

## **Saul Meghnagi, Educare alla democrazia. Esperienze di formazione sindacale in Europa. L'Isf Cgil: una formazione sistematica, specialistica e solidaristica<sup>1</sup>**

IALHI Conference, Rome, 6-8 September 2007

<http://www.ialhi.org/rome2007/meghnagi.pdf> | <http://www.ialhi.org/>

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.

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 a scelte di cambiamento di carattere organizzativo e rivestono particolare pregnanza se legate alle strategie che l'organizzazione assume.

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.

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.

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.

Diritti e pari opportunità sono per questo materia di confronto e di conflitto. Si configurano come materie di analisi di contrattazione, di definizione connotata, come accennato, da una dimensione valoriale e politica, non solo da una dimensione giuridica, economica e sociale.

---

<sup>1</sup> Una versione più ampia e dettagliata della riflessione proposta in questa sede è in Isf "La formazione di una organizzazione di rappresentanza. Attività 2002-2005", Roma 2006

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, 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.

L'Isf, istituto a carattere nazionale, ha operato in stretto rapporto con l'organizzazione stabilendo, tra l'altro, relazioni di collaborazione, di assistenza e di promozione verso le strutture che hanno ritenuto di avvalersene.

Ha definito le necessarie condizioni atte a un accesso trasparente a risorse pubbliche destinate alla formazione sindacale. Ha costruito, anche in tale prospettiva il proprio legame con varie strutture, al fine anche di una valorizzazione e socializzazione di tutte le esperienze positive svolte nel corso degli anni.

La Cgil ha sostenuto tale processo seguendone gli sviluppi legati a una strategia che la stessa Confederazione ha progressivamente delineato attorno a due nodi complementari: la connessione tra elaborazione e contrattazione, la relazione stretta tra politiche della rappresentanza e forme della tutela. Lo sviluppo di tale processo è in corso.

L'idea di un sistema fondato su un coordinamento politico dei servizi e su un'integrazione degli stessi è un dato acquisito e risponde a una precisa volontà di ristabilire il legame, storicamente elaborato, della funzione politica, della tutela e della sua incidenza sulle attività stesse della rappresentanza. Ciò appare assolutamente imprescindibile ove ci si riferisca a soggetti che sono al di fuori del lavoro tradizionale.

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 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;
- l'estensione delle risorse economiche investite. Il sindacato produce strategie e proposte, ovvero idee. Tale produzione non può essere improvvisata e non è un bene di basso costo;
- una valutazione degli impatti delle azioni formative. Tali impatti esigono 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.

Per tutto ciò 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.

In questo quadro si colloca lo sviluppo di materiali e tecnologie educative, in relazione ai quali gli archivi costituiscono una risorsa fondamentale.

## Summary

Trade Unions officer training is an activity difficult to define. It includes technical competence, general knowledge, values, identity of an organization.

The Institute for Advanced Training ("Istituto Superiore per la Formazione") is a structure specifically devoted by CGIL Trade Union to his task.

The Institute developed a specific training model in which learning is built through different media.

The archive can be one of those media.