



Il tentativo di una pratica di «libertà».
La formazione sindacale nella Cisl
Conversazione con Bruno Manghi

*a cura di Francesco Lauria**

La Cisl e la formazione: un tema fondamentale fin dagli esordi della libera Cgil, che ha attraversato nei vari decenni l'evoluzione della confederazione e delle sue categorie. Puoi raccontarci la tua visione sulla «formazione» sindacale in Cisl fin dalle origini?

La formazione è uno dei temi, forse il tema in assoluto, che è più caratterizzato in Cisl da una forte continuità. La storia della Cisl ha avuto certamente evoluzioni anche molto marcate, ma sulla formazione c'è una continuità straordinaria. È un tratto che si fonda sull'importanza che la formazione riveste per l'agire non solo del sindacalista a tempo pieno, ma anche dell'attivista sindacale e del delegato aziendale.

Come ben ha ricordato Guido Baglioni (2011) in un suo recente libro, dobbiamo distinguere diversi livelli di formazione in Cisl, ma non possiamo dimenticare i famosi corsi di tre giorni (o meglio di tre sere) che, a tappeto, venivano svolti fin dagli inizi per comunicare e raccontare i fondamenti basilari della concezione sindacale cislina. Certo, era una formazione di base, sui principi più che sulle tecniche della contrattazione, in parte standardizzata, ma che aveva un'importanza centrale in un'Italia degli anni cinquanta in cui il «sindacato libero» muoveva i primi passi.

Nel corso degli anni cinquanta l'ossatura dei dirigenti di base che ha permesso alla Cisl di esistere e di svilupparsi era composta di commissari interni e operatori non più giovani, una prima linea che fu formata gradualmente alla concezione sindacale «cislina delle origini» di Pastore e Romani, che si basava sul prevalere della contrattazione sulla legge e sul rifiuto della regolazione costituzionale dell'art. 39 rispetto al sindacato.

L'innovazione di Pastore e Romani non era scontata, né assimilabile senza difficoltà in quel contesto temporale, pertanto la formazione, a ogni livello, assumeva un valore associativo e politico di assoluta preminenza. Occorreva infatti indicare una «linea» su cosa fosse il sindacato

* Francesco Lauria è responsabile dell'Area europea del centro studi nazionale Cisl di Firenze.

moderno, quale dovesse essere il suo rapporto con la politica, quali dovessero essere i contenuti, le modalità e le regole della contrattazione, quale il comportamento sui luoghi di lavoro, in un percorso di fondazione della Cisl in cui ci volle almeno un decennio per radicare completamente le federazioni di categoria. La radicale libertà associativa, in particolare, era un elemento allora per nulla scontato.

Subito dopo la formazione di base dei quadri fu conseguente l'idea della costituzione del centro studi di Firenze. Occorreva un luogo per la formazione di secondo livello, della dirigenza sindacale e dei contrattualisti. Firenze nacque e si radicò con questo preciso compito.

Oltre al centro studi di Firenze, quali furono gli strumenti della formazione in Cisl agli inizi e nei decenni successivi?

Uno degli strumenti che, nel sindacato, fu proprio della Cisl è quello dei campi scuola residenziali. Essi rappresentarono immediatamente momenti molto importanti per l'organizzazione, per i quali la Cisl è debitrice in particolare all'Azione cattolica, da cui si mutuarono le metodologie di formazione attraverso il lavoro nei piccoli gruppi.

Pertanto la Cisl praticò una duplice strategia per la formazione: da un lato la formazione per la dirigenza, con il ruolo di Mario Romani e di Vincenzo Saba, dall'altro la formazione diffusa, che permetteva a tutti di essere protagonisti, di imparare e di confrontarsi. Era una strategia duplice, ma con un'ispirazione comune e con aspetti molto interessanti sul fronte partecipativo. Se oggi è scontata una formazione molto «circolare» e attraverso il lavoro di gruppo, allora non lo era assolutamente. Quest'ispirazione va al di là della pura metodologia formativa, incrociandosi con il tema della partecipazione e della libera discussione, della democrazia deliberativa nell'associazione, per dirla in termini cislini.

Certo, nei decenni successivi ci sono state alcune distorsioni: la formazione, nel momento della sua massima espansione, ha portato ad alcuni eccessi metodologici e a una sacralità eccessiva delle forme a discapito dei contenuti trasmessi. Ma questi eccessi sono sempre stati in Cisl tempestivamente corretti, grazie anche alla discussione aperta fra formatori e dirigenti sindacali.

Diciamo qualcosa in più sui formatori all'interno della Cisl...

La Cisl, per svolgere la formazione, ha da sempre sviluppato un nucleo di professionisti delle attività formative interno all'organizzazione. Questi

formatori hanno avuto un'importanza fondamentale, ma non va dimenticato che non ci si fermò mai a un'autosufficienza autoreferenziale e si aprirono i corsi anche a tecnici esterni che operavano nelle aziende, come nel mondo della cultura o all'interno delle università. Il tema è centrale: la formazione si progetta «in casa», ma si deve aprire all'esterno.

Un altro elemento tipico della Cisl, presente in tempi successivi, dagli anni settanta, è l'allargamento del gruppo dei formatori a figure che non sono formatori a tempo pieno. Si tratta di sindacalisti che si preparano e dedicano alcune settimane all'anno a realizzare e supportare la formazione sindacale. È un'idea molto interessante, che potrebbe essere praticata anche in molte aziende: evita un eccesso di delega esterna, permettendo di partecipare al «fatto formativo» anche a persone che sono attive principalmente su altri piani. Si creano reti tra questi formatori che finiscono, nella maggior parte dei casi, anche per svolgere in maniera migliore il loro lavoro prettamente sindacale.

Quali furono, più nel dettaglio, le influenze su questo tipo di dinamiche e metodologie?

Se pensiamo alla Cisl delle origini, l'impostazione – che definirei «severa» – della formazione, che aveva nel centro studi di Firenze il proprio modello principale, prevedeva, in tempi di non elevata scolarizzazione dei quadri sindacali, anche dei dirigenti, l'accostamento a libri e documenti, l'ascolto delle lezioni, l'insegnamento della tecnica nel prendere appunti, colloquio di esame e svolgimento di tesine in forme simili a quelle di un itinerario accademico. Si trattava di un'azione volta a trasformare persone che venivano direttamente dal mondo del lavoro, per le quali era importante essere introdotte in un percorso di studio «classico».

Ma lo ribadisco: la formazione in Cisl, fin dai primi anni, non fu solo questo. La metodologia della discussione per gruppi si diffuse sin dai primi campi scuola, con una forte influenza delle esperienze illuminate del mondo cattolico francese che si erano diffuse in Italia già dagli anni cinquanta, a partire dall'Azione cattolica, passando, soprattutto in Piemonte, per le esperienze della Gioventù operaia cristiana. Attraverso la vicenda delle *Maisons Nouves*, questo filone del cattolicesimo francese sviluppa il lavoro attraverso i «circoli», privilegiando le discussioni di gruppo e tra gruppi.

Passando agli anni settanta, nella Cisl i formatori sperimentarono metodologie più complesse: il formatore diviene non solo colui che «possiede» la metodologia, ma che la condivide e organizza l'apprendimento.

Negli anni novanta e duemila vengono poi implementate altre metodologie di apprendimento, la cui origini sono collocabili soprattutto in America Latina, in particolare di apprendimento cooperativo¹.

Il filo conduttore, a eccezione della formazione «classica», non è puramente metodologico, ma politico-sindacale. Tutti hanno la parola e non soltanto uno: la formazione è cellula di un organismo realmente democratico. Mi riferisco ad esempio, durante gli anni sessanta, ai cosiddetti club, molto diffusi oltralpe. Penso al club Jean Moulene o al circolo Tocqueville: l'obiettivo era rifondare la democrazia con i metodi partecipativi e il confronto. Non va sottovalutato il rapporto tra apprendimento tradizionale e cooperativo nella Cisl: era importante, per i sindacalisti, anche imparare a redigere un rapporto, dar conto di una lettura, sviluppare approfondite analisi sul campo. È questa doppia dimensione a far risaltare un dato interessante: il valore di una grande libertà nella manifestazione delle opinioni che però si sviluppava sulla base di un progetto organico.

Puoi raccontarci come hai vissuto le tue esperienze in prima persona nella formazione sindacale?

Io ho vissuto fin da molto presto i campi scuola, in particolare quelli organizzati dalla Fim. Erano momenti molto belli, un po' «di battaglia», in cui si incanalava una fortissima energia che ci veniva donata dalla realtà dei posti di lavoro, anche molto prima del Sessantotto. Ma la formazione aveva una sua severità. Penso a Pierre Carniti, che ogni tanto mi chiamava all'università, insieme a Giancarlo Lizzeri, Pippo Ranci, talvolta anche Romano Prodi.

Alla formazione veniva dedicato il lunedì mattina, oppure venivano sfruttati i «momenti morti» dell'attività sindacale, che allora era molto concentrata al primo mattino, nelle ore del pranzo e la sera, a chiusura dei turni. Laddove, tra un manifesto e un incontro di contrattazione, si aprivano degli spazi, questi venivano immediatamente utilizzati per la formazione. Tutti i lunedì, in una sede milanese non sindacale, una scuola per assistenti sociali, Pierre Carniti organizzava una mattinata di lezione su vari temi che svolgevano a turno i suoi operatori. Mi ricordo

¹ In particolare ci si riferisce al filone dell'«approccio critico» all'educazione degli adulti, a opera soprattutto di Paulo Freire e Ivan Illich, precursori di una visione dell'apprendimento come diritto di cittadinanza e fautori dell'importanza dei processi di apprendimento non formali per la «coscientizzazione» degli adulti.

di aver assistito a una lezione sul cottimo, ma anche a una sui temi fiscali: era l'epoca in cui si passava dalla tassazione precedente all'imposta sul valore aggiunto. Un tema d'attualità, che occorreva padroneggiare bene.

Il centro studi di Firenze era molto frequentato, anch'io venivo chiamato per tenere qualche lezione o ad ascoltare i seminari organizzati da Vincenzo Saba. C'era un'impronta, a Firenze, che allora mi creava un po' di fastidio, ma che poi ho apprezzato. Era abbastanza forte la formalità: uno stile voluto da Romani e che, a volte, appariva spiccatamente aulico, almeno a uno come me. Ho capito poi che per un operaio, un contadino, che venivano a Firenze perché selezionati, anche lo stile più formale dava il senso della grande responsabilità cui erano chiamati. Anche perché l'organizzazione faceva un investimento sulle persone in vista delle responsabilità che avrebbero assunto nella vita pubblica e sindacale.

Parliamo di un tema anch'esso «mitico», e ora forse un po' dimenticato: la formazione Cisl nel Mezzogiorno.

A un certo punto – ero in segreteria alla Cisl di Milano – Luigi Macario mi chiama e mi dice: «avremmo pensato con Carniti che bisogna fare qualcosa nel Sud, tu ci staresti?». Era la fine del 1977. Presi questa proposta come una grande avventura, come poi effettivamente fu. L'obiettivo era istituire una scuola per i quadri del Mezzogiorno (quadri militanti, attivisti ecc.), che però avesse anche una dimensione di riflessione e di studio. Riprendere quello che la Cisl aveva già fatto: il «piano Sud» della confederazione venti anni prima. Era il momento di rifare l'esperienza nelle nuove condizioni del dualismo italiano, come si manifestava nel corso degli anni settanta.

Gli investimenti industriali al Sud erano già stati fatti, ma la situazione era insoddisfacente. In un primo momento si pensò a Napoli, era già stata individuata una villa, su un colle. Una situazione logistica simile a Firenze. Michele Viscardi, segretario della Cisl di Napoli, ci sostenne, ma poi vi furono perplessità tra le categorie e il timore di un'eccessiva ingerenza confederale sul territorio. Quando la delega sul Sud passò a Carniti, che di lì a breve sarebbe diventato segretario generale della Cisl, egli si rivolse a due persone: il primo fu il suo fedelissimo grande leader operaio all'Italsider di Taranto, Mimmo D'Andria, che fu subito convinto di aprire il centro a Taranto. Ma per Taranto ci volevano tempo e denaro, e si decise prima per una sperimentazione. Il secondo artefice dell'avventura

del centro di formazione per il Sud fu un altro grande amico di Carniti, Luigino Caracciolo, allora segretario di Cosenza.

Scesi d'inverno a Cosenza, analizzammo i posti possibili con Caracciolo e Michele Salvino, finché, dopo averne scartati alcuni (in particolare i luoghi balneari), alla fine si scelse un paesino nella pre-Sila, Spezzano Piccolo, ristrutturando un albergo. Ricordo i due gestori, Umberto e Gemma, la rimessa riadattata ad aula, le stanze e gli uffici, molto spartani. Cominciò la grande, bellissima avventura. Nell'aprile del 1978 – ricordo che nevicava – ho inaugurato il primo corso, e di lì si è continuato. In ogni corso che svolgevamo al Sud chiamavamo sempre due o tre dei partecipanti del Nord, per costruire una relazione positiva e duratura anche tra le persone.

Non c'era il problema di replicare il centro studi di Firenze?

No, non esisteva alcun problema. Firenze aveva il suo corso lungo, molto strutturato, mentre noi facevamo una formazione, certo residenziale, ma più «leggera», al massimo di una o due settimane. Io giravo, con i miei assistenti, tutto il Sud. Si andava in vari luoghi, si conosceva la gente, si visitavano le unioni sindacali alla ricerca di ragazzi in gamba da coinvolgere. Si aprì un rapporto con le università meridionali, in particolare Cosenza e Bari, con giovani docenti che ci apparivano interessanti.

La lettura Cisl dominava le tematiche, ma ci occupavamo molto anche di una lettura più ampia del Mezzogiorno, anche attraverso un recupero della memoria. Vincenzo Saba ci servì a ricostruire cos'era stata la Cisl nel Sud, poi conoscemmo personalità uniche come l'ex sindaco di Grassano, Ambrico, che realizzò il volume della ricerca parametrica sulla miseria. Una storia multiforme, di testimoni, persone comuni, antropologi. Alcune volte siamo andati a delle feste di paese perché bisognava riscoprire le radici culturali parzialmente dimenticate, penso alla Madonna del Pollino di Apolsi. Andavamo a vedere cosa rimaneva, e per certi aspetti rimaneva molto, della ritualità popolare del Sud. Si leggevano poi i romanzi del Sud, si chiamavano gli autori meridionali, penso ad esempio a Saverio Strati: questa è la cronaca di anni davvero eccezionali.

Tra Spezzano e Taranto però, anche da un punto di vista dell'immaginario, la piccola Sila rispetto al grande insediamento industriale, con tutto quello che ne comporta, ci fu un salto notevole...

Questo salto faceva parte della nostra elaborazione culturale, che realizzammo anche con l'aiuto di alcuni segretari meridionali di allora, come Luigi Cocilovo e il mio vice direttore Pino Acocella. Ci domandavamo, a parte i pochi grandi stabilimenti industriali, cosa rappresentasse il sindacalismo meridionale. Era un sindacalismo popolare, non poteva essere altro. Poi avvenne il terremoto del 1980 e ci demmo molto da fare per realizzare corsi e attività per i «ragazzi del terremoto», per fare di loro un punto di riferimento nelle rispettive comunità.

Quando si realizzò lo spostamento a Taranto?

Negli anni ottanta. Il centro era certo più strutturato e accogliente, ma il modello fu confermato. C'erano più assistenti, si svolgevano molti corsi, anche con le categorie. Coinvolgemmo alcune categorie molto gelose dei loro processi formativi, penso ai postali, agli alimentaristi o a molti dirigenti dell'allora Fisba. Ovviamente il centro a Taranto era più costoso e complesso, e se ne cominciò a risentire. Carniti mi volle a Roma nel periodo preparatorio del grande scontro sulla scala mobile, e io lasciai il centro in ottime mani, al mio vice Solinas che divenne direttore, tornando comunque molto spesso a Taranto.

Il motivo della chiusura dell'esperienza fu prettamente economico o si esaurì anche il bisogno formativo?

Certo il dato economico fu determinante: era difficile far funzionare economicamente Firenze e Taranto insieme. Ma il vero motivo fu che a Taranto mancò un obiettivo. Si era sperato che diventasse un punto di riferimento per una «coalizione» del sindacalismo meridionale che lo riconoscesse come la «propria scuola». Questo non avvenne. Ogni regione si comportò autonomamente, il centro era visto come un investimento confederale, non proprio. L'esperienza non ha camminato anche perché, a parte Sergio D'Antoni che era già a Roma, non c'era al Sud una leadership sufficientemente autorevole che convincesse i campani a stare con i pugliesi, i pugliesi con i siciliani, i siciliani con i calabresi e con i sardi.

Rifacciamo ora un salto all'indietro nel tempo e proviamo a dire qualcosa sulle esperienze unitarie di formazione di Cgil, Cisl e Uil ai tempi dell'unità sindacale.

Le prime vere esperienze unitarie di formazione partirono, a cavallo degli anni sessanta e settanta, dal basso e dal territorio. Ovviamente le speri-

mentarono soprattutto le categorie industriali: metalmeccanici, ma anche chimici, tessili, alimentaristi. Queste esperienze unitarie di base si focalizzavano sugli elementi fondanti del mestiere sindacale. Si trattò in realtà di una stagione abbastanza breve: l'unità sindacale si burocratizzò presto e, fatte salve le esperienze delle 150 ore con i lavoratori, non si assistette a un vero fiorire della formazione unitaria. Anche la concezione del ruolo della formazione nello schema politico della Cgil, rispetto a quello della Cisl, era diversa, direi meno centrale. L'altro problema pratico era che, anche in tempi di tensione unitaria, molto frequentemente i corsi di formazione congiunti diventavano impropriamente luogo di confronto politico tra dirigenti.

Ci furono però significative eccezioni positive: i corsi settoriali in alcuni ambiti specifici, penso ad esempio all'elettromeccanica pesante, oppure a tutto il filone molto importante sulla salute e sicurezza, intesa in senso ampio. Partendo unitariamente dalle categorie dell'industria si era installata una relazione molto ricca con tecnici e studiosi legati alle cliniche sul lavoro. Quest'aspetto non si fermò alla formazione, ma contaminò positivamente anche la contrattazione di categoria.

Va poi ricordato che ogni territorio aveva le proprie peculiarità, sarebbe troppo lungo parlarne. Una cosa mi sento di dirla: la formazione sindacale «pura» è stata meno unitaria di altre esperienze (penso alle 150 ore, ma anche a molte vicende vertenziali dell'epoca). Anche noi che nella Cisl eravamo i più favorevoli all'unità sindacale, avevamo alcune prudenze, temendo di perdere un patrimonio peculiare.

Proviamo a dire qualcosa di più allora sull'esperienza unitaria delle 150 ore per il diritto allo studio².

Quello delle 150 ore, insieme all'apporto sindacale nell'educazione e formazione degli adulti, è uno dei temi «rimossi» della memoria sindacale. Le 150 ore realizzarono, almeno per alcuni anni, una peculiare scommessa nella rinegoziazione collettiva della risorsa tempo, una scommessa in grado di ridefinire, anche nel lavoro, nel pieno del Novecento taylorista, i canoni del benessere materialistico e produttivista. Ma furono an-

² La sperimentazione delle 150 ore per il diritto allo studio prese avvio nell'ambito del contratto di lavoro dei metalmeccanici siglato nell'aprile 1973, consentendo la fruizione di un massimo di 150 ore di permessi retribuiti con il fine di favorire la crescita dei lavoratori, una loro migliore partecipazione alla vita sociale, oltre che il conseguimento del titolo di scuola media inferiore. Si veda, in particolare, la prefazione di Manghi a Lauria (2012).

che una grande scommessa del movimento operaio (coadiuvato dai sindacati degli insegnanti medi) sulla democratizzazione della scuola. Non è un caso che grande influenza sul movimento di emancipazione delle 150 ore ebbe un testo come *Lettera a una professoressa* di don Lorenzo Milani e dei ragazzi della Scuola di Barbiana.

Quando, nel 1974-1975, si raggiunse la piena operatività dell'esperienza, i sindacati si impegnarono a fondo in questo ritorno a scuola di centinaia di migliaia di lavoratori e lavoratrici per almeno un decennio. Si entrò anche nelle aule universitarie, si fecero sperimentazioni professionali, si mobilitò un'intera generazione di insegnanti.

Quali furono le ragioni del successo di questa scommessa sindacale?

La scommessa fu vinta quasi ovunque anche perché la motivazione soggettiva dei lavoratori era quasi sempre quella di emanciparsi, di apprendere, talvolta addirittura di mettersi alla pari dei propri figli che studiavano. L'idea che guidava quest'innovazione contrattuale era quella di costruire un ponte fra scuola e lavoro, fra fabbrica e società. L'intuizione era di attuare queste novità nel diritto allo studio all'interno delle istituzioni scolastiche, producendo cambiamenti nella tradizionale burocrazia scolastica e sollecitando occasioni di ammodernamento con proposte concrete.

Nel primo decennio di applicazione delle nuove norme contrattuali sul diritto allo studio si registrò una significativa apertura sia delle scuole dell'obbligo sia della fascia superiore del post-obbligo e dell'università, soprattutto per iniziativa di docenti che organizzavano gratuitamente corsi di recupero dell'obbligo e di acculturamento su varie tematiche, concordate con i gruppi di allievi. Anche le strutture scolastiche erano messe a disposizione con grande liberalità. Nel corso degli anni settanta quasi tutti i contratti nazionali di categoria hanno acquisito le 150 ore di permessi retribuiti per lo studio.

Ogni lavoratore che era stato privato dell'istruzione di base doveva poter acquisire tutti gli strumenti culturali indispensabili alla propria autonomia culturale, attraverso un processo di emancipazione dalla marginalità sociale che aveva prodotto anche la marginalità culturale. Allo stesso tempo, i lavoratori dovevano poter confrontare collettivamente e mettere insieme le conoscenze tecniche, professionali e scientifiche che derivavano loro dall'esperienza di lavoro, per sviluppare una comprensione più ampia e organica del processo produttivo e delle forze sociali che lo de-

terminavano. Le 150 ore, in sintesi, rappresentarono in Italia e in Europa la più grande esperienza di massa di educazione degli adulti mai praticata.

Se pensiamo a una «storia nella storia», quella dei metalmeccanici nella Cisl, non possiamo dimenticare il «Romitorio» di Amelia.

Torniamo ai primissimi anni ottanta, non siamo ancora alla liquidazione della Flm, ma ormai dobbiamo prendere atto che l'unità organica è fallita. La Fim teme, da un parte, di perdere le proprie caratteristiche, dall'altra, deve ricostruirsi anche organizzativamente. La formazione ha un ruolo importante: il Romitorio, in Umbria, diventa una sorta di «cenacolo» per operatori e militanti. Anche il nome scelto è significativo. La peculiarità è quella di reggersi su un pilastro: quello dell'accoglienza, sul modello vissuto nella Cittadella di Assisi, che ebbe una grande importanza nella vita sociale italiana, non solo per i credenti.

Il Romitorio, gestito da Guido de Guidi, accoglieva intellettuali come Federico Caffè, Fausto Vicarelli. Era il luogo in cui si poteva inverare la passione della Fim di ascoltare e incontrare menti, persone, in un'ottica di apertura e pluralismo. Questo ha rappresentato il Romitorio, anche se non dimenticherei altre esperienze. Penso a un'importante stagione, nella seconda metà degli anni settanta, in cui presso la sede della Fondazione Seveso, nella villa di Mirabellino, nel parco di Monza, la Cisl di Milano svolse un'intensissima attività formativa, introducendo al sindacato moltissimi nuovi quadri e operatori. Tra questi allievi c'era Fiorella Ghilardotti, che anni dopo diverrà presidente della Regione Lombardia.

Un altro tema da non sottovalutare è il ruolo della formazione sindacale nei rapporti internazionali.

È un tema trasversale a Cgil, Cisl e Uil. In particolare per la Cisl, ogni volta che l'organizzazione si muove, dalla Polonia al Cile, dal Brasile alla Spagna, al Mozambico, più recentemente alla Birmania, la prima proposta portata avanti è proprio quella di cooperare nella formazione sindacale. Significativa, nei primi anni ottanta, è stata l'esperienza della scuola sindacale di Belo Horizonte, per la quale, in un Brasile che usciva lentamente da una dura dittatura militare e dove la Fiat si installava massicciamente, si mobilitarono migliaia di metalmeccanici italiani. Non si possono dimenticare figure di «sindacalisti dei due mondi» come Enrico Giusti e Alberto Tridente, o la fondazione dell'Iscos, l'organizzazione non governativa della Cisl. Una sto-

ria molto bella è legata alle esperienze in Colombia, Costa Rica e in tutta l'America Centrale portate avanti con la sezione della Cisl internazionale che organizzava i sindacati dell'America Latina e dei Caraibi. Altre esperienze significative furono quelle legate al filone del «teatro dell'oppresso» o anche l'inserimento nei corsi più lunghi di inusuali esperienze di meditazione.

Un altro tema da affrontare è quello del rapporto tra intellettuali e sindacato, e tra formazione e ricerca.

È un'esperienza molto antica. Penso alle riviste: in casa Cisl, ad esempio, è impressionante la ricchezza dei periodici sindacali fino alla metà degli anni novanta. Si trattava di periodici molto aperti all'apporto di intellettuali, accademici e no. Citerei, fra gli altri, *Dibattito Sindacale*, *Prospettiva Sindacale*, *Progetto*, *Contrattazione*. Pensiamo poi alle analisi e ai dibattiti sul fenomeno industriale o alle discussioni sulla programmazione economica. Rispetto al rapporto tra formazione e ricerca citerei almeno l'apporto, fin dagli anni cinquanta, presso il centro studi di Firenze, di intellettuali anche eterodossi rispetto alla Cisl come Gino Giugni, Federico Mancini, Franco Archibugi. Una relazione con il mondo intellettuale molto libera. Eravamo così «sicuri» della nostra casa che non ci chiudevamo in essa: centinaia di studiosi hanno incontrato, o anche solo sfiorato, il sindacato nel corso dei decenni.

A metà degli anni duemila hai fatto ritorno a Firenze, come direttore, esercitando quindi responsabilità in epoche molto diverse nei centri studi Cisl. Che fili rossi trarre, quale riflessione sul rapporto fra sindacato e futuro, e tra sindacato e formazione?

Data la mia età, la cosa che resta impressa maggiormente sono le persone, cioè i volti, le storie, gli incontri, anche qualche scontro. È un impatto umano bellissimo, che racchiude anche la dimensione della convivialità. Io ho in testa questo affresco. Possiamo aggiungere che la formazione resiste, come richiesta, al di là delle congiunture, perché fa parte di un processo umano per cui tantissime persone desiderano entrare nei meccanismi dell'apprendimento. Questo aspetto, nel sindacato, nella Cisl, è molto forte. La gente ama, in un ambiente amico, mettersi alla prova, imparare qualcosa, se tutto ciò ovviamente non avviene in maniera opprimente.

Quali riflessioni, quindi, sul futuro?

La formazione ha successo soprattutto perché, in particolare nel sindacato, non è strettamente un obbligo, ma un investimento volontario.

La formazione, da adulti, è anche «fatica», si può dire che costituisca un tesoro umano e professionale inesauribile. Un aspetto più problematico è quanto la formazione sia realmente collegata alle politiche organizzative. Ovviamente io ho vissuto il momento della formazione nella prima fase, in cui la Cisl si afferma, poi la grande espansione del sindacalismo. Oggi il momento è diverso, più difficile.

La formazione rischia di creare nelle persone attese che non si verificano: è la grande questione della gestione dell'apparato sindacale. Mentre la formazione di chi in azienda vuole restarci, perché ad esempio è una Rsu stimata, ha meno problemi, la formazione di chi sta per diventare sindacalista a tempo pieno (o è già a tempo pieno) è molto delicata, se non è accompagnata da una politica di gestione e sviluppo del personale sindacale adatta.

Un altro tema molto complesso è legato allo sviluppo e all'utilizzo, dai primi anni duemila, dei fondi interprofessionali. Non ho nulla in contrario, ma è bene non farsi travolgere da una retorica un po' vuota dell'Unione Europea sull'occupabilità e su una società della conoscenza troppo proclamata e troppo poco realizzata. In questo momento di crisi, anche di risorse, per il sindacato, ci troviamo quindi di fronte a una sfida complicata e non priva di insidie, ma anche molto stimolante e foriera di nuove prospettive.

Riferimenti bibliografici

- Baglioni G. (2011), *La lunga marcia della Cisl. 1950-2000*, Bologna, Il Mulino.
- Bertinotti F. (1994), *La Camera dei Lavori*, Roma, Ediesse.
- Braga A. (2008), *L'idea di un «nuovo sistema formativo» (1989-1993)*, in Meghnagi S. (a cura di), *Cento anni di educazione alla democrazia. Il caso della Cgil*, Roma, Ediesse.
- Kets de Vries M.F.R. (2001), *L'organizzazione irrazionale. La dimensione nascosta dei comportamenti organizzativi*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Lauria F. (2012), *Le 150 ore per il diritto allo studio. Analisi, memorie, echi di una straordinaria esperienza sindacale*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Roscani B. (2008), *Compagni così. Lampi di memoria per un post-diario*, Roma, Ediesse.
- Susi F. (1994), *La formazione nell'organizzazione. Il caso del sindacato*, Roma, Anicia.