo per innovare in profondità i frammenti della formazione sindacale. Molti dei quali vanno alla deriva come frammenti di una grande stagione, che si allontana rapidamente nel tempo. Nella formazione, nel suo assetto attuale, nella sua immagine ancora predominante nell'organizzazione, si riflette troppo del passato e troppo poco del futuro. Eppure non c'è organizzazione come il sindacato che sia esposta ai rischi e alle opportunità del futuro, anche più delle imprese. E' strano perciò che investa così poco sui propri patrimoni invisibili, dai quali dipenderà la sua azione e capacità future.

### 1.3 Tematiche vecchie e nuove

L'intreccio di temi classici e alcune novità

Ora possiamo passare a indicare non contenuti per la formazione, ma tematiche vecchie e nuove, e sottolineare qualche intreccio interessante che potrebbe tra esse stabilirsi. Del resto i testi delle tesi congressuali o del Programma fondamentale sono già ricchi di indicazioni, e non occorre qui dilungarsi. Non parliamo perciò di materie specifiche cui assegnare un rilievo inedito nella formazione, piuttosto di qualche dimensione delle *competenze di ruolo* che occorrerà rafforzare.

Nelle attività di formazione attuali sono già presenti molte *tematiche innovative* e anche la consapevolezza di *nessi trasversali* tra loro. Basterà perciò accennare – solo al fine di calibrare meglio gli interventi futuri anche sotto questo profilo – che vi sono materie dalle quali è bene non prescindere più nella formazione.

Eccone un breve elenco puramente indicativo:

- Rischi, specie tecnologici
- Innovazione tecnologica
- Questioni e sperimentazioni di democrazia economica e industriale, in stretta connessione con l'esame delle forme di proprietà, controllo ed impresa
- La formazione di società multiethniche
- La differenza sessuale
- Sfere di giustizia, ovvero le uguaglianze e le differenze legittime
- La costituzione fiscale
- Le politiche pubbliche
- La interpretazione sociologica e politologica (non solo giuridica o politica) dei processi democratici
- L'interdipendenza tra regioni geopolitiche
- Le istituzioni e la questione dei beni pubblici
- Economia e politica dell'ambiente
- Lavoro e cittadinanza: nessi e tensioni tra l'essere lavoratore ed essere cittadino
- I lavori, specie i più nuovi e i più caratterizzanti la futura struttura sociale
- I problemi della scelta collettiva e dell'implementazione di decisioni e programmi
- Questioni di etica pubblica e di deontologia professionale.

Molti di questi temi si coniugano spontaneamente con le preoccupazioni correnti del sindacalista. Altri, almeno per le categorie analitiche e le discipline cui rinviano, sono più inconsueti. Segnalano solo quanto il sindacato stia dentro i processi sociali e culturali generali, che generano problemi sui quali si chiedono risposte anche al sindacato. Anche nel fare "semplicemente" il proprio mestiere, il sindacato si impiglia in queste ragnatele di questioni, spesso di non facile decifrazione. Sarà bene accordare in futuro sempre più spazio – intanto nella formazione – alla discussione di temi sui quali i sindacalisti del 2000 negozieranno, o sui quali dovranno schierarsi.

In parte si tratta solo della riformulazione di tematiche, con le quali il sindacato da tempo ha a che fare. In molti altri, però, si tratta di *modificare il paradigma in uso*. Si pensi all'aggiornamento necessario sui temi attuali della *questione meridionale, o sulla qualità dei servizi collettivi o sul governo della città*. In questi casi probabilmente solo un contatto più intenso, almeno nella formazione, con l'evoluzione del dibattito scientifico e culturale può permettere di tenere il passo con le cose. A volte si tratta di tematiche ancora non del tutto consolidate (come la differenza sessuale o l'ambiente), in altri casi il sindacato forse registra la maggior pigrizia proprio su questioni storicamente sue, come la politica economica, la politica dei redditi, la politica industriale e simili.

Ma, proprio nella formazione, si deve ritenere che l'apprendimento più stimolante avverrà nel contatto tra vecchi e nuovi modi di vedere le cose, nell'intreccio tra temi tradizionali e nuove questioni (magari ripensando la politica occupazionale nell'ottica delle pari opportunità, o il lavoro nei servizi nell'ottica della politica dei tempi urbani).

*La formazione ha il vantaggio di essere uno spazio virtuale; non si deve discutere per gestire, né informarsi per decidere. Si tratta di imparare a convivere con oggetti simbolici di crescente complessità e di affinare la "chiave a stella" del sindacalista. Possono avvenire piccole brainstormings senza che l'organizzazione o i dirigenti si debbano preoccupare di avere o di imporre una linea di condotta. Così nel breve, ma sperabilmente sempre più ciclico e interrelato, mondo della formazione si prepara il nuovo che sarà messo alla prova. Sarebbe*

onesto riconoscere che ciò avviene non solo nelle menti dei dirigenti, ma anche nei processi, sinora marginalizzati, di costituzione dei *capitali invisibili dell'organizzazione: i saperi, le competenze dei suoi quadri*.

## 2.1 Alcune priorità

Rappresentare, dirigere, organizzare, contrattare, attivare

Qui il discorso è più delicato, poiché questo è il punto del massimo incontro tra socializzazione al ruolo, come avviene di fatto, e formazione al ruolo. Riteniamo utile individuare alcune componenti cui assegnare priorità rispetto ai compiti ridefiniti del sindacato del prossimo futuro.

Le priorità saranno assegnate a quelle funzioni del ruolo dotate di relativa autonomia, o perché si manifestano particolarmente in certi momenti dell'attività sindacale o perché la loro specificità è connessa alla specificità di saperi e know how relativamente distinti.

Parliamone in forma attiva come verbi del fare sindacato:

- *rappresentare*

Indubbiamente il sindacalista opera in nome e per conto degli iscritti, anche di quelli potenziali. I processi della rappresentanza sindacale sono particolarmente complessi, meno lineari di quelli della democrazia politica rappresentativa, perchè molto hanno a che fare con relazioni fiduciarie, deleghe reali e non solo simboliche, appartenenze e identificazioni. E' una delle dimensioni della democrazia sindacale più problematiche, spesso sottoposta a dure verifiche, più spesso ancora fuori controllo da parte dei lavoratori. Se ne discute sempre e di nuovo, e certamente la soluzione definitiva non c'è, comunque non sta solo in regole, procedure e statuti di garanzia. Ma un'attendibile e responsabile rappresentanza chiama in causa *la qualità delle interazioni tra le varie modalità del sindacato* che abbiamo richiamato nella prima parte di questo testo. La rappresentanza è legata a programmi, a rappresentazioni, a successi e insuccessi, a capacità dei vari attori nel sindacato, allo loro intelligenza delle cose da essere e da fare.

Sotto il profilo del fabbisogno formativo, il rappresentare evoca due grandi tematiche:

- la democrazia come regime e il regime della democrazia sindacale
- il ruolo che nel rappresentare svolgono quadri di riferimento interpretativi della realtà, che orientano le scelte e le preferenze, ed insieme forniscono criteri di giudizio sul fare e sul fatto.

Nella formazione occorrerebbe offrire ai quadri migliori opportunità per *tematizzare adeguatamente il problema della democrazia e su questa base ridiscutere la questione del rappresentare*.

Qui l'aspetto di innovazione culturale è più marcato, perché il sindacato dei diritti viaggia sensibilmente verso una nuova nozione di democrazia interna e verso una diversa collocazione del sindacato nel quadro del regime democratico. Ma i linguaggi e le cognizioni correnti sono ancora inadeguati alle intenzioni. Si tratta di aggiornare la cultura politica del sindacato – anche con riferimento al quadro internazionale – e di rimetterla a stretto contatto con la riflessione scientifica più avanzata. Rappresentare, oltre a richiedere, un'idea di democrazia e la predisposizione e cognizione di adeguate regole e procedure di selezione e verifica, rinvia alla capacità di dotarsi, di riflettere e di rinviare agli iscritti *rappresentazioni adeguate del mondo*.

Immagini sintetiche certo ma necessarie per l'agire e per la valutazione. Da tempo si è affievolita nel sindacato la capacità di proiettare una grande immagine dell'evoluzione sociale, in rapporto ai dilemmi e ai rischi connessi a tecnologia, tensioni internazionali, integrazioni, sfide ambientali o altro. Proprio qui si coglie quella che è un po' la sottolineatura cruciale di questa analisi. Meno che mai oggi potrebbe il sindacato pensare di essere autarchico in un simile campo, con l'esaurimento delle tradizioni di riferimento e con la grande incertezza che caratterizza i sogni e gli incubi del futuro. Solo una più intensa interazione con i saperi sociali può garantire quel *grande incremento di pluralismo culturale e disciplinare nell'enciclopedia dei saperi*

*sindacali*, dai quali quadri e dirigenti sapranno distillare le immagini per rappresentare e per agire di cui hanno bisogno.

A livello della formazione un po' banalmente forse ciò vorrebbe dire più sociologia, più scienza della politica, e meno economia da manuale. Forse più relazioni internazionali e meno classici in pillole. Anche più storia e più diritto e meno cronaca del Palazzo. Del resto ciò avviene già in molte attività formative, anche se sembra che il sindacato non sempre se ne renda conto. Si tratta di spostamenti d'accento deliberatamente detti in modo brutale, solo per segnalare che il fabbisogno di interpretazione sociale della realtà sta crescendo smisuratamente in proporzione degli apporti cognitivi delle varie discipline e della difficoltà a produrre immagini sintetiche per l'azione. E tuttavia una grande organizzazione non ne può prescindere. I gruppi dirigenti sicuramente correggono di continuo e aggiornano tale immagine, ma occorre che i quadri in formazione siano resi sempre più capaci di autonome valutazioni grazie a un bagaglio culturale di base assai più ampio e ricco di quello tradizionale.

- *dirigere*

Se rappresentare bene è difficile (già sotto il profilo delle cognizioni necessarie), *dirigere è un'arte per pochi*. E tuttavia sia la democrazia che il sindacato come organizzazione hanno fame di quadri capaci di dirigere, ovvero di prendere decisioni, di assumersi responsabilità, di stare nell'arena con e contro altri partner, di offrire sponde, mete e canali per la base organizzata. L'arte si apprende praticandola, e poco può fare la formazione. Oltretutto dirigere implica anche scegliere chi chiamare a dirigere, e quindi la selettività politica fa aggio su altri criteri. Tuttavia anche sotto questo profilo, conviene segnalare alcune novità e necessità.

Prima di tutto c'è l'aspetto di direzione dell'organizzazione: è un a miscela di momenti politici, organizzativi e anche burocratici. *Per ogni organizzazione governarsi bene è la cosa più difficile*. Nel sindacato questo è anche l'aspetto più tipicamente soggetto alle pratiche e agli schemi del "far politica". Tuttavia ci sono segni del fatto che sarebbe opportuno (in sé, come servizio agli iscritti, e come immagine esterna) che il sindacato si gestisse meglio. A tale scopo occorreranno dirigenti e quadri più capaci nel trattare la logica dell'azione organizzativa, più capaci di tematizzare il processo organizzativo come tale, sulla base delle competenze che possono ricavarsi dalle discipline che si occupano di questi temi, e che finora sono rimaste molto al margine, anche nella formazione. Timidezza, autocensura, ostilità preconcepita. Meglio ripensarci oggi per non trovarsi troppo scoperti domani.

Dirigere è anche, soprattutto per il sindacalista moderno: decidere, come si sceglie, si arriva a prendere decisioni, la cognizione e capacità di gestione di processi decisionali spesso contorti e faticosi: anche questa è una dimensione analiticamente sottosviluppata nel sindacato, che sarebbe bene prendere più sul serio. *Oggi dirigere, oltre che arte, è scienza*. Due dimensioni che gradualmente assumono una rilevanza autonoma e fanno riferimento a specifiche competenze e tecniche. Qui il dirigente sindacale diventa certo più simile al dirigente di ogni e qualunque organizzazione. Gli resterà comunque sempre sufficiente specificità, perché nessun'altra organizzazione presenta forse la stessa intricata compresenza di forme sociali diverse, come abbiamo rilevato fin dall'inizio. Si tratta di valorizzare di più, e ora, dimensioni che nel prossimo futuro sono destinate a diventare più autonome e più sofisticate.

Lo stesso vale per il verbo *organizzare e contrattare*, ed è inutile dilungarsi. Insieme, queste quattro dimensioni potranno diventare oggetto di crescente attenzione nella formazione, e portare gradualmente a ripensare la figura del quadro e del dirigente, che diventerà più "tecnico", come è inevitabile in una società scolarizzata e terzariata.

Vale la pena, invece, di dire qualcosa su un altro verbo sindacale:

- *attivare*

In molti contesti il sindacato è una presenza debole (come nel terziario, o nelle regioni meridionali). Può accrescere il suo ruolo solo se è in grado di essere un protagonista sociale veramente generale. Si pensi anche ai distretti industriali, o magari a nuove realtà istituzionali come la provincia metropolitana. Senza capacità di incidere su processi istituzionali di vario livello, alla contrattazione di categoria resterebbe ben poco spazio. Inoltre, la società civile in molti casi si aspetta che il sindacato sappia e sappia fare di più e meglio di altre organizzazioni (si pensi a Brindisi e agli Albanesi). Ma ciò che il sindacato dimostra in casi di emergenza dovrebbe essere capacità corrente di “attivare” forze civili e culturali. Naturalmente questo lavoro tipicamente può essere svolto solo in cooperazione con attori molto diversi, spesso idiosincratici, e con istituzioni talora lontane. Imparare ad attivare - anche quando il sindacato non è più movimento sociale - resta e ridiventa una funzione importante in determinati ambiti o compiti.

Saper attivare diventerà una nuova fonte di legittimazione, una versione aggiornata del “farsi carico”, e dell’assumersi responsabilità, talora anche supplenze. Anche perché gli iscritti che sono lavoratori sono anche cittadini, e il sindacato lo vogliono attivo a tutto campo. Ciò non significa un ritorno di pansindacalismo, perché si tratta di operare dentro una divisione del lavoro istituzionale e politica. Quadri sindacali che recuperino il gusto del rapporto con la società civile, con i suoi attivismi e ricolleghino lo specialismo sindacale (che già troppo spesso al senso comune appare corporativo) alle sue stesse radici sociali: anche questo è un compito che richiede molto sapere sulla società e sulle culture in gioco.

## 2.2 Acquisire competenze

### Saperi e saper fare nel sindacato

Proprio il rilievo da assegnare nella formazione ad alcuni nuovi aspetti del ruolo sindacale, e alle nuove componenti disciplinari che occorre apportare, permettono di precisare in cosa possono consistere le competenze professionali del sindacalista.

Qui abbiamo a che fare con:

- skills, abilità tecniche, competenze che attengono a specifici ambiti disciplinari, con predominanza della dimensione “risolvere problemi”, della comprensione dei termini dei problemi e dell’adeguata tematizzazione, compresa la capacità di rapportarsi ad altri, nel e fuori dal sindacato;
- sapere che non è immediatamente valutabile in termini di capacità professionali, e che rappresenta piuttosto *una riserva o lasco*, un potenziale di apprendimento, questo è più direttamente connesso all’esposizione a fatti culturali, oltre che all’approfondimento di particolari tematiche.

Abbiamo già a sufficienza insistito sul crescente fabbisogno (che è anche una crescente domanda soggettiva) di competenze, più sofisticate e in parte anche nuove per il sindacato. Ed è evidente che la formazione su questo punto deve fare notevoli passi avanti. Quanto alla formazione culturale generale viene lasciata all’iniziativa individuale e così dovrà sempre essere. Tuttavia, poiché nel corso del tempo la divisione del lavoro scientifico e culturale va aumentando, aumenta anche il bisogno di mediazioni e di sintesi, *di occasioni strutturate e di pause di riflessione*. C’è apprendimento in senso stretto nel caso delle abilità, mentre il diventare più colti è socializzazione, formazione del carattere e dell’identità. In pratica ne consegue che la formazione si articolerà su due dimensioni: quella della *trasmissione e apprendimento di competenze (saper fare)* e quella della *comunicazione su temi rilevanti*, condotta negli appropriati linguaggi disciplinari e tematici.

La distinzione spesso è solo analitica o di circostanza: la discussione di alcune categorie che permettono approcci specialistici a problemi, comporta lo sconfinamento in tematiche più generali, epistemologiche, storiche o etiche. Perciò nella formazione i due momenti non appaiono separati, anche se spesso il loro intreccio non è facile da realizzare o da percepire. Quanto più la formazione specialistica si qualifica, tanto

più si avvicina per un lato alla dimensione di cultura generale e permette il controllo su linguaggi specialistici e quindi di affetto lo sviluppo di competenze linguistiche generali.

Nell'organizzare la formazione, perciò, sarebbe bene da un lato:

- qualificare il più possibile l'apprendimento di skills, in modo da avvicinare questo aspetto a quello della cultura generale;
- prevedere anche momenti di approfondimento culturale su temi rilevanti in cui l'accento sia posto specificamente sui linguaggi, le ipotesi, i paradigmi, i valori in gioco, i nessi con le identità, la memoria del passato e la prospezione del futuro.

E in genere: intrecciare alla formazione orientata alle competenze momenti di partecipazione, o confronto, con aspetti della cultura alta, per evitare che questi ultimi appaiano esterni, lontani, non pertinenti.

Si può vedere così come la formazione sindacale necessariamente si avvicinerà sempre più alle caratteristiche della formazione generale di medio e alto livello: non potrà più restare un hortus conclusus, una specie inferiore di insegnamento e apprendimento, i cui si dà in forma deteriorata ciò che altrove è già disponibile al meglio. Questa differenza – difficilmente si può negare che sussista ancora oggi – deve cessare.

### 2.3 competenza di ruolo

Formare al ruolo di sindacalista

Il sindacalista correntemente stima di più le competenze di ruolo acquisite on the job, la capacità di gestire il proprio ruolo in un ambiente competitivo interno ed esterno. Si interpreta come attore politico e dedica certo la maggior parte delle sue energie a coltivare l'arte della politica. Quella sindacale ormai, come abbiamo osservato, appare solo una variante di un modello generale che per la verità non può essere più inteso come la migliore pratica di virtù civiche. Anzi. Sotto questo profilo i sindacalisti sì che farebbero meglio ad essere diversi.

Sebbene questa sia la dimensione predominante e più apprezzata, ce ne sono altre più interessanti e promettenti. Ricordiamo sempre i verbi che abbiamo citato sopra. Ciascuno di essi indica compiti rispetto i quali il sindacalista deve essere all'altezza. Sono diversi e richiedono l'attivazione di saperi e competenze diverse. Dare un senso autonomo a tali verbi sarebbe acquisire competenze e insieme mostrare con i fatti che il ruolo del sindacalista non è solo l'articolazione locale di un genere fin troppo diffuso nel nostro paese, data l'ipertrofia numerica e di ruolo del ceto politico.

Competenza di ruolo sarà sempre saper *rappresentare, trattare, dirigere, organizzare, attivare, ecc.*, interagire con controparti, con istituzioni, culture, cooperare con attori civili. Certo anche stare sull'arena e sulla scena politica generale. Leggere velocemente fasci di giornali e trattare con giornalisti, secondo i compiti del sindacato dell'immagine. La correzione di aspetti deteriori, che indubbiamente esistono, delle attuali competenze di ruolo, sarà ottenuta solo tramite la riqualificazione delle altre dimensioni in processi formativi di qualità. Ma certo la formazione qui è solo la classica goccia nell'oceano. Sarà *la qualità della vita nell'organizzazione* a decidere se le competenze di ruolo saranno quelle richieste a un sindacalista del duemila o a un tuttodore della politica.

### 3.1 Formazione e culture

Il contatto con il pluralismo culturale e disciplinare

Da quanto detto risulta chiara la rilevanza del *pluralismo culturale e disciplinare*.

Naturalmente da tanto tempo il sindacato è del tutto privo di (auto)censure, anche se una propensione ad essere vittima di schematismi e preconcetti persiste. Quelli di natura propriamente ideologica si sono molto affievoliti, ma non si possono dire scomparsi. C'è il rischio di riempire il vuoto con ciò che offre il mercato

delle idee, che non sono sempre le più brillanti e fondate. Di fatto oggi nei testi, nei discorsi, nelle analisi, nella formazione, scorrono i linguaggi più diversi e delle scuole e discipline diverse. Quindi il pluralismo per così dire è garantito. Un rischio semmai deriva da quel processo di omologazione tra sindacalista e ceto politico di cui abbiamo detto. In tal caso il sindacalista assorbirà i pregiudizi, gli stili e gli occhiali del politico di professione.

In verità *dobbiamo considerare qui il sindacalista piuttosto come individuo e come cittadino*. In quanto tale egli è portatore di culture e di differenze, che farà valere nell'attività sindacale. Se potrà, però, perché la collocazione in correnti e cordate, mentre offre ampi strumenti di ruolo per l'autoaffermazione, non sempre è la condizione più favorevole per l'apprendimento. Anche qui non vi sono terapie specifiche. E' solo l'essere costretti a, o il poter essere messi in condizione di fare i conti con la cultura in generale che permette di superare o relativizzare miopie e correggere cattive abitudini intellettuali.

Due rischi possono essere segnalati in questo processo. C'è molto pluralismo, ma c'è sempre il pericolo di cadere preda di mode e stili dell'ultima ora, proprio in funzione della relativa scarsa rilevanza della cultura nell'attuale definizione del ruolo: perché magari ci sono sindacalisti colti come individui privati e opportunamente ottusi dentro l'organizzazione.

Ma c'è anche il rischio di voler enfatizzare all'eccesso una specifica e autonoma elaborazione sindacale, che invece vale proprio in quanto stia attivamente dentro un processo di innovazione culturale generale (in cui, al contrario, spesso non è il sindacato a riuscire più innovativo). O di voler fissare traguardi molto ambiziosi – Programma fondamentale – cui poco ancora corrisponde nella vita reale dell'organizzazione. Queste mètte, proprio perché molto alte, possono finire per avere una funzione suppletiva degli antichi collanti ideologici e così ostacolare di fatto l'apprendimento. Per fortuna il sindacato è particolarmente immune da fondamentalismi della più varia natura, che occupano lo spazio ideologico. Tuttavia *anche il sindacato dovrebbe incorporare più senso del limite*; sapendo che non tutto compete a lui, che non può strafare, ma che deve piuttosto far bene ciò che si impegna a fare.

Quindi: pluralismo culturale e disciplinare per una molteplicità e differenza nelle competenze professionali e di ruolo. Certamente nei documenti ufficiali più recenti è stato fatto un grande sforzo in questa direzione. *Il compito della formazione è di contribuire a trasformare parole in culture e quindi (tramite competenze arricchite) in prassi consapevoli*.

### 3.2 Lavoro di cura

Avere cura dei quadri, dell'organizzazione, dell'ambiente di lavoro, della formazione

Forse il punto più critico è questo, perché - a parte i rischi sopra accennati – il vero dilemma sindacale sta nel come colmare lo scarto tra il dire e il fare, tra il fare e l'essere. Il *sindacato dei diritti* si propone come istanza della qualità e dell'equità sociale. Il risultato cui si punta è questo: rendere azionabili, accessibili, socialmente probabili le capacità di agire sociale degli individui e dei gruppi che sono date sotto forma di diritti e di dotazioni (beni pubblici in senso lato). Quindi si vuole un risultato, approssimabile asintoticamente, cui concorre il sindacato in interazione con una pluralità di altri attori: imprese, istituzioni, lavoratori, cittadini, saperi. Si pone perciò acutamente il problema della cooperazione con altri per raggiungere i risultati voluti, e quindi quella del *posto del sindacato nella divisione sociale del lavoro della qualità*.

E' indubbio che molte delle parti in causa incorporano già oggi più qualità del sindacato, o almeno vi investono di più. Quindi l'aspetto più preoccupante qui – proprio per i suoi risvolti e le sue ricadute sulla strategia della formazione per il sindacato dei diritti – è che invece il sindacato sembra particolarmente atono, distratto o trascurato sotto questo profilo. In poche parole: il sindacato ha poca cura di sé. Cura poco i propri

edifici, le proprie strutture, l'ambiente di lavoro dei propri quadri, la qualità del loro lavoro, al loro preparazione e formazione, il sostegno alle loro identità professionali e sociali.

C'è molto nel sindacato attuale l'idea (segnata dalla sua origine iperpolitica) che custodi della qualità sono i dirigenti (il gruppo dirigente centrale, autopoietico), mentre il resto dell'organizzazione seguirà come l'intendenza. A cominciare dalla trascuratezza dell'apparato tecnico fino all'occasionalità della cura degli individui. In questo, del resto, il sindacato è spaventosamente simile alle altre componenti della degradata sfera pubblica in Italia. C'è il passato pauperistico, operaistico, fabbrichistico che lascia un'ombra. C'è che il lavoro del sindacalista è un lavoro da veri uomini. C'è che una macchina bellica come il sindacato è per sua natura inestetica. Più semplicemente *non c'è cultura di organizzazione, orgoglio di istituzione, un pensare in grande a se stessi* proprio in funzione dell'ampio ruolo che ci autoassegna nella società.

Ma se il sindacato dei diritti non è un sindacato di qualità, come potrà perseguire obiettivi che nega a se stesso? La qualità che è stata messa nei documenti dovrebbe scorrere nei corridoi e nelle stanze, nelle riunioni e nelle teste.

Oltretutto il sindacato ancora non percepisce del tutto che la società si aspetta qualità dall'azione sindacale, dalla rappresentanza sul posto di lavoro all'Etli. Che gli iscritti sono leali, ma anche consumatori esperti sul mercato dei servizi, e cittadini sempre più esigenti. Che il sindacato viene sempre più valutato dal contributo che riesce a dare alla qualità sociale.

Solo un sindacato culturalmente più ricco, più attrezzato, più formato, più curato, può rispondere a tale aspettativa. *Ecco perché la formazione è politica organizzativa. Ecco perché l'organizzazione ha bisogno di cultura e di formazione.*

Più sapere e quadri più formati, infine, significa anche più democrazia, perché si rompe il monopolio ancora vigente dei dirigenti sui saperi e sui paradigmi dell'azione sindacale. Come nella società anche nel sindacato: questo può essere il criterio attuale della formazione sindacale.

### 3.3 Criteri di valutazione

Per valutare i risultati della formazione, e le stesse scelte di politica della formazione

Da quanto precede ricaviamo i criteri che possono aiutare a valutare la formazione: la strategia della formazione e i suoi risultati. Il primo criterio è intrinseco: i contenuti e le forme devono corrispondere *a quanto di meglio* (per approssimazione) *è disponibile nella società*; non è più giustificata una formazione di seconda scelta, nell'impostazione, nei contenuti, negli obiettivi.

Il secondo criterio è organizzativo-programmatico: *la formazione ha senso come continuo ritorno "alla base"*, come entrata e uscita programmata e calibrata su esigenze individuali. Più volte nel corso della vita e della carriera, a livelli differenti, il più possibile in una progressione che sia affine a quella praticata nei processi formativi generali.

Il terzo criterio è relativo alle competenze: la formazione fa assorbire, acquisire linguaggi, enciclopedie, tecniche, fa cambiare gli occhiali. A ruoli sindacali sempre più complessi corrispondono *competenze più diversificate e insieme più radicate in specialismi*, che non possono più essere tenuti fuori dalla porta. In questo senso fare il sindacalista resta una vocazione, ma diventa una professione. Più competenze, più formazione. Più competenze richieste, più formazione differenziata, articolata e permanente.

Il quarto criterio è relativo al nesso formazione-azione sindacale: la formazione, nei contenuti e nelle forme deve essere *pertinente, cioè rilevante per fare ed essere sindacato*. Se diventa più affine a quella che si svolge nelle scuole e nelle università è solo perché il sindacato è "generale", sta fra società e istituzioni, copre ambiti sociali molto diversificati, e perché il sapere è uguale per tutti. Quindi calibrazione costante tra lo specifico

sindacale e il saper di tutti, ma nella crescente consapevolezza che il sindacato è sempre più solo un “contesto” per molti saperi, piuttosto che finte di saperi autarchici.

Il quinto criterio è: *se la formazione è buona, fa cultura, è anche politica culturale, contribuisce alla cultura generale della società*, e specificamente alla cultura di organizzazione. Se la formazione resta di molto al di sotto della soglia della visibilità culturale generale, vuol dire che vale poco anche come formazione sindacale.

Quindi le parole-chiave diventano:

- formazione di qualità per un sindacato dei diritti alla qualità;
- formazione come sistema allentato, ma ordinato, ben orientato;
- formazione come fonte di professionalità, di competenze e di differenze pluralistiche nell’interpretazione del ruolo;
- formazione sindacale come sapere generale, non aziendale: la specificità è un’articolazione, non una riduzione;
- formazione come politica della cultura, produzione di cultura, come stare a pieno titolo nel processo culturale come attore partecipe e imprenditivo.

### 3.4 Formazione come diritto

Diritto alla formazione nel sindacato dei diritti, ovvero il dovere di sapere

La formazione è un diritto per i quadri o, se si preferisce, un dovere dei dirigenti e dei quadri nei confronti del sindacato dei diritti. Nella formazione e nella produzione culturale sindacale si chiude il cerchio tra vita reale (spesso caotica, abitudinaria e sciatta, talvolta anche generosa, civile e lungimirante) del sindacato e della vita ideale, quella dei documenti e dei buoni propositi. Se il sindacato decide di darsi qualità, valorizzerà la formazione e la cultura come un bisogno primario, non come un lusso, un di più, una scocciatura. Se vuole quegli obiettivi dovrà curare e presto i propri mali interni come organizzazione, associazione, istituzione e movimento.

Certo tutto è politico, e saranno la politica sindacale e l’esperienza a dire come e quanto ci si avvicini alle mete prescelte. Ma la qualità non si decide, né si produce, con maggioranze o minoranze, con alleanze o cordate, con politiche simboliche o scambi interessati. La qualità si ha praticandola. *La formazione, la produzione culturale, la comunicazione sono il luogo privilegiato della qualità*. Certo sarebbe ridicolo pretendere o credere che spetti alla formazione *risolvere* i dilemmi dell’organizzazione delle spire della cattiva qualità. Però è vero che la qualità della formazione praticata è almeno un sintomo assai significativo di quanta e quale qualità l’organizzazione ha voluto e vuole per se stessa.

Ne potrebbe risultare che il sindacato è stato sì capace di indicare e porsi obiettivi di grande qualità, ma che non li ha potuti seriamente perseguire perché non ha capito che doveva *cominciare da se stesso*. E’ *la vendetta della qualità globale*: non si può volere qualità – o diritti azionabili, che spesso è la stessa cosa – come risultato della propria azione (si tratti di produrre buone auto o di firmare buoni contratti) senza volerla per gli attori che la producono e per i contesti della loro *vocazione e professione*.