

Democrazia e diritti nella formazione dei quadri sindacali

Adolfo Braga

1. Un progetto formativo e un passaggio inevitabile

La formazione rivolta a 20.000 («Progetto Ventimila») quadri, delegate e delegati sindacali, deve essere certamente annoverata come *formazione intenzionale* perché sta consentendo la realizzazione di azioni organizzative che, diversamente, non avrebbero potuto esserci¹. Nel caso di specie, questo progetto tenta di dare sponda a nuovi bisogni dell'organizzazione che si trova di fronte a un contesto generale non favorevole, per gli evidenti segni dell'attacco alle organizzazioni democratiche.

Un'analisi molto rigorosa porta ad ammettere che il contesto non favorevole è anche generato dalla contemporanea presenza di una fase nella quale il rapporto fra i sindacati e gli associati è molto cambiato e presenta aspetti di forte complessità.

Aver focalizzata l'attenzione principale del Progetto Ventimila sull'identità, nei fatti caratterizza una scelta della Cgil immediatamente politica, che deve risultare – al termine di questa esperienza – essenziale per lo sviluppo della stessa organizzazione, che dovrà tenere nel giusto conto i «ritorni» che riceverà dalla grande occasione di «ascolto» delle delegate e dei delegati. Un percorso culturale, dunque, di ricostruzione dell'identità di un'organizzazione che ha svolto e svolge un ruolo politico-sociale fondamentale nella società italiana.

Alla formazione sindacale è affidato quindi il compito di prendere in carico le tante domande e contraddizioni che attraversano questa fase. Questo sforzo non può che essere immaginato, data la delicatezza della sfida, con un punto di vista nazionale che deve consegnare a tutta l'organizzazione una se-

* Adolfo Braga è direttore dell'Isf e professore nella Facoltà di Scienze politiche dell'Università di Teramo.

¹ Susi F. (1989), *La domanda assente*, Roma, La Nuova Italia Scientifica.

rie di priorità universalmente riconosciute, nel rispetto delle autonomie organizzative tipiche delle associazioni di rappresentanza.

Non è trascurabile a questo proposito che la decisione di dar vita al Progetto Ventimila sia scaturita nella Conferenza d'organizzazione, con il chiaro intento di fare formazione sui temi più sensibili e più «caldi», e di realizzarla valorizzando le categorie e i diversi livelli dell'organizzazione. In quanto progetto di *formazione intenzionale*, deve necessariamente introdurre elementi di innovazione rispetto a precedenti progetti di azione collettiva².

Volendo riflettere sul piano progettuale, si rende necessario anticipare quali debbano essere le difficoltà per introdurre cambiamenti intenzionali coerenti con i desiderata della Conferenza di organizzazione. È inevitabile una rigorosa progettazione, perché potrebbe essere estremamente difficile tradurre l'orientamento assunto dalla segreteria nazionale sui temi dell'identità e dell'appartenenza (intesi come una delle risposte organizzative all'isolamento sociale della Cgil) in codici di comportamento condivisi dalla base estesa (quadri, delegate e delegati) e le conseguenti realizzazioni, proprio perché i cambiamenti devono essere vissuti e non devono essere solo virtuali.

È verosimile che il Progetto Ventimila, per le sue caratteristiche intrinseche, possa essere annoverato come connotato da un alto grado di inconsapevolezza, o meglio, da una percezione di un problema che c'è (l'affievolimento dei modelli di adesione al sindacato, così come erano stati vincenti negli anni passati, e oggi messi in discussione dalle profonde trasformazioni avvenute sul versante dell'identità), ma di cui non si riesce a percepire il contorno. L'organizzazione sindacale avverte la necessità di un'azione organizzativa capace di dare una risposta a questo malessere, ma è altrettanto consapevole che deve attivare comportamenti conseguenti che devono essere tradotti in meccanismi organizzativi, politici e operativamente guidati.

La Cgil è perfettamente conscia che bisogna evitare il rischio che questo processo rimanga un po' nel guado, sull'onda di una percezione indistinta di questo malessere che si trasformi automaticamente in un rispecchiamento del malessere stesso. Capire i connotati di questo problema, gli effetti del malessere sugli associati, pur di fronte ad altre più importanti criticità, è una nuova priorità con cui fare assolutamente i conti. Per questa ragione è preciso dovere di tutti coloro che se ne devono occupare partire dal presup-

² Susi F. (1994), *La formazione nell'organizzazione*, Roma, Anicia.

posto che alla conclusione del Progetto, avendo potuto contattare migliaia di delegate e delegati, se non si sarà portato loro un preciso messaggio politico e organizzativo il processo di disvelamento del malessere non sarà realizzato, ovvero il rispecchiamento del malessere rimarrà inevitabilmente indistinto³.

Dunque, una sfida interna che deve essere vissuta come promettente e fioriera di possibili nuove risposte alla strategia della Cgil, tenuto conto che i protagonisti di questa sfida sono le donne e gli uomini che fanno capo a una generazione che dovrà assumere un ruolo dirigente nei prossimi anni. Un processo di questa natura non può trascurare, al contempo, la contaminazione delle nuove generazioni con quella generazione (l'attuale gruppo dirigente) che tra qualche anno uscirà dalla scena, in quanto molti di loro nei prossimi anni andranno in pensione. Questo costringerà (anche se con la Conferenza d'organizzazione il processo si è avviato) la Cgil a mettere al centro dell'agenda un ricambio dei propri quadri.

Una contaminazione tra generazioni si realizza se sono messe a confronto categorie di analisi di soggetti che devono entrare in relazione. Per un verso è necessario conoscere chi sono oggi i dirigenti della Cgil. Sono quadri che sono entrati nel sindacato prevalentemente alla fine degli anni settanta. Da allora ci sono stati inserimenti periodici di altre generazioni, ma le generazioni fondanti sono quelle, appunto, della generazione di fine anni settanta, che continua a essere la generazione sulla quale oggi è costruito gran parte del gruppo dirigente della Cgil. In questo modo diventa obbligatorio un cambiamento supportato da una *formazione intenzionale* che punti su una generazione da accompagnare nei percorsi di carriera⁴.

La capacità di definire un'identità comune passa anche attraverso la scelta di costruire un legame interno. La tendenza all'individualismo dei lavoratori ha spesso come ripercussione quella di isolare i sindacalisti, che si sentono abbandonati a se stessi, e questo esige ancor di più una coesione interna maggiore che aiuti a definire lo spazio di una rinnovata cultura specifica dell'organizzazione attraverso nuove categorie interpretative con cui si analizza l'attuale realtà per intervenire.

³ Fenomeno dell'*eterogenesi dei fini*. Si avvia un'iniziativa per produrre determinate azioni organizzative, ottenendo un risultato opposto a quello che avevi in mente o anche non avevi in mente. Ad esempio, un'iniziativa può essere lanciata come atto burocratico mentre, in realtà, si attiva un processo organizzativo importante.

⁴ Susi F. (1994), *ibidem*.

Un contributo in tal senso ci viene dagli studi sull'identità che pongono l'accento sull'aspetto processuale e complesso della sua formazione⁵. Prioritariamente va chiarito che quando si parla di attori collettivi si intende parlare di gruppi, partiti, nazioni allo stesso modo di persone in carne e ossa, attribuendo loro un'unitarietà.

Il concetto di identità implica l'operare all'interno di una componente attiva che si *auto-riconosce* come entità distinta dall'ambiente, esplicando la funzione di controllo sia sul mondo esterno sia su una seconda componente del sé, più passiva, che nell'individuo singolo è costituita dal riconoscimento degli altri. Il concetto di identità prevede, inoltre, due funzioni distinte. La prima funzione è quella *integrativa* in quanto, integrando aspetti diversi, conferisce stabilità e continuità nel tempo al soggetto; la seconda è quella *locativa*, in quanto – attraverso processi di classificazione e riconoscimento sociale – consente di collocare l'individuo entro categorie più ampie, entro confini che lo rendono affine agli altri che con lui li condividono. La persona si identifica con altri individui o gruppi, ottenendone riconoscimento sociale, nel contempo si differenzia dagli altri, si individua, nel senso che diventa un soggetto con caratteristiche peculiari, individuali appunto.

Il concetto di identità, nel complesso, indica la capacità di un soggetto di stabilire una continuità temporale e una consistenza simbolica, nonostante i cambiamenti e di fronte a eventi traumatici, conflitti e altre situazioni critiche che lo minacciano.

Con questa chiarificazione il soggetto/persona non è più concreto del soggetto collettivo, così come quando si parla di identità riferita a un soggetto collettivo, questa non è riducibile solo all'aggregazione dei suoi membri individuali. L'identità di un gruppo dipende, almeno in parte, dalle motivazioni e dal sentimento di appartenenza dei singoli membri, tuttavia non si esaurisce in questi. Le stesse dimensioni e funzioni che definiscono l'identità individuale contraddistinguono anche l'identità collettiva⁶.

Un altro contributo è dato dagli studi sulle organizzazioni in chiave culturale. In quest'ottica l'intento del Progetto Ventimila è stimolare un processo di cambiamento culturale che ha, allo stato attuale, alcune «zone grigie»

⁵ Sciolla L. (2007), *Dimenticare l'identità o le concezioni riduzioniste dell'identità? Note sulle oscillazioni di un concetto*, in *La Società degli Individui*, n. 29, pp. 33-45.

⁶ Sciolla L. (1983), *Il concetto di identità in sociologia*, in *Complessità sociale e identità*, Milano, Franco Angeli.

non sufficientemente esplorate, all'interno delle quali deve trovarsi la spiegazione di quei fenomeni apparentemente contraddittori, osservabili nella vita sindacale.

Occorre, innanzitutto, riflettere sulla cultura organizzativa – intesa come *l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi*⁷ – per evidenziare che la sua natura è persistente e non modificabile, e lo è tanto più quanto più il sistema di valori ha radici antiche ed è condiviso.

La cultura organizzativa può essere analizzata a differenti livelli: in questa sede è importante mettere in evidenza «come» un gruppo costruisce il suo ambiente e «quali» modelli di comportamento sono discernibili tra i membri. Per analizzare il perché del comportamento dei membri spesso si cercano i valori che lo regolano. Ma poiché i valori sono difficili da osservare direttamente è spesso necessario dedurli intervistando membri chiave dell'organizzazione (nel caso del Progetto Ventimila l'occasione sarà data dalla somministrazione di un questionario a tutte le delegate e i delegati che saranno coinvolti nell'iniziativa) o analizzando il contenuto di documenti o statuti. Tuttavia, nell'identificare tali valori, generalmente essi rappresentano accuratamente solo i valori manifesti o espressamente accettati di una cultura, quelle che la gente *dichiara* essere le ragioni del proprio comportamento, quelle che idealmente vorrebbe che tali ragioni fossero, e che spesso sono le razionalizzazioni del proprio comportamento. Le ragioni profonde rimangono nascoste o inconse.

Per *comprendere* realmente una cultura e interpretare più compiutamente i valori del gruppo e il suo comportamento manifesto è d'obbligo scavare negli *assunti impliciti*, che sono tipicamente inconsci, ma che in effetti determinano il modo in cui i membri del gruppo percepiscono, pensano e sentono. Questi assunti sono appresi come valori accettati. Se un valore induce un comportamento, e se quel comportamento comincia a risolvere il problema che lo ha inizialmente stimolato, il valore gradualmente si trasforma in un

⁷ Schein E.H. (1986), *Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa*, in Gagliardi P. (a cura di), *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, Torino, Isedi, pp. 396-415.

assunto implicito circa il reale stato delle cose. Nella misura in cui è sempre più dato per scontato, l'assunto scompare dalla sfera della consapevolezza⁸.

La cultura di un'organizzazione può essere perciò costretta e piegata in una nuova direzione con costi organizzativi altissimi, ma tende a riassumere la posizione e la predisposizione originaria non appena la pressione diminuisce⁹. Sulla base di questa constatazione è possibile capovolgere la concezione tradizionale del rapporto esistente tra strategia e struttura, secondo la quale la struttura è una variabile adattativa e dipendente dalla strategia, per ammettere che le sole strategie possibili per un'organizzazione sono quelle che la struttura «naturalmente» produce.

Un altro elemento su cui riflettere è quello che dimostra che le organizzazioni sindacali si evolvono, e nei momenti di transizione dell'identità culturale è necessaria una leadership capace di condurre i suoi aderenti a una nuova, più allargata o diversa visione delle cose. Una funzione delicata, questa del gruppo dirigente, in quanto lo spazio d'azione è ridotto essenzialmente alla possibilità di orientare in modo parziale e indiretto un processo in gran parte accidentale, determinato dalle circostanze e dalla storia. Ciò nonostante gli spazi reali d'azione della leadership sindacale possono spaziare su una serie di possibili interventi sul campo simbolico (il linguaggio, il tempo dedicato a un progetto considerato come importante, la progettazione di azioni concrete in tal senso ecc.).

Seppure è difficile individuare i reali spazi d'azione della leadership e illuminare le «zone grigie» del cambiamento culturale, è comunque necessario analizzare la natura dei processi sociali attraverso i quali l'organizzazione si impregna di valori, diventando una istituzione, o assorbe nuovi valori, modificandosi in quanto istituzione.

Con la Conferenza d'organizzazione, con le delibere attuative e con il progetto formativo si sta realizzando un vero passaggio di fase che un'organizzazione sociale di rappresentanza come la Cgil deve effettuare. Occorre infondere linfa vitale nei quadri, nelle delegate e nei delegati, cui far seguire una cultura organizzativa ad hoc adeguata all'attuale fase sociale e politica.

La formazione della cultura organizzativa implica un processo dinamico di apprendimento, a partire dalla considerazione che la cultura deve inten-

⁸ Schein E.H. (1986), *ibidem*.

⁹ Gagliardi P. (1986), *Creazione e cambiamento delle culture organizzative: uno schema concettuale di riferimento*, in Gagliardi P. (a cura di), *op.cit.*, pp. 418-438.

dersi come l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi. Il quesito di fondo che il Progetto Ventimila deve porsi, se si concepisce la cultura anche come esito di un processo di apprendimento, è quello di stabilire se la cultura della Cgil può cambiare quando l'esperienza segnala che quegli assunti non funzionano più; vale a dire che lasciano irrisolti i problemi di adattamento esterno e di integrazione interna che prima si risolvevano efficacemente.

Questo palesemente non accade, nonostante le intenzioni. Per un verso devono realizzarsi sforzi volti a risolvere i problemi concreti, per altro verso devono essere previsti sforzi volti a ridurre «l'ansietà» (per le associazioni di rappresentanza si può fare riferimento alle tensioni organizzative generate dalle forme di democrazia associativa). Nel primo caso, quando la risposta al problema concreto non è più efficace, l'organizzazione smette di utilizzarla e cerca nuove alternative; viceversa, quando la risposta è stata appresa perché consentiva di ridurre o evitare «l'ansietà», essa tenderà a essere ripetuta indefinitamente. Le due situazioni sono strettamente collegate, ma si presuppone che siano sufficientemente distinte da consentire al gruppo dirigente di adottare due linee d'azione diverse: nel primo caso è sufficiente dimostrare che esiste una soluzione migliore al problema, nel secondo caso – ed è questo il compito difficile del Progetto Ventimila – occorre trovare la causa del malessere e dimostrare che essa non sussiste più, oppure occorre fornire una modalità alternativa per ridurre o evitare «l'ansietà»¹⁰.

Tutte le risposte che la Cgil ha elaborato con la Conferenza d'organizzazione sono contemporaneamente volte a risolvere i problemi ma anche a ridurre la tensione che i problemi irrisolti generano. Le risposte volte a risolvere problemi concreti si inscrivono alle situazioni di razionalità tecnica rigorosamente controllabile. Ma la conoscenza fondata razionalmente costituisce solo una parte della conoscenza su cui si fonda il comportamento dell'organizzazione. In larghissima misura la conoscenza utilizzata per predire e gestire i problemi è collegata a un evento desiderato che si

¹⁰ Gagliardi P. (1986), *La costruzione dell'identità organizzativa*, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 96, luglio-agosto.

manifesta successivamente o contemporaneamente a un'azione. In questo modo l'evento potrebbe essere considerato un «effetto» e l'azione la «causa» di esso – ma la numerosità e l'incertezza delle variabili in gioco impedisce di stabilire inequivocabilmente che esiste una relazione causale tra i due fenomeni e l'organizzazione rimane come sospesa sul filo tagliente dell'incertezza.

Le organizzazioni socio-politiche non abbandonano quasi mai i valori radicati quando gli orientamenti operativi, che a quei valori si ispirano, non risolvono più i problemi in funzione dei quali erano stati elaborati. Se un valore è radicato nella cultura della Cgil esso non viene abbandonato allorché i comportamenti che a esso si ispirano non risolvono i problemi esistenti, per il semplice motivo che, in quanto valore, non appartiene alla sfera delle cose discutibili. La ricostruzione analitica del processo attraverso il quale i valori degli associati nascono e si consolidano è di importanza cruciale nella definizione della strategia dei prossimi anni dalla Cgil e del suo programma fondamentale.

Dunque, il mantenimento dell'identità culturale può essere annoverato come una strategia primaria dell'organizzazione, cui devono seguire una serie di strategie secondarie, strumentali alla realizzazione della strategia primaria o espressive della strategia primaria. La strategia primaria è collegata con i valori di base dell'organizzazione ed è tanto più coerentemente perseguita quanto più distintiva è la cultura di quella specifica organizzazione.

Per interpretare meglio le dinamiche del cambiamento culturale è importante precisare che generalmente le culture organizzative cambiano per restare se stesse. Siamo di fronte a un apparente paradosso, insito nel concetto di «cultura», che implica al tempo stesso due distinte realtà:

- il sistema coerente di assunti e valori fondamentali che distinguono un gruppo e ne orientano le scelte;
- l'insieme dei tratti distintivi di un gruppo, dunque non solo i valori di base, ma anche le credenze, i modelli di comportamento, le tecnologie utilizzate, i simboli, i manufatti e così via.

Ai nostri fini, vista la fase che sta attraversando la Cgil, è importante distinguere tra elementi culturali fondamentali e per loro natura persistenti (gli assunti e i valori di base) ed elementi culturali secondari e più facilmente modificabili. È questo il momento in cui il sindacato in generale registra una difficoltà nell'affrontare i problemi di adattamento esterno e di integrazione interna (le modalità di gestione conosciute e tradizional-

mente utilizzate si rivelano inefficaci), avendo necessità di una *ricerca di alternative d'azione*. Questa ricerca è più completa, rapida ed efficace nelle organizzazioni dotate di una forte cultura distintiva: il sindacato è costretto a *cambiare per conservare l'identità*¹¹.

La gamma delle alternative da esplorare deve essere condizionata agli assunti e ai valori di base: i messaggi da trasferire con il Progetto Ventimila saranno pertanto considerati come pratiche alternative di gestione compatibili con la cultura di base, così come i cambiamenti di comportamento devono essere coerenti con i valori di base. La ricerca e la scelta di alternative d'azione coerenti con i valori non è sempre facile.

Ogni cambiamento genera ansietà, dunque una riluttanza ad affrontarlo che deve essere contrastata. Per queste ragioni il Progetto Ventimila ha una sua connotazione specifica: di carattere nazionale, di impronta confederale e con caratteristiche di stimolazione culturale (ovvero non può essere impoverito in uno sterile dibattito se considerarlo un mero progetto di formazione). Le informazioni relative alle alternative disponibili per superare il malessere devono essere distribuite in modo eguale tra le delegate e i delegati: dunque occorre attivare processi di analisi nei quali bisogna evidenziare quali siano gli interessi delle persone coinvolte nel cambiamento e quali richieste di attività di negoziazione e mediazione.

Con la Conferenza d'organizzazione vengono proposte nuove strategie organizzative per verificarne la loro accettabilità e realizzabilità senza trascurare il rapporto che deve esistere tra i valori che le nuove strategie postulano e i vecchi valori. Ma i nuovi valori possono essere *antagonisti* rispetto a quelli tradizionali? Un valore può essere definito antagonista con un altro valore quando ne rappresenta, o è percepito rappresentarne, l'esatto opposto? Il dibattito scaturito dalla Conferenza d'organizzazione ha postulato nuovi valori antagonisti rispetto ai valori tradizionali? La risposta a questi quesiti necessita di una vera e propria *rivoluzione culturale*, che ha sempre costi altissimi e comporta una nuova politica dei quadri e distruzione di vecchi simboli e creazione di nuovi simboli.

Sicuramente nella tradizione della Cgil non è possibile immaginare che vengano postulati valori che vadano nella direzione di una strategia di sopravvivenza, con l'illusione che esistano maggiori probabilità che le nuove strategie siano accettate e realizzate dall'organizzazione. Con questa ipotesi

¹¹ Gagliardi P. (1986), *op.cit.*, pp. 418-438.

l'organizzazione non chiede di rinnegare i valori di base sui quali si fonda l'identità collettiva, ma di allargare il ventaglio delle opzioni. Le scelte di comportamento possibili potranno aumentare considerevolmente, soprattutto a livello operativo, ma in ogni caso sarà necessario allargare il nucleo dei valori di base.

La realizzabilità di un processo culturale di cambiamento in Cgil deve fare i conti con il vincolo che i valori all'interno del sindacato non si affiancano ma si stratificano, secondo una gerarchia che ha la funzione di impedire ai valori di entrare in conflitto generando tensioni e disorientando il comportamento dei membri dell'organizzazione. Non sempre le contraddizioni tra i valori possono essere risolte: un nuovo valore deve inserirsi in una gerarchia pre-esistente e competere con i valori tradizionali in termini di rilevanza e visibilità.

Le difficoltà del cambiamento culturale per un sindacato come la Cgil trovano un ulteriore ostacolo nel fatto che l'iscrizione di un nuovo valore nel patrimonio di ideali implica l'attivazione dell'intero, lungo processo attraverso il quale il valore nasce e si consolida. In particolare, per quanto forte sia la natura della decisione del gruppo dirigente e per quanto elevato sia l'investimento in meccanismi di pressione organizzativa (come nel caso delle delibere di attuazione della Conferenza d'organizzazione) tesi a indurre i comportamenti desiderati, le convinzioni che sorreggono le nuove proposte strategiche diventano credenze, e successivamente valori, dell'organizzazione solo se questa sperimenta un successo che può essere – direttamente o indirettamente – collegato alle convinzioni del gruppo dirigente. Per questa ragione il Progetto Ventimila non può essere semplicemente affidato alla formazione delle delegate, dei delegati e dei quadri, ma deve essere metabolizzato da tutto il gruppo dirigente della Cgil.

Quali sono, quindi, le condizioni per un cambiamento culturale nella Cgil in questa fase politico-sociale molto complessa? Come prima condizione sicuramente da considerare è quella di non attivare processi di antagonismo di nuovi valori con gli assunti e i valori tradizionali. Sperimentare l'esistenza di un'esperienza collettiva di successo per consentire l'esercizio di nuove competenze che inglobano le nuove richieste delle delegate e dei delegati. Consolidare una leadership sindacale che favorisca pratiche di apprendimento di successo.

Apprendere dai successi sicuramente non è una pratica che appartiene al patrimonio della Cgil, senza considerare che il successo può essere in realtà il

risultato dell'azione di un gruppo ristretto di membri dell'organizzazione o il risultato dell'azione di un individuo, e può anche essere dovuto a una combinazione casuale e fortunata di circostanze. Ciò che conta è che esso possa essere razionalizzato come un successo collettivo e vissuto emotivamente come tale. Senza la cultura del successo le decisioni organizzative avranno poca possibilità di fare breccia nelle menti dei quadri, delle delegate e dei delegati. L'esperienza gratificante del successo offrirà i materiali e le idee con cui saranno costruiti nuovi simboli e nuovi significati. In questo senso è possibile affermare che *le organizzazioni imparano dalle esperienze positive*¹².

2. Un progetto di azione collettiva

Per le riflessioni organizzative esposte si può affermare che il Progetto Ventimila richiede indiscutibilmente un'esigenza di procedere alla definizione di azioni che permettano di realizzare una chiarificazione organizzativa per la riuscita di una formazione sindacale di così ampia portata.

Le attività formative da realizzare devono rispondere contemporaneamente a specifiche esigenze di carattere conoscitivo relazionale e a sviluppare quelle finalità capaci di immettere quadri, delegate e delegati in una condizione di consapevolezza delle proprie scelte di adesione alla Cgil. Questa impostazione deve porsi l'obiettivo di evitare metodi didattici poco attenti ai rischi di esclusione dai processi di apprendimento dei quadri, delle delegate e dei delegati, dovuti a carenze di analoghi modelli di adesione al sindacato¹³.

La scelta di trasferire contenuti su valori distintivi di una struttura sociale democratica richiama automaticamente la riflessione sulle esperienze pregresse, laddove questi valori vengono posti in relazione al ruolo centrale che la formazione sindacale svolge per una loro piena attuazione. In pratica sono necessari processi di apprendimento individuale e collettivo che svolgano un'azione di orientamento negli specifici processi di progettazione e realizzazione degli interventi di innovazione organizzativa assunta dalla Cgil¹⁴.

¹² Gagliardi P. (1986), *op.cit.*, pp. 418-438.

¹³ Schwartz B. (1977), *Une autre école*, Parigi, Flammarion (trad. it., a cura di Susi F., *Un'altra scuola*, Roma, Armando, 1980).

¹⁴ Meghnagi S., (1992), *Conoscenza e competenza*, Torino, Loescher.

Questo progetto di formazione deve rappresentare anche un'emancipazione sociale attraverso una funzione fondamentale nel processo di crescita culturale dei quadri, delle delegate e dei delegati. Questo schema generale, con un'impostazione tipica dell'educazione degli adulti, applicato alla dimensione culturale e sociale, deve essere assunto anche dalla formazione sindacale.

La continuità delle esperienze accumulate dalla Cgil nella sua lunga storia deve ripetersi attraverso il rinnovamento del suo gruppo sociale e la formazione deve essere il mezzo di questa continuità sociale della vita dell'organizzazione. In tal senso il progetto deve svolgere una funzione di socializzazione primaria dei nuovi aderenti agli interessi, agli scopi, alle nozioni, alle abitudini del resto dell'organizzazione, assicurando così la continuità degli aspetti caratteristici della vita del sindacato.

In generale questi processi di socializzazione avvengono per mezzo della comunicazione, o più esattamente nella comunicazione. È attraverso il processo di comunicazione che le singole esperienze vengono socializzate e rese patrimonio comune, agendo sulle disposizioni culturali e cognitive di chi vi partecipa.

Le finalità postume della Conferenza d'organizzazione devono essere anche quelle di generare nuovi assunti di base capaci di avvicinare le distanze tra le capacità originali dei nuovi (giovani quadri, nuove delegate e nuovi delegati) e i livelli e i costumi dei dirigenti sindacali che militano da tanti anni. Ciò implica la necessità di un apprendimento formale o intenzionale. Così vengono a differenziarsi due tipi di formazione: uno accidentale e naturale, che scaturisce dal carattere intrinsecamente cognitivo connesso alla partecipazione a forme di vita associativa, dove la funzione educativa, pur importante, è conseguenza non intenzionale dell'agire; uno di carattere formale, quello della formazione sindacale diretta (attraverso progetti ad hoc), che scaturisce dalla progressiva complessificazione delle strutture sociali e delle matrici culturali e cognitive con le quali il sindacato deve misurarsi. L'azione del sindacato, in una società complessa, non può più permettersi di trasmettere tutte le risorse indispensabili alla sua continuità, senza la presenza di un apprendimento formale, affidandosi solo all'esperienza sul campo¹⁵.

La transizione dall'apprendimento diretto a quello formale fa emergere, in primo luogo, la problematica connessa con una scissione tra l'esperienza

¹⁵ Susi F. (1994), *op.cit.*

molto motivante della partecipazione diretta alla vita associativa e la sensazione di un carattere remoto in riferimento alle esperienze vissute nell'ambito della formazione sindacale offerta. Proprio il carattere fortemente artificiale della cultura delle società complesse rende non immediatamente assimilabile i contenuti della formazione formale alle esperienze di vita che i giovani fanno nel contesto sociale. In tal senso, uno dei problemi più difficili che la formazione sindacale deve affrontare è quello del giusto equilibrio tra procedimenti formali e non formali, incidentali e intenzionali dell'apprendimento.

Se la formazione indica un processo di crescita che elimina una differenza di livello, esistente in primo luogo tra giovani e meno giovani nel sindacato, questo cambiamento si realizza su una serie di aspetti affettivi, oltre che cognitivi, per cui è l'ambiente sociale interno all'organizzazione il tramite ampiamente inconsapevole di questi processi di apprendimento.

Infatti nella complessità delle matrici culturali, dove oltre alle dimensioni più esplicitamente cognitive, riferite alle conoscenze, svolgono un ruolo rilevante le credenze, le aspirazioni, le emozioni, cioè le dimensioni affettive e i modelli valutativi impliciti, che, nel loro insieme, sono caratteristici dei diversi gruppi sociali che compongono il sindacato e che vengono appresi in maniera largamente inconsapevole attraverso i processi di partecipazione alla vita associativa. In questo senso, queste dimensioni non direttamente ed esplicitamente cognitive e formali trovano continuità nella partecipazione alla vita associativa stessa.

La pluralità di queste forme comporta che è l'ambiente sindacale, inteso come contesto sociale dove queste attività si esplicano, a formare la disposizione mentale ed emotiva delle persone impegnate in attività comuni nel sindacato. Esso è educativo nella misura in cui ogni singolo aderente partecipa e condivide queste attività comuni. Il militante, che dà il suo contributo all'attività associativa, fa suo lo scopo che promuove tali attività, familiarizza con i contenuti e con i metodi propri dell'attività, acquisisce in tal modo le abilità necessarie al suo svolgimento ed è fortemente motivato a livello emotivo.

In generale l'ordito di giudizi, credenze e di abitudini, che sono la base ampiamente inconsapevole delle riflessioni e dei giudizi esplicitamente e consapevolmente espressi, sono il frutto di queste influenze inconsce sviluppate attraverso la partecipazione diretta alle attività associative. In sintesi la formazione più profonda e più intima del carattere avviene inconsciamente,

man mano che i giovani partecipano gradualmente alle attività dei vari gruppi ai quali appartengono.

Sul versante delle tradizioni socio-culturali le organizzazioni sindacali si caratterizzano per un patrimonio molto ampio di esperienze e conoscenze, trasmesse attraverso simboli scritti. Questo bagaglio culturale rilevante per la vita sociale interna, in cui sono depositate le conoscenze di generazioni precedenti, non è fruibile solo attraverso la formazione indiretta connessa alla partecipazione alla vita associativa, ma richiede la presenza di istanze organizzative per assicurare la trasmissione di tutte queste risorse cognitive di carattere artificiale e non immediato.

Un progetto culturale di innovazione organizzativa deve avere come funzione principale quella di dirigere o guidare gli impulsi dei nuovi entrati che non sono in accordo con gli usi caratteristici di chi milita da più tempo. Questa funzione di guida permette in primo luogo di indirizzare gli impulsi che agiscono verso specifici obiettivi, introducendo anche un controllo circa la sequenzialità degli atti.

Quest'ultima considerazione introduce la concezione di una formazione fondata su una pedagogia attiva, cioè nell'ampia possibilità di realizzare attività in comune da parte dei partecipanti, attività finalizzate all'acquisizione di un senso sociale dei poteri, dei materiali e degli strumenti usati.

Guidare le attività dei nuovi significa per il sindacato determinare il proprio futuro, in quanto le caratteristiche che un'organizzazione futura assumerà dipendono ampiamente dalle attività che i suoi membri hanno svolto precedentemente quando erano nuovi¹⁶.

Compito del Progetto Ventimila deve essere quello di raggiungere un controllo (nel senso di una forte consapevolezza della funzione strumentale del progetto) attraverso identità di interesse e intesa. La funzionalità alla scelta politico-sociale della Cgil deve avere più larghe possibilità di attività in comune, in modo che delegate e delegati possano acquisire un senso sociale dei materiali e degli strumenti usati. In questo modo la Cgil ascoltando i bisogni delle delegate e dei delegati determina il suo proprio avvenire.

È importante, a questo punto, considerare il rapporto tra la Cgil come organizzazione e i suoi ambienti di riferimento. Queste relazioni sono caratterizzate da una reciproca influenza. Per un verso sono i cambiamenti dei contesti a indurre un'esigenza di cambiamento alla Cgil, la quale, in ma-

¹⁶ Dewey J. (1974), *Democrazia ed educazione*, Firenze, La Nuova Italia.

niera differenziata, a sua volta influisce con le proprie scelte e con le proprie azioni su questi cambiamenti. La capacità di influenza dell'organizzazione dipende dal grado di pertinenza di questi contesti e dal grado di attivazione che essa riesce ad avere su questi contesti. Un concetto di «attivazione», dunque, che implica che la Cgil influisca in maniera più limitata rispetto a una serie di cambiamenti a livello sociale, culturale e politico generale; questi cambiamenti pongono all'organizzazione problematiche che richiedono una capacità di decodifica di tali cambiamenti e una capacità di elaborare strategie di identità.

Le identità portano ai modelli di adesione dei rappresentati dall'organizzazione. Per le strategie si parte dall'evoluzione delle figure presenti nel contesto, ad esempio del mercato del lavoro, e i cambiamenti culturali, politici, sociali che queste figure di lavoratori vivono, per rimodulare delle strategie nuove. In questo processo occorre conservare alcuni punti fermi della propria identità tradizionale, che vanno però riformulati in riferimento ai cambiamenti più generali. La strategia diventa, dunque, quella di individuare gli elementi di continuità e quelli di cambiamento, al fine di preservare questi elementi di continuità, riaggiornandoli ai contesti attuali. Il che comporta cambiamenti di strategia, soprattutto comporta cambiamenti rispetto gli ambiti d'azione.

Il carattere dinamico del ruolo che la Cgil deve svolgere nel sistema sociale generale si riflette come fase di transizione dell'organizzazione sugli ambiti prima detti: identità, strategia, azioni e organizzazione.

Un problema dei quadri, delle delegate e dei delegati è anche quello del rapporto con le lavoratrici e i lavoratori nei loro luoghi di lavoro. I quadri, le delegate e i delegati «convinti» devono trovare un loro mondo di riferimento rispetto alle compagne e ai compagni che li circondano, entro cui sono immersi. Questo comporta la necessità di recuperare una dimensione sociale che implichi che l'attività di sindacalista di contesto di lavoro si faccia carico del lavoratore socialmente, non sia soltanto il presidio dei problemi derivanti dal rapporto produttivo. Necessita, dunque, una competenza relazionale da parte dei quadri, delle delegate e dei delegati che comporta un'abilità di tatto e disponibilità costante alla discussione nell'entrare nella vita della lavoratrice e del lavoratore che gli sta vicino.

Se oggi è fondamentale guardare quali siano le esigenze relazionali dovute al rapporto tra quadri, delegate e delegati e lavoratrici e lavoratori,

che utilità può esserci nel trasferire alcuni particolari contenuti (Costituzione, Diritti, Storia, Lavoro, Dignità ecc.) con l'intento di rafforzare un legame identitario¹⁷?

Sul piano pedagogico il trasferimento di questi contenuti è in perfetta sintonia con il dato che l'acculturazione dei quadri, delle delegate e dei delegati deve riguardare una dimensione pubblica collettiva. Un'attività pedagogico-culturale che consenta alcuni apprendimenti coerenti con alcuni scenari di cambiamento:

- quale linguaggio e atteggiamento assumere nei confronti della controparte: ovvero quale codice linguistico che eviti una contrapposizione pregiudiziale senza errore, ma neanche di acquiescenza;
- quale linguaggio e atteggiamento assumere nei confronti della struttura sindacale: la democrazia associativa è complessa (la delegata e il delegato che escono dal posto di lavoro per avvicinarsi al sindacato affrontano un percorso complesso caratterizzato da procedure di mediazione).

Questi apprendimenti devono abbandonare il linguaggio «sindacalese», assumendone uno coerente con la dimensione sociale del rapporto con le lavoratrici e i lavoratori. Il primo passaggio da presidiare è quello che li vede in uscita dai posti di lavoro verso il sindacato. L'impatto con la democrazia associativa deve essere quello di consapevolezza verso le procedure e che può essere protagonista dei passaggi impliciti alle procedure. Oggi per le delegate e i delegati è difficile sentirsi protagonisti del programma della Cgil (ovvero non lo chiedono all'organizzazione come strumento, né fa parte delle conoscenze dichiarative), che pure è il valore fondante dell'identità.

Il programma, dunque, è fondamentale, ma la Cgil non può consentirsi di scegliere come strategia comunicativa quella di «praticarlo». Le routines prevalenti dei quadri, delle delegate e dei delegati sono quelle di andare nei posti di lavoro per risolvere problemi che attengono alle singole situazioni delle lavoratrici e dei lavoratori.

La crisi della rappresentanza sociale deve essere affrontata abbinando contemporaneamente alla capacità di risolvere i problemi quella di creare consapevolezza sui problemi più generali. In quest'ottica i valori, i diritti, la Costituzione, il lavoro, la dignità della lavoratrice e del lavoratore verso il datore di lavoro sono contenuti che deve comunicare il sindacato, rispetto ai quali la lavoratrice e il lavoratore dovrebbero riconoscersi.

¹⁷ Meghnagi S. (2008), *Un luogo nell'anima*, Roma, Donzelli.

3. Il coinvolgimento attivo delle strutture e dei responsabili della formazione sindacale

Il coinvolgimento delle strutture di formazione sindacale nel Progetto Ventimila per risultare efficace deve prevedere necessariamente lo sviluppo di una capacità d'azione autonoma di ogni singola dimensione confederale territoriale. In altri termini, ogni singola organizzazione di Camera del lavoro deve consentire l'acquisizione e il consolidamento di una serie di competenze di carattere organizzativo e formativo da parte di un gruppo di sindacaliste e sindacalisti che saranno impegnati come formatrici e formatori. Il perseguimento di questi obiettivi richiede una partecipazione attiva delle strutture organizzative per intervenire sugli eventi circostanti in modo da approfondirne la comprensione e far progredire la situazione verso il conseguimento degli obiettivi prefissati.

Un secondo strumento utile per favorire un'efficace configurazione della struttura organizzativa del Progetto Ventimila deve essere quello di considerare le formatrici e i formatori come «gruppo di implementazione» che nella fase attuativa concreta del progetto, in presenza di una pluralità di organizzazioni impegnate, crei dei gruppi ad hoc capaci di operare con una logica d'azione orientata alla realizzazione dei programmi. La loro efficacia deve derivare dal fatto di essere meno formali e gerarchizzate rispetto alle organizzazioni sindacali tout court, con un'adesione a tali strutture fondata sul consenso e sulla negoziazione. Ciò consentirà di sviluppare una maggiore discrezionalità locale rispetto al «centro» che ha formulato il «progetto culturale». In definitiva, i gruppi confederali regionali di formazione (quelli già esistenti e con un pregresso di ampie esperienze e quelli che si sono formati in occasione del progetto ma disponibili alla scommessa) saranno in grado di sviluppare specializzazioni e di integrarle tra di loro, a patto che agiscano come strutture molto dinamiche e flessibili nel loro operare¹⁸.

L'ampiezza di un'azione che deve coinvolgere 20.000 persone comporta necessariamente l'adozione di due livelli di questo intervento formativo. Un primo, che vede la confederazione nazionale, l'Isf, le categorie nazionali e i regionali confederali impegnati congiuntamente a realizzare nel territorio percorsi di formazione per formatori e interventi pilota di formazione, con

¹⁸ Meghnagi S. (2005), *Il sapere professionale. Competenze, diritti, democrazia*, Milano, Feltrinelli.

l'obiettivo di coinvolgere attivamente nel progetto le strutture periferiche confederali. Un secondo livello dove quest'ultime devono operare autonomamente per dar vita ai corsi per 20.000 delegate e delegati.

L'individuazione del rapporto con le organizzazioni sindacali territoriali, come dimensione centrale dell'intervento, si deve esprimere nella convinzione che è necessario sviluppare un'azione formativa capace di coinvolgere l'organizzazione ai suoi livelli decentrati.

L'assunto di carattere generale deve orientare l'azione nelle dinamiche d'interazione connesse con la progettazione e la realizzazione degli interventi formativi. Si può ipotizzare in questo modo che il coinvolgimento auspicato sia ottenibile attraverso l'implementazione di un piano d'intervento comune, da realizzarsi in maniera diffusa dalle strutture territoriali.

In particolare, il fatto che la Cgil si presenti con una pluralità di organismi che hanno un'ampia autonomia decisionale comporta che un'iniziativa formativa, promossa a livello nazionale e che deve avere una diffusione territoriale, possa incontrare delle resistenze che rischiano di portare a un'accettazione ritualistica delle iniziative previste, cioè senza che le strutture territoriali assumano di fatto gli impegni necessari all'ottenimento degli obiettivi prefissati.

Date queste caratteristiche, per evitare il rischio di un coinvolgimento apparente e poco convinto delle strutture territoriali all'attività formativa, gli interventi dovrebbero essere attuati in base alle tre considerazioni seguenti:

- l'ampiezza dell'intervento e il coinvolgimento delle strutture periferiche deve permettere di utilizzare il modello dell'azione collettiva di formazione per progettare l'impianto generale dell'intervento. In particolare, deve essere individuata un'offerta formativa con un'azione capace di far evolvere i bisogni formativi in domanda di formazione. In definitiva, alla conclusione del Progetto Ventimila, poiché saranno stati contattati migliaia di delegate e delegati, saranno portati alcuni precisi messaggi formativi che avranno consentito un processo di apprendimento collettivo. Per questo motivo non si può e non si deve sprecare un'occasione vera e unica di trasformare la percezione del malessere delle delegate e dei delegati in un'analisi rigorosa dei loro bisogni concreti. Sarà compito della formazione delineare un percorso rigoroso di costruzione di obiettivi ben definiti che tengano conto di un'identità in trasformazione. La progettazione deve trovare lo spazio e i contenuti che fanno della formazione sindacale una modalità d'azione che trasforma la percezione che la Cgil ha avuto di questo problema in un concetto ben definito;

- sul piano del rapporto che la Cgil nazionale deve instaurare con le strutture periferiche sarà utile ispirarsi alla «consulenza di processo», in quanto modello che potrà permettere un coinvolgimento attivo delle strutture territoriali; in particolare deve essere ricercato un rapporto in cui sia l'Isf sia i responsabili di formazione (confederali regionali e categorie nazionali) devono proporsi come consulenti che facilitano la presa di consapevolezza dei problemi presenti nel progettare e realizzare le attività di formazione;
- sul piano del modello organizzativo dell'intervento è auspicabile sviluppare il coinvolgimento con la creazione di specifici gruppi di lavoro, cui devono partecipare i responsabili e i formatori dei diversi organismi territoriali, confederali e categoriali coinvolti nel Progetto Ventimila, e che devono coprire l'intero arco del progetto formativo, dalla progettazione alla valutazione finale dell'esperienza, secondo il modello «strutture d'implementazione»¹⁹.

4. Identità in transizione

I valori, e i comportamenti virtuosi che suscitano, non rappresenteranno mai un ostacolo, piuttosto un punto di riferimento. All'interno dell'organizzazione, se i valori sono stati condivisi e interiorizzati, si avranno relazioni incentrate sul rispetto e si diffonderà un'armonia generale, i cui benefici per gli individui primariamente e poi per l'organizzazione stessa nel suo insieme saranno di notevole portata.

Bisogna incidere profondamente sui comportamenti e attivare un profondo cambiamento culturale. D'altronde cos'è la cultura se non una somma di comportamenti? Da qui la necessità di focalizzare tutta l'attenzione sulle persone e sulla loro motivazione ad agire in un certo modo.

Ciò che determina i comportamenti sono i valori stessi. Ma come vengono costruiti i valori personali? Cosa sono? Essi sono stati inculcati dalle persone e dall'ambiente che circondano le persone fin dai primi anni, ovvero da tutto ciò che ha esercitato un'influenza profonda. I valori sono tutt'uno con la valutazione di ciò che è giusto e ingiusto. Il sentirsi a posto con se stessi proviene dalla convinzione che il comportamento è in linea, è conseguente

¹⁹ Braga A. (a cura di) (2006), *Investire nelle risorse umane. Il caso della Fillea Cgil*, Roma, Ediesse.

con i valori chiave. Essi determinano le modalità di risposta a ogni situazione. I valori potrebbero mutare quando cambiano l'immagine delle persone.

Gran parte dei conflitti organizzativi è frutto di valori contrastanti, diversi. Ogni individuo ha dei limiti oltre i quali non è disposto a scendere a compromessi. Le scelte degli individui dipendono da ciò che viene considerato in un determinato momento un valore supremo, irrinunciabile. I valori, congiuntamente agli atteggiamenti mentali, determinano quindi i comportamenti. Per avere buoni rapporti con le persone è utile sapere o intuire qual è la loro gerarchia di valori. Può essere arduo comprendere le motivazioni e i comportamenti degli altri, se non ci si rende completamente conto di quali siano i loro valori.

La cultura si basa principalmente sullo studio del comportamento e dei suoi prodotti, e consente di fare previsioni circa i modi di agire in determinate aree. Ma la cultura non è il comportamento: parte della cultura organizzativa consiste in norme per il comportamento, in criteri e standard di condotta, in ideologie atte a giustificare o razionalizzare certi modi selezionati di agire. Il comportamento rappresenta l'oggetto di analisi basilare per indagare la cultura, come anche i sentimenti, le reazioni emotive, i simboli organizzativi, gli artefatti.

Si attribuisce la qualificazione di «organizzativa» quella cultura che viene prodotta e cambiata dalle persone che operano all'interno di un'organizzazione e che rappresenta il prodotto dell'organizzazione stessa. La cultura viene creata da persone e da gruppi di persone, viene interiorizzata negli individui e diventa anche parte del loro ambiente organizzato attraverso la mediazione di altri individui o artefatti culturali.

L'identità non è mai univoca e autoreferenziale, è quasi sempre un'identità in continua trasformazione. Questo schema può essere riportato alla fase che vive la Cgil, nella quale l'identità storica viene confermata e riaffermata. Il passaggio dall'identità storica all'identità attuale necessita di figure intermedie di trasformazione. Queste figure rappresenterebbero una sorta di reincarnazione dell'identità storica che non viene ripetuta automaticamente.

La Cgil nasce come identità sul lavoro frammentato e non sul lavoro di fabbrica. Questo dato può anche essere ripreso automaticamente: «nel 1800 è avvenuto questo e anche ai giorni nostri il fenomeno si ripete». Questo sarebbe un classico discorso di tipo meccanico, perché nell'intervallo di questi periodi sono accaduti molti avvenimenti.

Le scelte fatte nell'Ottocento non è detto che debbano ripetersi automaticamente. Se si vogliono ripetere scelte e azioni del passato bisogna fare riferimento all'identità per poter affermare che nel codice dell'organizzazione esistono, ma non è detto che automaticamente si debbano ripetere.

All'identità storica va aggiunta una contaminazione per consentire all'organizzazione di tornare ad agire scelte e azioni già realizzate nell'Ottocento in modo qualitativamente simile: «rappresentare il lavoro frammentato di chi non ha diritti, di chi non ha cultura, degli emigranti, delle donne, dei minori».

Alcuni codici, dunque, l'organizzazione li possiede al proprio interno; non per questo, tuttavia, deve ripetere le stesse azioni del passato ma piuttosto adattarsi ai cambiamenti sapendo che nel fondo della propria cultura organizzativa, dei propri valori, è sempre possibile riattivare il meccanismo delle origini.

La storia delle origini della Cgil è segnata dalla presenza di diverse anime: riformisti, socialisti e, successivamente, comunisti. Queste diverse anime non modificano l'identità, e lo stesso meccanismo si ripropone oggi con una frammentazione modificata e attualizzata. Questa frammentazione va rappresentata con modalità differenti.

L'identità, dunque, necessita di un adeguamento che non presuppone una trasformazione radicale ma un ancoraggio a un meccanismo congenito che rimanda alla radice dell'identità rappresentativa: come nasce la Cgil e come vuole rappresentare i lavoratori. Se è vincolante la non trasmissibilità dell'identità, nel suo insieme ci si pone l'interrogativo di cosa trasmette la Cgil.

Il rischio è trasmettere identità «altra», che potrebbe essere il risultato di una sovrastruttura e della deformazione ideologica. Il problema è quello di comprendere che cosa è una trasmissione di una identità «autentica».

In ogni caso, il messaggio comunicativo è la trasmissione dell'identità. Non ci può essere una comunicazione senza che sia in gioco l'identità degli interlocutori che attiva tra gli stessi una contaminazione.

Un progetto culturale di ampia portata sull'identità non può che prevedere un'operazione di disvelamento dell'identità: «cosa è l'identità storicamente definita». A partire dall'input ricevuto dalla segreteria nazionale, e considerato che questo input, quando si trasforma in una richiesta di un progetto culturale di ampia portata, può correre il rischio di un grado di errore e di strumentalismo, è necessario trovare il giusto mix tra le esi-

genze del decisore politico, il contributo scientifico degli studiosi e il pragmatismo dei formatori.

Questo mix deve produrre chiarezza su cosa si decide di trasmettere: nel rapporto lavoro, sindacato e storia italiana, il grado di falsificazione è molto ridotto. La Cgil ha fatto un'operazione strumentale e difensiva per aver trasmesso un'identità con l'obiettivo di voler difendere milioni di persone. Per raggiungere questo obiettivo è legittimo usare alcuni artifici (calcare, irrigidire, enfatizzare) nella trasmissione per dare all'identità una maggiore capacità di essere efficace.

La base di partenza di referenza storica ha un grado basso di falsificabilità, mistificazione e ideologismo. Non è possibile nessun tipo di rapporto, a maggior ragione formativo, se non c'è la trasmissione d'identità. Nel lavoro formativo è importante lavorare sui gradi e sulle forme di falsificazione che si mettono in atto per trasmettere identità.