



Premessa

La formazione sindacale tra continuità e discontinuità. Il caso della Cgil e della Cisl

*Adolfo Braga**

La formazione muta al mutare della struttura e della cultura organizzativa (Braga, 2008). In questo senso l'ipotesi guida delle due interviste rivolte a Bruno Roscani (Cgil) e Bruno Manghi (Cisl), che i *Quaderni* ospitano in questo numero, con l'intento di non limitarsi a descrivere solo le caratteristiche delle attività formative delle due centrali sindacali, ma anche di evidenziare i legami con la struttura organizzativa del sindacato, i suoi processi interni e le logiche del suo agire.

Analizzare, dunque, la formazione sindacale configurata nei due contesti considerati, senza mai trascurare il dato che le singole organizzazioni sindacali (non solo Cgil e Cisl) si basano su valori diversi, hanno culture organizzative e dinamiche interne spesso molto differenti. Certo la Cgil e la Cisl, anche sul versante della formazione sindacale, sono organizzazioni con più storia, su cui vi è maggiore disponibilità di materiale che le documentino e analizzino.

I *Quaderni* hanno più volte ospitato il tema della formazione sindacale con consapevolezza, che vuol dire automaticamente muoversi su un campo d'indagine molto ampio, tenuto conto che le confederazioni sindacali si articolano su diversi livelli: quello orizzontale (ovvero territoriale) e quello verticale (ovvero le diverse categorie dei lavoratori).

L'unità di questi due livelli è rappresentata dal centro confederale nazionale, che può essere considerato a tutti gli effetti come un terzo livello. A ognuno di questi tre livelli vengono realizzate, seppure con declinazioni organizzative e progettuali diverse, attività formative autonome. Ai fini di questo lavoro la scelta è stata quella di concentrarsi su due perso-

* Adolfo Braga è responsabile dell'Area Formazione sindacale dell'Associazione Bruno Trentin-Isf-Ires, docente di Turismo sostenibile, progettazione del tempo libero, competenze emergenti e occupazione nel turismo nella Facoltà di Scienze politiche dell'Università di Teramo.

naggi autorevoli che meglio hanno interpretato il livello confederale sul lavoro realizzato dalla formazione nelle rispettive scuole sindacali.

Le attività formative svolte da queste strutture sono solo una parte di quelle delle due organizzazioni, sapendo però che l'andamento della formazione confederale è in qualche modo rappresentativo del clima organizzativo. In genere il centro confederale, per la sua natura, dovrebbe costantemente essere un centro di raccolta delle informazioni relative alle attività di tutti i livelli dell'organizzazione. Non limitarsi a descrivere la formazione confederale, ma analizzare come le attività formative svolte dalle altre strutture possano essere descritte nei documenti e nel dibattito confederale.

Con queste due testimonianze è stato possibile raccogliere le impressioni di carattere più generale sulla formazione sindacale, per mettere a fuoco le linee dell'evoluzione della formazione sindacale in Cisl e in Cgil, con l'individuazione di alcuni temi e problemi più interessanti nel rapporto tra queste e le due organizzazioni.

Prima ancora di dare conto dei due colloqui realizzati da Francesco Lauria con Bruno Manghi e da Adolfo Braga con Bruno Roscani, e alla proposta di domande per queste interviste, è mia intenzione partire da alcune criticità organizzative che i sindacati italiani non sono in grado di superare concretamente. Si registrano resistenze che dimostrano il perché queste organizzazioni facciano fatica a rinnovarsi. Tali resistenze si muovano su una tastiera che va da quelle generazionali a quelle culturali, a quelle finanziarie.

Un quesito, spesso formalmente affrontato ma sostanzialmente sempre eluso, è quello relativo alla definizione di una specifica strategia per la formazione di nuovi quadri. Più nello specifico: come possono le organizzazioni sindacali avere una politica dei quadri coordinata centralmente? Da questo punto di vista è utile sottolineare le differenze rispetto alla politica dei quadri della Cgil e della Cisl, motivo di questo contributo.

Di sfondo a questo quesito rimane una questione poco affrontata nel dibattito interno ai sindacati, che rimanda all'eventualità di considerare se sia possibile fare strada a una generazione nuova di quadri senza un movimento sociale che faccia riferimento al rapporto tra cambiamento organizzativo, politica dei quadri e cambiamenti sociali nel lavoro. La convinzione di chi scrive è che la definizione di questo rapporto aiuta la costruzione delle competenze dei nuovi quadri e dei saperi sindacali.

L'ultimo aspetto connesso a queste problematiche, estremamente delicato da affrontare, è quello che si interroga su quali debbano essere i criteri organizzativi con i quali vengono selezionati e scelti i dirigenti sindacali. Il dibattito sullo sviluppo delle risorse umane nei sindacati richiede l'introduzione di contenuti innovativi per diffonderli in queste particolari forme organizzative. Le stesse, nel passato, hanno fortemente sfruttato le leve tradizionali della socializzazione naturale, introducendo in esse i contenuti di innovazione. Lo sviluppo di azioni consapevoli di politica dei quadri, caratterizzate dalla capacità di introdurre innovazioni organizzative e innovazioni nelle competenze dei sindacalisti, è quanto è avvenuto nel passato, con alterne vicende, sia per la Cgil sia per la Cisl.

La conversazione di Francesco Lauria con Bruno Manghi, figura finemente intellettuale non solo del pensiero formativo, ma anche di quello organizzativo, dà conto di una chiave di lettura della storia (importante) della formazione nella Cisl.

Anche la Cgil ha una storia su questo versante, seppure caratterizzata da alti e bassi, non sempre coerenti con le caratteristiche qualitative e numeriche della Cgil. Negli anni passati, spesso coincidenti con momenti congressuali e/o con altri legati alle conferenze d'organizzazione, si sono attuate alcune decisioni che hanno trovato compimento con progetti speciali di formazione per i delegati o per il gruppo dirigente.

Spesso queste scelte indirizzate a politiche formative (con alterne fortune) si sono configurate come specifici obiettivi organizzativi, evitando pericolosi dispendi di energie nei processi di innovazione che tendono a svilupparsi in maniera più *random*, ovvero più legati alla spontaneità delle varie realtà organizzative o delle varie persone. L'intenzionalità di alcuni progetti formativi favorisce i processi che considerano gli stessi come uno degli strumenti nell'ambito dell'organizzazione. Solo il consolidamento di queste convinzioni dovrebbe indurre le organizzazioni sindacali a sviluppare costantemente azioni di politica dei quadri sempre più intenzionali e sempre meno casuali.

Il contributo chiesto a Bruno Roscani, figura storica sul versante della formazione sindacale della Cgil, è quello di aiutarci a comprendere «come si sono formati i sindacalisti nel passato». Nelle analisi sinora realizzate, anche attraverso i *Quaderni*, si è consolidato il convincimento che i sindacalisti si sono formati principalmente attraverso l'esperienza, la «gavetta» e gli affiancamenti informali, ovvero attraverso quella che si definisce

formazione naturale. Nel tempo questo convincimento si è modificato e, pur confermando che la formazione sul campo è una risorsa, oggi risulta fortemente limitato, in quanto favorisce la continuità nell'organizzazione e non il cambiamento. Per realizzare concretamente processi di cambiamento bisogna intervenire sulle dinamiche che si creano con la formazione naturale, rafforzandole attraverso azioni di formazione intenzionale, ben agganciate alle realtà operative e alle dinamiche di socializzazione naturali presenti nell'organizzazione, affinché utilizzino questi canali, modificandoli nel contenuto.

Nello specifico della Cgil, quando la stessa ha messo in campo progetti di formazione collettiva si sono raggiunti importanti risultati, perché è entrata in gioco la straordinaria capacità di tutta l'organizzazione di identificare e legittimare questi progetti attraverso una pratica organizzativa, attraverso forme di integrazione tra i vari attori, che possono dare gambe a progetti di un'azione collettiva di valenza nazionale ad alto contenuto valoriale. Nell'esperienza della Cisl, pur non presentandosi come progetti di formazione collettiva, la sua volontà organizzativa è implicita.

Per la Cgil questi progetti non sempre hanno trovato vita facile, per la difficoltà di dare un equilibrio a un sistema – quello della formazione sindacale – estremamente sperequato: categorie nazionali e regionali confederali presenti con proprie offerte formative (in alcuni casi serie, ricche e coerenti) e altre strutture sindacali scarsamente abituate alle pratiche della formazione sindacale. Spesso questo contrasto ha provocato reazioni che la moderna sociologia etichetta come «nevrosi organizzative» (Kets de Vries, 2001).

Un miracolo organizzativo (ovvero una vera pratica di integrazione organizzativa) si può conseguire solo se si è in grado di varare un progetto universalmente condiviso e, soprattutto, di realizzarlo.

Il problema che è stato posto ai due intervistati, pur nella parziale differenziazione delle domande poste e nelle diversità di fondo delle due organizzazioni sindacali, è quello di una riflessione che, pur auspicando una continuità con il passato e sperando in nuovi eventi formativi di successo, ci aiuti a comprendere come creare nuovamente condizioni culturali e organizzative che possano permettere la realizzazione di nuovi progetti intenzionali. Il filo conduttore che ha ispirato le due interviste ha permesso di individuare alcune affinità concettuali e alcune differenze

rilevanti, che aiutano nella comprensione di due organizzazioni importanti nella storia del sindacalismo confederale italiano.

Roscani mette in giusta considerazione il periodo della Cgil unitaria, con l'intento di dimostrare che eravamo di fronte a un sindacalismo anti-fascista che in quella fase delicatissima fa un salto di qualità, ponendo al centro l'emancipazione del lavoro attraverso il modello «orizzontale/confederale», capace di garantire i valori progressisti previsti dalla Costituzione repubblicana.

Il dirigente della formazione sindacale della Cgil sostiene che, per questa fase storica, ci sia un forte intreccio tra la formazione politico/partitica e quella sindacale. Intreccio che contribuisce al cambiamento radicale dell'asse culturale italiano. Significative le conquiste del prolungamento dell'obbligo scolastico negli anni sessanta e delle 150 ore (argomento che sarà preso in considerazione in modo specifico anche nell'intervista a Manghi).

Il cuore del problema che Roscani mette nella giusta evidenza (richiamato in più parti dell'intervista) è quello del modello educativo, inizialmente riferito a quello della Cgil unitaria. Secondo il nostro intervistato il modello venne messo in crisi dalla scissione, dalla successiva costituzione della Cisl e dalla sconfitta alla Fiat, che porta a una riflessione critica in Cgil.

Roscani non trascura la sua riflessione su quello che veniva definito il «modello contrattuale centralizzato», non in grado di entrare in sintonia con le nuove implicazioni legate alle trasformazioni dell'organizzazione del lavoro. Per la Cisl probabilmente un'esplosione della contrattazione decentrata, che rischia di sfociare in un sindacalismo aziendalistico. Secondo le considerazioni di Roscani, al mutare del modello contrattuale muta automaticamente la funzione educativa del sindacato, che non è in grado, per quella fase, di realizzare una politica dei quadri proprio per l'avanzare dello sviluppo capitalistico e dei profondi assetti economici.

La rottura dell'unità sindacale segna anche la fine della stagione della promozione dei quadri dirigenti sindacali, perché la formazione non riesce a essere innovativa rispetto ai modi di essere dell'organizzazione. Quello che avviene in quel periodo si ripeterà automaticamente tutte le volte che si succederanno le crisi, consentendo un'interazione tra diversi fattori che concorrono alle modifiche delle strategie del sindacato.

Il binomio tra sapere «naturale» e sapere «intenzionale» (Susi, 1994),

secondo l'allora direttore della scuola di Ariccia, trova compimento nel rigore progettuale che metteva in evidenza il valore sociale del lavoro. Proprio nella scuola si realizzava (e può ancora realizzarsi) l'obiettivo di rendere la formazione una risorsa per l'organizzazione, in quanto baricentro di un sistema formativo articolato.

La programmazione formativa deve contemplare una politica dei quadri che comporti modalità di selezione del gruppo dirigente che si affianchi a quella tradizionale, ma consideri anche la valorizzazione delle migliori intelligenze e professionalità. Richiama l'ambizione di Trentin, che non si sarebbe limitato a una scuola centrale italiana, aspirando a una formazione sindacale europea.

Lo spaccato che emerge dall'intervista a Bruno Manghi rende subito l'idea che per la Cisl la formazione si qualificava per continuità e coerenza sia sul versante degli investimenti sui sindacalisti a tempo pieno sia per gli attivisti e delegati, caratterizzandosi per il prevalere della contrattazione sulla legge e per il rifiuto della regolazione costituzionale dell'art. 39 rispetto al sindacato. Con questi presupposti diventa inevitabile la costituzione del centro studi di Firenze, con il compito della formazione di secondo livello, della dirigenza sindacale e dei contrattualismi.

È molto interessante quando Manghi denuncia alcune distorsioni formative che possono manifestarsi con eccessi metodologici e una sacralità esagerata delle forme a discapito dei contenuti trasmessi. Questa anomalia, però, poteva essere superata dal confronto tra formatori e dirigenti sindacali. I formatori, tra l'altro, per la Cisl costituiscono un nucleo di professionisti delle attività formative interni all'organizzazione. Quest'ambizione si è sempre alimentata anche in Cgil, ma con alterne fortune. Le strutture sindacali in grado di fare molta e buona formazione in genere hanno anche generato nuclei di formatori con caratteristiche simili a quelli della Cisl. Questa crescita e autonomia ha rappresentato sicuramente un arricchimento del sistema formativo della Cgil; il limite è dato dal fatto che spesso si sono generati conflitti laddove i formatori avevano più le caratteristiche di dirigenti politici, capaci di saper organizzare la formazione ed essere più in sintonia con le esigenze politiche dell'organizzazione.

Sul piano metodologico la Cisl sperimenta negli anni alcune evoluzioni, ma il filo conduttore era la diffusione della democrazia con metodi partecipativi e il confronto, tali da agevolare la libertà nella manifestazio-

ne delle opinioni. Nella storia della formazione sindacale della Cisl non si annovera solo l'esperienza del centro studi di Firenze, ma anche quella al Sud, con la scuola di Taranto e altre piccole esperienze.

Sulla formazione unitaria Manghi mette in evidenza un aspetto che era presente anche in Cgil, ovvero che l'unità poteva anche essere sperimentata attraverso la via formativa. Scommessa non realizzata perché, secondo Manghi, il timore era quello di perdere un patrimonio molto peculiare, dunque una propria identità organizzativa.

Sicuramente sull'esperienza delle 150 ore ci fu un impegno del sindacato tutto, che consentì il coinvolgimento di tantissimi lavoratori per la loro emancipazione e per realizzare il ponte tra scuola e lavoro e fra fabbrica e società.

Certamente la formazione della Cisl vanta una grande tradizione della formazione sindacale nei rapporti internazionali. Non da ultimo, Manghi ricorda che nella Cisl non si è mai trascurato il rapporto tra ricerca e formazione, e quello con tutti gli intellettuali che avevano a cuore il sindacato come oggetto di studio, anche con quelli eterodossi rispetto alla Cisl. Sul futuro della formazione, a prescindere dalle oggettive difficoltà, Manghi sottolinea che, a differenza della formazione aziendale, la chiave di volta è data nel sindacato dal fatto che la formazione non è un obbligo, ma un investimento volontario.

In definitiva, il tema della crisi dei sistemi educativi delle organizzazioni sindacali – intendendo con questi, di norma, i sistemi educativi formali, istituzionali – tenta di assumere da tempo un posto di rilievo nel quadro che afferma il nesso con il dibattito sociale ed economico.

Secondo gli intervistati, nel dopoguerra questo dibattito ha attraversato alcune fasi salienti, per alcuni versi tra loro antitetiche, che hanno particolarmente contribuito a enfatizzare e a porre sotto una nuova luce il discorso sui problemi educativi nel sindacato. Esse, in estrema sintesi, hanno, per un verso, fatto comprendere il problema dell'educazione e dello sviluppo della cultura come fattore di primo piano dello sviluppo economico, per altro verso i costi per la formazione vista come spesa eminentemente produttiva, mentre i progetti formativi collettivi visti come fattori socialmente coinvolgenti.

In considerazione di quanto è accaduto in questi anni nella formazione sindacale, prescindendo dalle diverse crisi che si sono andate determinando, si possono mettere in evidenza alcuni fondamentali elementi di

novità, certamente valutabili in chiave positiva. I problemi della formazione sindacale, tradizionale oggetto di riflessione di ristretti gruppi di specialisti, si sono andati sempre più configurando come oggetto di una riflessione vasta e generalizzata. Quest'ampliamento ha portato alla messa a regime della Formazione formatori, oggi compito istituzionale dell'Associazione Bruno Trentin ed esperienza consolidata del centro studi Cisl di Firenze.