

**Apprendimento e formazione:
il caso del Centro Studi Nazionale CISL di Firenze**
di Maria Grazia Savoia

1. Introduzione

La presente ricerca, dedicata ad un tipo di attività formativa del Centro Studi Nazionale CISL di Firenze, vuole offrire una riflessione sui metodi del “fare formazione” sindacale nel Corso per Nuovi Dirigenti (CND), e conseguentemente sui processi di apprendimento che coinvolgono i sindacalisti. La scelta di questo percorso ha determinato anche l’obiettivo di questo lavoro: considerare criticamente la formazione del CND come strumento di intervento nell’organizzazione sindacale CISL, di visitarne l’edizione del 2002-03 e di proporre un nuovo ciclo di formazione sulla base delle potenzialità strumentali della teoria dell’attività storico-culturale. Con questo lavoro, infine, vorrei proporre un nuovo modo di vedere la formazione quale risposta, pensata, alla difficoltà organizzativa scaturita dall’edizione del CND del 2002-03.

Ritengo necessario per studiare una realtà polimorfa come quella del CND un approccio pluridisciplinare, come la teoria dell’attività storico-culturale (Cultural-Historical Activity Theory o CHAT), che permetta di approfondire aspetti diversi della formazione sindacale dell’alta dirigenza CISL, e di coniugare ‘teoria e pratica’. La teoria può essere il mezzo attraverso il quale analizzare e trasformare la ricerca. L’approccio storico-culturale è la parte teorica che deve servirsi del CND CISL che è la parte pratica di questa ricerca. L’insieme di questa teoria e di questa pratica può offrire una nuova prospettiva capace di evidenziare e comprendere meglio le caratteristiche che contraddistinguono sia l’approccio teorico di riferimento che la formazione sindacale del CND.

Applicare la teoria dell’attività storico-culturale al CND significa offrire all’organizzazione CISL un progetto di formazione sindacale sul campo, da diffondere, come supporto alla specifica formazione del Centro Studi Nazionale CISL di Firenze, in particolare riferimento al ruolo di dirigente sindacale CISL nelle unioni e nelle categorie. I sindacalisti che possono accedere all’offerta formativa del CND sono tutti coloro che hanno iniziato da poco, o stanno per iniziare, l’attività a tempo pieno nell’organizzazione con ruoli di dirigente sindacale. Io voglio offrire a loro la possibilità di un apprendimento piacevole e stimolante. A tal fine, la CHAT, deve essere intesa come lo strumento capace di trasformare le difficoltà pratiche del processo di apprendimento dei sindacalisti protagonisti del CND, di passo in passo, in un’acquisizione di conoscenze e competenze utili a dirigere e a promuovere una struttura dell’organizzazione sindacale. Per soddisfare queste esigenze sono partita dall’analisi del CND 2002-03 cui ho preso parte, ed ho cercato di colmare i “buchi” formativi che hanno interessato questa edizione del corso proponendo il Change Laboratory come strumento in grado di trasformare e migliorare il lavoro. Quindi, tenendo conto delle potenzialità che offre questo nuovo strumento, ho cercato di sopperire alle lacune che hanno interessato il CND nell’edizione del 2002-03 indicando alcune linee guida per progettare il prossimo ciclo di formazione della nuova dirigenza. Si può coniugare l’approccio teorico della scuola storico-culturale con la pratica formativa del Centro Studi realizzata nel CND, in modo da costituire una nuova prospettiva di “unità” che vede la teoria riflettersi continuamente sulla pratica. In questo modo, il senso della formazione sindacale in quanto strumento sindacale motiva e sostiene processi culturali ed organizzativi di innovazione e di cambiamento nel sindacato. Bisogna concedere ‘opportuni spazi di pausa e di riflessione, “stop and go”’ (Biz e Romoli, 2001) per la promozione di nuove iniziative di qualità formativa a livello sindacale.

2. La teoria dell'attività storico-culturale per la formazione del Centro Studi Nazionale CISL

L'intento del mio progetto è di utilizzare le opportunità che la teoria dell'attività storico-culturale offre per sollecitare e stimolare nuovi orizzonti rispetto ad una funzione formativa più attenta alla sua utenza, e per valorizzare e rendere partecipe l'intera organizzazione, sindacale in questo caso, della propria azione formativa. La teoria dell'attività storico-culturale è un approccio di ricerca volto al cambiamento delle pratiche organizzative. Essa è nata a partire dalle tesi di un gruppo di psicologi russi, che attorno al 1920 - 1930 hanno vissuto gli eventi turbolenti legati alla Rivoluzione e la profonda influenza che essa ha avuto sulla cultura, l'arte, la filosofia e la scienza del nuovo stato socialista. La psicologia è stata stimolata dal nuovo corso politico e sociale a cercare una nuova prospettiva teorica e metodologica e a porsi anche il problema delle proprie applicazioni e finalità nella nuova società in conformità coi principi del materialismo storico e dialettico. La teoria dell'attività studia le diverse forme di prassi umana come processi di sviluppo, in cui interagiscono sia il livello individuale che quello sociale. Inoltre, la relazione tra l'agente umano e l'ambiente con i suoi artefatti risulta mediata per mezzo della cultura, strumenti e segni.

La teoria dell'attività trae ispirazione dalla filosofia di Karl Marx. I contributi di Vygotskij e Leontjev sono un ulteriore sviluppo del pensiero di Marx: i presupposti da cui muovono il loro pensiero non sono arbitrari, non sono dogmi, ma sono presupposti reali. Il loro è un modo di pensare che parte dall'analisi delle condizioni materiali degli uomini, che si occupa di "individui reali, della loro azione e delle loro condizioni materiali di vita, tanto quelle che essi hanno trovato già esistenti quanto quelle prodotte dalla loro stessa azione" (Marx&Engels 1846/1970, p. 42).

Storicamente, la teoria dell'attività si è evoluta attraverso tre generazioni di ricerca della psicologia storico-culturale (Engeström, 1996) ed è stata espressa graficamente attraverso una struttura triadica. Infatti, il triangolo che Yrjö Engeström (1987) ha usato per rappresentare l'attività storico-culturale è nato dal bisogno di costituire un artefatto che possa mediare allo stesso tempo esigenze accademiche ed esigenze pratiche di trasformazione. Il triangolo include elementi e dimensioni necessarie per l'analisi teorica e pratica di una data attività: soggetto, oggetto, strumento, regole, comunità, divisione del lavoro e risultato emergente dalle dinamiche tra i diversi elementi del sistema. Il triangolo si presenta come nella figura 1. E' proprio questo il sistema che ho preso come modello d'analisi per il CND 2002/2003.



Figura 1. Il sistema d'attività ed i suoi elementi (Engeström, 1987)

Analiticamente:

- Il *soggetto* (S) si riferisce all'individuo o anche ad un gruppo di individui scelto come protagonista dell'attività presa in analisi.
- Gli *strumenti* (M) costituiscono propriamente le risorse e i mezzi di mediazione, sia fisici che simbolici, necessari per raggiungere l'obiettivo, nonché oggetto del processo di attività.

- L'*oggetto* (O) si riferisce al materiale concreto o anche al "problema" verso cui è diretta tutta l'attività. Esso è trasformato in risultato durante il processo di attività del sistema.
- Il *risultato* (R) è ciò che definisce un'attività; esso è la *raison d'être*. Il motivo per cui si genera un sistema di attività, ovvero una situazione futura verso la quale è orientato il processo di attività.
- Le *norme* (N) si riferiscono alle regole e convenzioni, implicite o anche esplicite, che costruiscono le azioni e le interazioni all'interno dell'attività.
- La *comunità* (C) comprende molti individui e/o sotto-gruppi che vogliono raggiungere lo stesso oggetto di attività. Se definiamo sistema una entità distinta da uno sfondo, la comunità di quel sistema è quella parte di sfondo con cui interagisce il sistema di attività.
- La *divisione del lavoro* (DL) si riferisce, nella dimensione orizzontale, alla divisione dei compiti tra i membri della comunità e, nella dimensione verticale, alla divisione sia del potere che degli status.

Nel sistema di attività c'è una costante e sempre continua costruzione e ri-negoziazione di significato. I compiti possono essere ri-assegnati e ri-distribuiti, le regole possono essere riviste e ri-interpretate. C'è un incessante movimento tra le varie parti che compongono il sistema. Ciò che inizialmente era l'oggetto di attività subito può essere trasformato in un risultato, che magari, più tardi, potrà rappresentare lo strumento di mediazione e più tardi ancora una regola (Engeström, 1996).

Ho trovato molti spunti nella CHAT che mi hanno incitato nello sviluppo di questa ricerca per il modo di intendere l'apprendimento. L'approccio teorico della scuola storico-culturale intende l'apprendimento proprio come costruzione ed elaborazione di nuove idee e di nuovi strumenti, e considera l'individuo come "partecipante attivo" al processo di trasformazione e di rinnovamento del proprio apprendimento e del proprio contesto. L'individuo non ha bisogno, come un vaso, di essere riempito, ma piuttosto, come legna, di una scintilla che l'accenda ed infonda ardentemente l'interesse di approfondire i propri interessi, attivando le abilità naturali e la predisposizione ad apprendere. La teoria dell'attività storico-culturale è uno strumento che dà ampie possibilità anche in questo senso. Essa costituisce un approccio di ricerca volto al cambiamento delle pratiche organizzative. La formazione che si attua nel CND si realizza attraverso un processo di apprendimento che va oltre la cosiddetta "aula scolastica" e che interessa la formazione e l'apprendimento degli adulti.

Graficamente, l'insieme di tutti gli elementi caratterizzanti il sistema di attività CND CISL può essere raffigurato così come riportato nella figura 2.



Figura 2. Il sistema di attività CND CISL

Il sistema CND comprende tutti gli elementi e le dimensioni che generano la sua attività specifica.

- Il *soggetto* (S) si riferisce al gruppo di individui come protagonista dell'attività presa in analisi: tutti i 34 sindacalisti partecipanti del CND 2002-03, insieme con lo staff del corso, con i docenti che prendono parte alle lezioni d'aula del CND e con i referenti delle strutture di provenienza dei sindacalisti.

- Gli *strumenti di mediazione* (M) sono costituiti propriamente dalle risorse e i mezzi di mediazione, sia fisici che simbolici, necessari per raggiungere l'obiettivo, nonché oggetto del processo di attività: le lezioni d'aula per i moduli residenziali e virtuali per i moduli a distanza.
- L'*oggetto* (O) si riferisce all'obiettivo verso cui è diretta tutta l'attività: la formazione CISL. Esso è trasformato in risultato durante il processo di attività del sistema. La formazione verso cui tende il CND si basa sull'acquisizione di competenze in termini di contenuti (conoscenze teoriche, tecniche e di principi) di capacità operative e di atteggiamenti (attenzione, stile, abilità) utili a dirigere una struttura dell'organizzazione, e sulla promozione del lavoro dell'organizzazione sindacale CISL.
- Il *risultato* (R) è ciò che definisce un'attività. Il motivo per cui si genera il sistema di attività, ovvero una situazione futura verso la quale è orientato il processo di attività. In questo caso, il risultato del sistema di attività si riferisce al "materiale concreto" verso cui tende la formazione: l'attestato del CND. Questo attestato, in futuro, offre la possibilità di candidatura alle elezioni per il ruolo di dirigente sindacale CISL nelle unioni e nelle categorie dell'organizzazione.
- Le *norme* (N) si riferiscono all'insieme di regole e convenzioni, implicite o anche esplicite, che costruiscono le azioni e le interazioni all'interno dell'attività. In questo caso, il sistema di attività CND è disciplinato da regole esplicitamente condivise, dichiarate, statuite e formalizzate dal regolamento del CND, comunemente denominato il "Patto".
- La *comunità* (C) comprende molti individui e/o sotto-gruppi che vogliono raggiungere lo stesso oggetto di attività. Se definiamo sistema una entità distinta da uno sfondo, la comunità di quel sistema è quella parte di sfondo con cui interagisce il sistema di attività. In questo caso, lo sfondo del sistema di attività è CISL. Esso si compone di due strutture: il Centro Studi di Firenze e la struttura segnalante. Quest'ultima ha realizzato un vero e proprio investimento formativo sul sindacalista impegnato attivamente nel percorso formativo dirigenziale.
- La *divisione del lavoro* (DL) si riferisce, nella dimensione orizzontale, alla divisione dei compiti tra i membri della comunità e, nella dimensione verticale, alla divisione sia del potere che degli status. Nel CND, la divisione del lavoro interessa verticalmente il rapporto di potere tra lo staff del CND e la classe in formazione, e orizzontalmente la divisione dei compiti sia tra gli studenti che tra i membri dello staff del corso.

L'impostazione grafica del triangolo della mediazione dell'approccio storico-culturale, nella figura 2, viene estesa al CND CISL inteso come sistema di attività. Questo sistema di attività ha una sua posizione storico-culturale ed interagisce con un'ampia rete di altri sistemi di attività nell'ambito sindacale CISL.

3. Il CND 2002/2003: la gestione e le contraddizioni sistemiche

Il CND prevede, per l'articolazione di moduli che lo costituisce, una sequenza di processi, cioè:

- un incontro d'aula iniziale di una settimana, per socializzare, familiarizzare con le tecnologie, motivarsi all'apprendimento dei contenuti in questione;
- uno studio a distanza, di qualche mese, che utilizza i supporti didattici, vecchi e nuovi (testi stampati, e-mail di richiesta e di offerta di aiuto tra i sindacalisti partecipanti del corso e tra questi, i tutor locali e gli autori dei testi, prove di profitto e di gradimento);
- un successivo incontro d'aula, quasi sempre di una settimana, nel quale si prende atto dei risultati raggiunti, si rinforza l'apprendimento, si aggiusta il tiro sulle reazioni di gradimento, si approfondisce la socializzazione e si suscita la motivazione al successivo contenuto di apprendimento e così via.

Questa modalità si avvale di tutto lo staff del CND, che ha l'incarico di aiutare a comprendere le difficoltà dei testi di apprendimento, di monitorare i processi e di fornire una valutazione conclusiva imparziale. Ma anche le strutture di provenienza del corsista del CND si impegnano a favorire l'apprendimento corretto dei contenuti affrontati nel corso, correggendo gli errori eventuali e chiarendo gli aspetti confusi, offrendo

un “referente locale” che lo aiuti nell’affrontare l’impegno del CND. Il referente, in questo caso, costituisce una risorsa di mediazione tra il Centro Studi – luogo in cui avviene il CND – e la propria struttura di appartenenza – luogo in cui può avvenire la formazione a distanza (fad) - promuovendo un supplemento ai momenti di insegnamento costituiti dalla docenza e dai lavori di gruppo in aula e dallo studio individuale o di gruppo nella fad.

Nella mia ricerca, mi sono proposta di analizzare i problemi emersi dal CND: sia le problematiche provenienti dalle *modalità di gestione* delle lezioni residenziali e a distanza del CND a cui ho partecipato attivamente, sia di analizzare le contraddizioni emergenti dal sistema di attività CND CISL dell’edizione 2002-03. L’analisi, tuttavia, è volta a far riflettere circa la possibilità/necessità/opportunità di strutturare meglio l’intera attività formativa del CND. Tenendo presente la teoria dell’attività storico-culturale è possibile condurre questo tipo di attività formativa verso un’altra direzione: la formazione efficace nel quadro dirigenziale CISL.

Un sistema di attività storico-culturale deve essere inteso come un insieme di elementi interdipendenti e coordinati verso un fine che può essere assunto come risultato dell’intera attività del sistema. Inoltre, ogni sistema è definito da un processo di attività che permette di individuare gli elementi interni e gli elementi esterni al sistema stesso. Questo concetto permette di comprendere numerosi legami tra gli elementi del sistema. I sistemi che interessano questa sezione della ricerca sono i sistemi scaturiti dal percorso formativo CND CISL 2002-03. Un aspetto importante di questo concetto teorico è che gli elementi fondamentali del sistema di attività, in questo caso il sistema del CND, composto cioè da soggetto, oggetto, strumento, regole, comunità, divisione del lavoro e risultato emergente dalle dinamiche tra i diversi elementi del sistema sindacale CISL, sono legati tra loro da relazioni di interdipendenza, le quali relazioni possono essere diverse e variabili nel tempo. L’interdipendenza implica che il cambiamento in uno degli elementi produce come conseguenza un nuovo equilibrio/squilibrio generale del sistema stesso.

È grazie ai *mezzi* e alle *risorse strumentali* che il sistema di attività CND tende al raggiungimento del suo obiettivo. Nel nostro caso, la lezione è lo strumento di mediazione che, all’interno del processo formativo del CND, offre la possibilità di giungere al risultato previsto. Il CND utilizza due forme di apprendimento: la *lezione residenziale*, che si basa sulla tipologia d’aula tradizionale, ridotta nel tempo d’uso e specializzata per obiettivi; la *lezione a distanza*, che permette di gestire i propri tempi, stili, ritmi dell’apprendimento indipendentemente dall’andamento dell’intera classe, e acquistando altri tipi di abilità, conoscenze e capacità.

Il CND, quindi, si compone di moduli residenziali e di moduli a distanza. Nei moduli residenziali, la lezione frontale in aula è gestita da un docente, un politico, un esperto in materia, capace di sottolineare le tematiche verso cui è necessario il suo intervento. Subito dopo segue un confronto e un dibattito in plenaria tra il relatore e i partecipanti. Molto spesso, la lezione d’aula si compone di testimonianze orali di protagonisti delle vicende sindacali contemporanee. Il materiale fornito ai partecipanti al corso è vario: dispense, testi, lucidi, questionari, schede di apprendimento, lettura di brani selezionati, griglie di lavoro individuali o di gruppo. Le lezioni, soprattutto nei moduli dedicati alla comunicazione e alla negoziazione, si alternano a momenti di teoria e a momenti di pratica con vere e proprie simulazioni e con il supporto di strumenti informatici. Oltre ad avere un testo di lettura come oggetto di studio, l’aula residenziale prevede anche l’utilizzo dell’aula informatica, e quindi del computer. Il CND 2002-03 si è sviluppato attorno a cinque moduli d’aula residenziali. Molti sono stati i docenti che hanno partecipato alla lezione frontale d’aula. Molti gli ospiti e i personaggi politici che hanno raccontato la propria esperienza sindacale. Molti gli interventi dei partecipanti in aula. Molti i confronti.

Un discorso a parte merita la formazione telematica a distanza. La fad si definisce come una grande opportunità che permette di acquisire altri tipi di abilità, conoscenze, capacità e che permette di vivere la formazione secondo altri modi (luoghi, tempi, stili e ritmi flessibili); attraverso la fad ci si occupa dei corsisti in modo più dettagliato e individualizzato. Una delle difficoltà che presenta la lezione a distanza è

data dalla sua gestione. Questa avviene con la presenza costante – on line – del formatore e dello staff del corso. Bisogna prestare attenzione al coordinamento dei flussi di comunicazione che possono avvenire anche nei cosiddetti “forum”, cioè nei “luoghi di discussione” del gruppo. L’obiettivo della formazione a distanza, infatti, è dato dalla coesione e dal mantenimento della classe in formazione. La verifica dell’apprendimento, nella lezione virtuale, può avvenire attraverso un elaborato: un questionario, una elaborazione di un testo o di una sintesi, una ricerca on-line, etc. .

Il successo del sistema formativo CND consiste nell'aver raggiunto un livello di preparazione omogeneo dei partecipanti, i cui prerequisiti di partenza erano eterogenei. Il CND ha tenuto conto, al proprio interno, delle caratteristiche proprie e di quelle che interessano i suoi partecipanti. Il sistema formativo CND ha plasmato, ridefinito, finalizzato e rivalorizzato al massimo la "materia prima", intesa sia come strutture sia come risorse umane impegnate nella formazione per i nuovi dirigenti. Inoltre, i continui monitoraggi hanno contribuito e contribuiranno alla “formazione intesa soprattutto come risorsa”. Questo modo di valutare le cose non si ferma agli aspetti esteriori dell’apprendimento (aver frequentato e portato a termine il CND) ma ne indaga i meccanismi più profondi (aver acquisito davvero le competenze necessarie per dirigere una struttura dell’organizzazione CISL). Tuttavia è utile per cominciare a definire, almeno a grandi linee, i contorni dell'apprendimento, la componente più importante è “l’interazione con il contesto”. All’interno di questa componente, si può focalizzare l’attenzione su *come* imparare per mezzo degli altri, dagli altri e con gli altri. L’insieme di queste modalità di apprendimento possono assicurare un’efficace formazione sindacale.

Ma il sistema di attività non esiste nel vuoto, anzi esso si colloca e interagisce con un’ampia rete – network – di altri sistemi di attività. Per esempio, un sistema di attività può ricevere regole e strumenti da un altro sistema di attività, e produrre risultati per un altro sistema di attività. Così, le influenze che derivano dall’esterno del sistema di attività si inseriscono direttamente al suo interno. Le influenze esterne si appropriano prima del sistema di attività, poi ridefiniscono e modificano i fattori interni. Ciò accade perché l’elemento che dapprima sembra essere alieno, successivamente diventa interno all’attività. Questo accade sotto forma di squilibrio. Il sistema di attività si regge costantemente su *contraddizioni* (e cioè su problemi, squilibri, ostacoli) che scaturiscono all’interno, tra i vari elementi del sistema d’attività. In questo senso, il sistema di attività è una produzione continua di disordini e innovazioni. Si capisce, quindi, che la contraddizione può diventare una risorsa innovativa del sistema di attività. In questo modo, il concetto di contraddizione attiva il potenziale movimento e cambiamento dell’intero sistema di attività. E’ così che l’attività si rende attiva. L’eliminazione delle contraddizioni non è molto vantaggiosa, sia perché la forza che regge molti sistemi di attività ha bisogno di essere messa in discussione interagendo con altri sistemi vicini, sia perché le nuove forme di attività emergono, deterministicamente, come soluzioni di precedenti contraddizioni che, a turno, prendono piede sotto-forma di invisibili passi, innovazioni che emergono dal fondo. La multidimensionalità dell’analisi CHAT permette di elaborare interpretazioni differenti, anche se tutte in sintonia. Non c’è mai il rischio di cadere in un rigido modello del sistema di attività storico-culturale, perché la prospettiva è decisamente multidimensionale e reticolare. E così sistemi di attività in continua evoluzione trovano un valido schema di lettura se interpretati come situazioni reticolari, in cui si intrecciano in modo più o meno adeguato aspettative/opzioni/compiti di sviluppo e vincoli/legature/ contesti/relazioni/risorse.

Il sistema CND presenta, infatti, un processo di attività pieno di problemi. Problemi questi, che, nella teoria dell’attività storico-culturale, sono stati identificati e ripartiti in classi di contraddizioni (Engeström, 1987). Per comprendere più a fondo le contraddizioni che hanno impedito la corretta attività del sistema CND è utile far riferimento al processo di attività generato direttamente dalle azioni di ogni singolo elemento del sistema. Infatti, per far sì che l’intero sistema di attività funzioni correttamente è importante che ogni elemento del sistema svolga la sua azione in sintonia con le azioni degli altri elementi che lo compongono.

I tempi di apprendimento affidati ai corsisti nel CND 2002-03 sono stati troppo rigidi. I corsisti,

quotidianamente, sono impegnati in altre attività. Ci sono molti sindacalisti che hanno un grado di scolarità minimo, ed è per questo che è molto difficile giungere, in classe, ad un livello di conoscenza omogeneo. In classe, ho potuto delineare due tipologie di corsisti: c'è chi, nel momento di lettura e di apprendimento, ha sottolineato tutto il testo, cercando di impegnarsi nel migliore dei modi, senza capirci molto, e poi c'è stato chi non ha avuto assolutamente voglia di apprendere il testo previsto nel modulo, pensando di non aver bisogno di acquisire questo tipo di conoscenza. Perché? Perché la conoscenza del testo scelto dallo staff del corso, secondo alcuni, non costituisce un punto importante sul quale il "sindacalista" è chiamato a lavorare. Per alcuni, l'idea del sorteggio non ha costituito né uno stimolo a fare di più per apprendere, né il timore di esporre il testo in plenaria e non saperlo fare. Il CND, in questo modo, costituisce solo il "bollino" che permette di essere un futuro dirigente.

La gestione dell'aula non è stata un granché. Ci si è preoccupati, inizialmente, del buon funzionamento dell'aula, ma successivamente si è scelto di non preoccuparsi più di tanto: in fondo i sindacalisti "sono adulti e devono imparare a gestirsi da soli, senza che ci sia una figura esterna che li aiuta" - come mi ha detto il direttore del CND.

Ma se la formazione d'aula residenziale ha evidenziato tante contraddizioni, figuriamoci la formazione a distanza. Nella divisione del lavoro, personalmente, ho assistito a molte discussioni telematiche tra i membri dello staff del corso. Il direttore del CND, con la sua rigidità, ha provocato un atteggiamento particolare da parte di un membro dello staff (Y) nei suoi confronti. Ciò che mi è apparso con estrema chiarezza è che la posta in gioco è complessa perché la comunicazione tra i membri dello staff del CND aveva assunto dei colori piuttosto pesanti. Nessuno risparmiava niente a nessun altro.

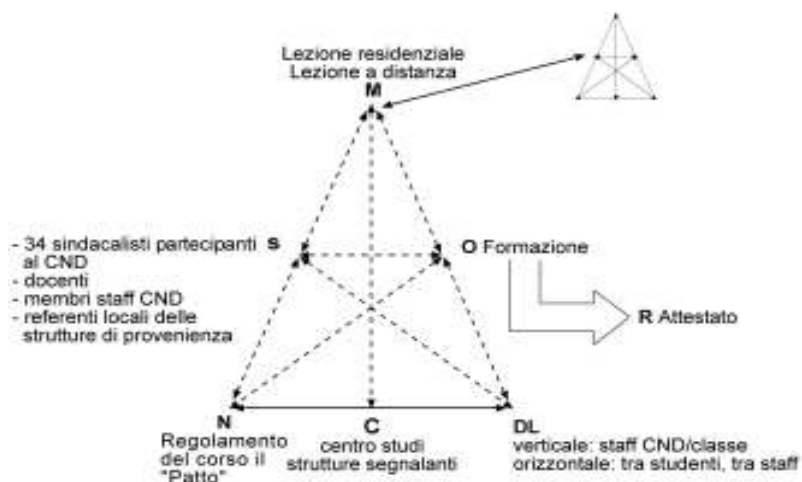


Figura 3. Il sistema di attività CND con le contraddizioni

Le premesse c'erano tutte; le contraddizioni emerse dai sistemi di attività (raffigurate graficamente dalle linee discontinue e dalla rappresentazione triangolare – in alto a destra – emergente dagli strumenti del sistema di attività centrale così come riportato nella figura 3) quindi, sufficientemente analizzate, si riducono al punto: i sindacalisti che sono usciti dal Corso per Nuovi Dirigenti CISL 2002-03 vorranno e saranno in grado di accettare le sfide che gli si presenteranno, per rendere strutturale ed irreversibile la collocazione strategica permanente della funzione formativa dirigenziale, strettamente intrecciata, da una parte, all'elaborazione ed implementazione delle linee di azione, e dall'altra, alla formazione e mobilità dei gruppi dirigenti a tutti i livelli. Nella mia ricerca, inoltre, sono state messe prima in evidenza e poi analizzate le contraddizioni emergenti dalla modalità di gestione dell'aula: quindi, teoricamente, ho fatto riferimento alla contraddizione che, in questo caso specifico, riguarda due sistemi di attività: l'attività che produce il sistema di formazione d'aula residenziale (la lezione frontale) e quella che genera il sistema della formazione d'aula a distanza (la lezione virtuale). Più precisamente, ho presentato ed analizzato le

contraddizioni presenti nel sistema di attività CND. Dapprima ho analizzato i due strumenti di supporto per l'apprendimento in aula residenziale: il testo di lettura e il computer, e poi ho analizzato le contraddizioni emergenti dalla formazione d'aula a distanza dettagliatamente.

La formazione delle risorse umane presenti in questa organizzazione sindacale, lo studio non disgiunto da una forte tensione valoriale sono stati la carta distintiva e qualificante della CISL fin da quando il Corso lungo per la formazione della dirigenza è iniziata. Si tratta di procedere con rinnovato vigore, convinzione ed intelligenza su di una strada tracciata fin dalle origini e che oggi, alle soglie di una nuova epoca, richiede di essere reinterpreta e ripercorsa con creatività e determinazione. Scegliere di impegnarsi nel sindacato e di assumere in esso le posizioni di responsabilità è un atto di coraggio e di speranza. Il CND non può deludere queste aspettative.

4. Il Centro Studi nel sistema di formazione della nuova classe dirigente CISL

La ricerca non può essere letta nella giusta luce se non a partire dal suo contesto. La teoria dell'attività chiede un'interazione umana con la realtà da analizzare in un contesto di sviluppo. L'attività stessa può essere il contesto. Il contesto è costituito da rappresentazioni di un'attività che si evolve attraverso gli individui e gli artefatti che essi utilizzano. Il contesto è, allo stesso tempo, sia interno che esterno agli individui. Il punto cruciale della teoria dell'attività è che le condizioni interne ed esterne sono unificate, fuse insieme. Il Centro Studi Nazionale CISL di Firenze costituisce il contesto in cui ho realizzato le mie osservazioni etnografiche. Nell'ambito della politica dei quadri un rilievo specifico e fondativo ha sempre avuto, nell'esperienza della CISL, la formazione sindacale. Essa avviene con la realizzazione del più importante corso formativo: il Corso Nuovi Dirigenti (CND).

Una riflessione sulla formazione dei gruppi dirigenti e il ruolo del Centro Studi rimanda ancora oggi a quel tempo irripetibile e straordinario dove a Firenze, negli anni Cinquanta, si realizzò la grande operazione culturale e politica di formazione della nuova dirigenza CISL. Nella memoria dell'organizzazione quello resta un riferimento fondamentale consegnando alla storia successiva del Centro Studi una eredità prestigiosa ma anche l'onere di un interrogativo ricorrente che chiede alla scuola di formazione nazionale di ridefinire ogni volta, nel mutare dei contesti sociali ed economici, una sua speciale e visibile identità e ruolo nei processi formativi di sostegno all'organizzazione e ai suoi dirigenti. Se ad ogni struttura formativa che opera nella CISL è richiesto d'essere adeguata ai compiti che le competono, sul Centro Studi vi è "una domanda in più" che nasce dalle sue origini e dal suo definirsi ancora oggi come scuola nazionale di formazione della CISL e unica scuola nazionale tra i sindacalisti confederali italiani (Firenze anche per questo può essere chiamata con qualche ragione «l'Università del Sindacato»). I livelli di istruzione si sono costantemente elevati e, insieme, la figura umana e professionale del sindacalista si è alimentata, nei crescenti compiti di intervento nei luoghi di lavoro e nella società come in una più vasta legittimazione sociale del suo ruolo, con esperienze che hanno costituito un terreno prezioso di apprendimento di conoscenze e capacità. Il sindacato resta in tal senso una organizzazione nella quale è possibile per persone motivate e curiose svolgere un lavoro che può favorire lo svilupparsi di una gamma estesa di competenze tecniche e relazionali. Da qui forse il costituirsi di una opinione diffusa, talvolta sottolineata con molta enfasi, del sindacato scuola di vita come senso di un sapere umano, sociale e professionale che si stratifica e cresce nelle realtà del lavoro sindacale in modo sufficiente a se stesso. La formazione si pone, dunque, come una esigenza fondamentale.

La formazione permanente è un principio teorico che ha valenza solo quando concretamente si realizza, ossia attua un processo di apprendimento che va oltre la cosiddetta "aula scolastica". Quindi richiede che all'enunciazione del principio seguano la definizione delle finalità. Le specificazioni, le materie, gli strumenti, la metodologia, la verifica di quanto ci si propone, le strutture coinvolte e soprattutto i soggetti

protagonisti della formazione. È importante inoltre sapere se il progetto educativo sia della prima alfabetizzazione, se un'istruzione di ritorno, di qualificazione professionale, di promozione culturale continuata. L'educazione continua è un'idea carica di valore perché racchiude il desiderio di ricerca, dell'apertura mentale e personale al cambiamento e del relazionarsi con gli altri, con le altre culture, con le idee, con la storia. L'impegno valoriale richiede però uno sforzo operativo, la capacità delle scelte e delle azioni che attuino questo progetto. Questa grande intenzione è un'offerta per tutti e per tutte le età.

La "bellezza" della pedagogia che dura nel tempo è tale quanto riesce nei soggetti coinvolti ad assumere un atteggiamento di disponibilità alle perfezioni e all'approfondimento; ad essere coscienti, che il sapere non è fisso ma muta e che le certezze non sono date una volta per sempre; di considerare l'apprendimento un metodo che permette la presa di coscienza degli avvenimenti circostanti per cambiarli o per innovare; nonché offre la capacità di interpretare i problemi della realtà circostante ed impegnarsi in azioni di sostegno verso coloro che più di altri patiscono discriminazioni ed ingiustizie. È importante quindi che alla formazione si alternino momenti di azione, di impegno concreto per trasformare la vita pubblica e anche quella propria. Il concetto di alternanza supera l'attuale strutturazione della vita dell'uomo in cicli fissi: studio e lavoro per esempio. La formazione è qualcosa di più di una tecnica di addestramento. È viceversa una scommessa e un investimento nell'uomo: fattore costitutivo di valori e di tensioni ideali, supporto di professionalità e di comprensione nei confronti delle nuove realtà tecnologiche, dei nuovi intrecci tra politica ed economia, delle diverse articolazioni del sociale, delle conseguenti ricadute anche sulla macchina sindacale. L'attività formativa, infatti, muove innanzi tutto dalle esigenze organizzative di far registrare e metabolizzare il cambiamento, esterno e interno. Questo è l'input dell'organizzazione. La preoccupazione della formazione è quella di rendere agibile il cambiamento stesso, con la cautela ulteriore di fare incontrare le disponibilità della/e struttura/e a rendere il cambiamento attuabile (c'è sempre il rischio di doverlo subire come dinamica esterna alla persona) e la capacità/volontà dei singoli ad esserne protagonisti. La formazione agisce su un doppio versante, l'organizzazione e le persone; si innesta, infatti, nelle dinamiche organizzative, per poi tentare di alimentarle, ed è contemporaneamente attenta alle dinamiche dei singoli, prima come persone poi come soggetti che condividono l'appartenenza alla medesima organizzazione. La disponibilità ad aprirsi a nuove acquisizioni e a nuove riflessioni, senza il timore di doverle sacrificare ad una realtà distante e ferma, non può che essere sollecitata con adeguati stimoli a riorganizzare la propria esperienza, il proprio "sapere", a metterlo al servizio di un apprendimento "partecipato", discusso, dove la teoria non venga vissuta come pura astrazione, ma semmai come sistemazione dell'incontro possibile tra realtà praticata e i nuovi, sollecitati spazi di praticabilità. Tutto questo sta dentro una formazione che è traducibile, nella pratica d'aula, con le espressioni di "dare forma a sapere", "strutturare, organizzare le conoscenze". Anche l'informazione entra nei processi formativi, ma non li esaurisce. È come dire che la formazione è la risultante di due dimensioni: quella di contenuto (informazioni/conoscenze) e quella di processo (dinamiche soggettive), entrambe rilevanti ai fini dell'apprendimento. La formazione dei dirigenti e l'esigenza degli adeguamenti necessari continua dunque ad occuparci in una fase nella quale premono le profonde trasformazioni di questo fine secolo in coincidenza di un passaggio cruciale verso l'Europa. La CISL sente particolarmente questa esigenza per essere, nel panorama del sindacalismo confederale, l'organizzazione che con più coraggio vuole percorrere strade innovative per contribuire a quel futuro positivo sia per i lavoratori che per il nostro Paese.

5. Dalla tesi al progetto operativo: il Change Laboratory come nuova proposta di lavoro

Nella teoria dell'attività lo sviluppo non si riferisce unicamente ad un oggetto di studio, ma è una metodologia di ricerca. Il metodo di ricerca base della teoria dell'attività non avviene nel laboratorio tradizionale dove si sperimenta, ma l'esperimento formativo si combina con una partecipazione attiva di monitoraggio dei cambiamenti di sviluppo apportati dallo studio dei partecipanti. Il metodo etnografico

traccia la storia e lo sviluppo di una pratica di ricerca, che ormai è diventata importante nel lavoro di ricerca odierno. Una metodologia del genere non è facilmente visibile nei confini della psicologia o della sociologia o di qualche altra disciplina particolare. Una metodologia simile è meglio sviluppata quando il ricercatore entra nell'attuale sistema di attività vedendo questo genere di trasformazioni. Il tipo di metodologia cui ci si riferisce ha bisogno delle idee generali della teoria dell'attività. Bisogna metterle alla prova della validità pratica e rilevare attraverso gli interventi a cui si aspira arrivare la costruzione dei nuovi modelli di attività comunemente praticati dai partecipanti. Una costruzione del genere può ottenere successo solamente quando ci si basa su un'attenta analisi storica ed empirica dell'attività in questione. I ricercatori potranno essere occupati a studiare le forme dei nuovi artefatti sociali e delle nuove pratiche, comuni con i loro soggetti. La validità e la generalizzabilità dei risultati può essere decisa attraverso la viabilità, la diffusione e la molteplicità di nuovi modelli simili ai sistemi di attività. Questo approccio implica un radicale localismo. L'idea principale è che le relazioni che avvengono a partire dalla società e le contraddizioni di formazione socio-economica date sono presenti in questi tipi di attività locali della società. Può essere più utile cercare e vedere la società composta di più strati e network di interconnessioni di sistemi di attività, che vedere la società organizzata come una sorta di piramide con rigide strutture tutte dipendenti da un singolo potere centrale.

Il *Change Laboratory* deve essere inteso come lo strumento capace di trasformare le difficoltà pratiche, esso è uno strumento di lavoro innovativo finalizzato allo sviluppo partecipativo del lavoro. L'importanza del Change Lab è data dal continuo emergere di idee di sviluppo per la risoluzione delle contraddizioni esistenti all'interno del contesto di lavoro. I partecipanti rivedono le risorse che hanno a loro disposizione in un'altra prospettiva. Il Change Lab si identifica come nuovo bisogno, prospettiva e scenario in grado di coniugare la ricerca con la pratica organizzativa nella formazione del domani. Questo metodo è uno strumento di cui la comunità di lavoro si serve per favorire trasformazioni nella cultura organizzativa e per incrementarne i miglioramenti nella sua pratica. L'idea base è di creare uno spazio di confine, distaccato dal lavoro quotidiano che è in azione, e rendersi conto di tutti i passaggi che avvengono nel contesto organizzativo. Il Change Laboratory ha il compito di monitorare il lavoro svolto e, se necessario, modificarlo ("capacità trasformativa"). È proprio grazie a questo tipo di analisi che la comunità di lavoro può tentare di apportare modifiche ad un'esistenza organizzativa. Per fare tutto questo bisogna capire quali strumenti servono per cambiare e per analizzare i problemi che avvengono nell'attività di lavoro e le cause. Un team, un lavoro di gruppo o di unità, che inizia ad analizzare e sviluppare le sue pratiche di lavoro in laboratorio, inizialmente con l'aiuto di un esperto nello sviluppo di lavoro, deve riuscire a rappresentare un momento metacognitivo su di sé, un momento di approfondimento sulle stesse modalità conoscitive. La comunità di lavoro, ma anche singolarmente il soggetto che lavora), in questa occasione, potrebbe chiarirsi quali sono state le motivazioni, i blocchi e gli ostacoli che non lo hanno spinto verso un nuovo tipo di attività di lavoro e potrebbe capire quali sono state le modalità e i contesti di lavoro specifici attraverso cui ha appreso dei cambiamenti. Il Change Laboratory rappresenta un metodo di ricerca forte che consente lo sviluppo e la trasformazione del lavoro. Il Change Laboratory è un insieme di incontri di formazione, tra ricercatori e professionisti di un dato settore, orientati ad individuare le contraddizioni tra gli elementi del triangolo della CHAT. È proprio tramite questo strumento che vengono rappresentati e determinati aspetti della vita lavorativa degli operatori, in modo da analizzare e proporre soluzioni innovative rispetto alle problematiche emerse per migliorare le condizioni di lavoro. Inoltre, esso è usato nei laboratori di cambiamento basati sulla teoria dell'attività dell'approccio storico-culturale (Cole & Engeström 1993; Engeström 1987; Leontjev 1981; Vygotsky 1978) e della ricerca di sviluppo di lavoro (Engeström 1995; 1996a).

Sono cinque le idee emerse da questo tipo di ricerca, ed in particolare il progetto "Apprendimento ed Esperti nei Team e nei Network di lavoro" diretto da Yrjö Engeström (Engeström, 1992; 1996 b). Questi sono i principi base della creazione del Change Laboratory: • il progetto di lavoro deve iniziare dai fondamenti, vicino ad ogni pratica di lavoro quotidiana, mentre osserva e analizza ad una certa distanza: c'è bisogno di un nuovo processo dialettico a distanza di impressione e di riflessione; • il pratico problem

solving e la costruzione della visione di cambiamento può essere combinata: c'è bisogno di una nuova dialettica tra la soluzione di specifici problemi e l'implementazione di visioni future; • può essere possibile maneggiare molteplici processi di cambiamento che hanno ritmi di sviluppo paralleli diversi. C'è bisogno di un nuovo ciclo dialettico di cambiamento e di innovazione, sia di lungo, medio o corto raggio; • i metodi e gli strumenti che possono essere messi in atto ogni giorno in contesto di lavoro e di sviluppo dell'attività devono essere ben supportati. C'è bisogno di una dialettica tra la pratica e lo sviluppo; • le risorse inerenti alle strutture ed alle pratiche esistenti devono essere sfruttate in ordine alle nuove offerte di cambiamento e di sviluppo dei nuovi prodotti e servizi. C'è bisogno di una nuova dialettica tra innovazione e tradizione.

In questo metodo di ricerca è di fondamentale importanza l'utilizzo di strumenti capaci di apportare questi cambiamenti riguardo allo sviluppo di lavoro.

Il metodo "Change Laboratory" si è sviluppato nel "Center for Activity Theory and Developmental Work Research" dell'Università di Helsinki. Questo metodo è stato usato in diversi progetti realizzati in Finlandia (per esempio il progetto 2000-2001 in Finland Post Ltd come nuovo modello per la consegna postale, e nella nuova sezione del giornale Hesingin Sanomat). Il "*Developmental Work Research*" (DWR) è un approccio interdisciplinare e di intervento che studia le dinamiche riguardanti il lavoro e le organizzazioni in base alla chiave interpretativa della scuola storico-culturale. Questo approccio è stato iniziato da un gruppo di ricercatori della Finlandia e di professionisti di ricerche umane di sviluppo all'inizio degli anni '80. Sono stati pubblicate interessanti ricerche, che hanno luogo anche nel "Center for Activity Theory and Developmental Work Research" di Helsinki in Finlandia (vedi anche le ricerche di Engeström).

Inoltre, esso è usato nei laboratori di cambiamento basati sulla teoria dell'attività dell'approccio storico-culturale (Cole & Engeström 1993; Engeström 1987; Leontjev 1981; Vygotsky 1978) e della ricerca di sviluppo di lavoro (Engeström 1995; 1996a).

In questo metodo di ricerca è di fondamentale importanza l'utilizzo di strumenti capaci di apportare questi cambiamenti riguardo allo sviluppo di lavoro (tabella 1). Lo strumento centrale del Change Lab è una tabella verticale larga costruita come uno strumento utile per comporre una giusta riflessione. Questa tabella comprende tre facce nella dimensione orizzontale, designate come "specchio" - "idee, strumenti" - "modello, visione". Nella dimensione verticale, la tabella è divisa in "passato" - "presente" e "futuro", indicante il movimento temporale.

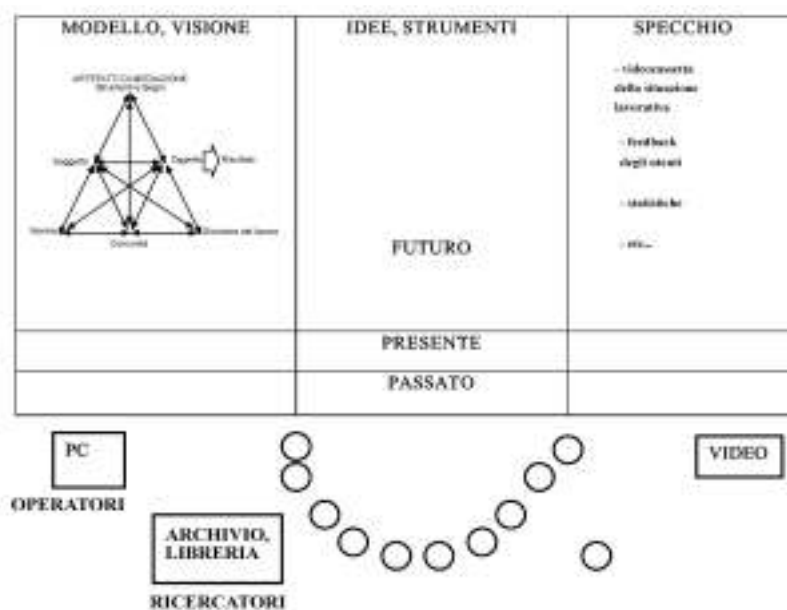


Tabella 1. Strumento di supporto per il Change Lab

La facciata con su scritto “specchio”, sulla destra, contiene materiali selezionati che rappresentano le attuali pratiche di lavoro e disturbi che si incontrano, bloccate dalle informazioni correnti, ed anche qualche pratica innovativa. Questo materiale è adottato anche come strumento capace di analizzare altri tipi di metodologie di ricerca, come le interviste, i diari di lavoro, e i video delle situazioni di lavoro reale. La facciata con su scritto “idee, strumenti”, nel mezzo della tabella, sta a indicare una sorta di categorizzazione concettuale, modelli e strumenti usati per le analisi e per il progetto di nuove soluzioni. Gli strumenti utilizzati servono ad identificare le contraddizioni interne nelle attuali pratiche di lavoro e a cercare soluzioni alternative.

L’ultima facciata della tabella, a sinistra, “modello, visione” è usata per rappresentare il modello teorico di lavoro compreso nel sistema di attività (Engeström, 1987, p. 78). Il modello rappresenta gli elementi essenziali del sistema e le loro interrelazioni come prodotto dello sviluppo storico. Il modello aiuta i partecipanti a tracciare le cause dei disturbi e dei problemi che si presentano all’interno del sistema, rappresentandoli come una serie di tensione strutturale e conflitti del sistema.

Usando questo modello, gli operatori possono identificare la fase corrente nell’evoluzione dell’attività e anticipare il prossimo passo nel ciclo di espansione. Il modello aiuta anche a pianificare e monitorare il lavoro che avviene nel Change Lab (Engeström, 1996c).

Verticalmente, la tabella è divisa in tre parti: la più bassa rappresenta le pratiche di lavoro del passato, nel centro ci sono le pratiche odierne e nel futuro il top di quello che ci sarà.

Quando gli operatori analizzano e sviluppano le loro pratiche di lavoro nel Change Lab, la tabella aiuta loro ad avere una certa flessibilità riguardo alle osservazioni della pratica schematica: sia il punto di partenza che di arrivo è rappresentato dall’utilizzo di questo modello in senso teorico prima e pratico poi. Le varie parti che compongono questo percorso mettono insieme l’analisi dei problemi presenti e i problemi storici in modo da avere una visione proiettata verso il futuro, e cioè una visione in cui verranno ad essere risolte le contraddizioni interne che si presenteranno un domani in base ai problemi risolti oggi. L’attività nel laboratorio può iniziare, per esempio, con un’analisi dei problemi attuali e dei disturbi tipici presenti nelle situazioni rappresentate nella parte denominata “specchio”. Il secondo passo può essere quello di analizzare le cause dei problemi con l’aiuto del modello del sistema di attività. Si deve partire dall’analisi dei problemi presenti nella struttura generata dall’idea del modello, per poi analizzare la causa dei problemi stessi e vedere come la pratica potrebbe cambiarli. La mediazione di strumenti, che avviene per mezzo della ricerca di Vygotskij, ha assegnato al modello sistemico dell’attività di lavoro il compito di vedere i disturbi e i problemi di ogni giorno che avvengono nella pratica, in modo da poter risolvere il compito stesso solo attraverso collegamenti con le contraddizioni interne e con le tensioni all’interno del sistema. Il modello serve anche per avere una dimensione temporale. Esso aiuta i partecipanti a costruire una rappresentazione del passato e del futuro dell’attività, che rappresenta la zona di sviluppo prossimale e sviluppa strutture dove il Change Lab è la parte centrale, per esempio “idee, strumenti”, dipingendo le possibilità del progetto di lavoro.

Nel Change Lab, gli operatori si muovono attraverso 5 dimensioni mentali. Per prima cosa, essi vanno avanti e indietro tra il lavoro ed il Change Lab, attraverso lo spazio di analisi e di sviluppo. Nel secondo passo, i partecipanti esprimono la loro esperienza, le loro osservazioni e risultati nella tabella del Change Lab., per esempio compongono i loro pensieri personali con quelli degli altri ed iniziano un dialogo pubblico. Nella terza fase, attuano una sorta di movimento tra astratto e concreto, il quale prende spazio nel Change Lab attraverso l’analisi e la descrizione dell’attività di lavoro che vede come i lavoratori si muovono attraverso lo “specchio” per andare alle “idee, strumenti” parte della tabella, nel modello e tornare indietro nello specchio. La quarta tappa vede gli operatori che si muovono tra i tre strati temporali – passato, presente e futuro. Infine, la discussione nel Change Lab mette a confronto i partecipanti attraverso i diversi punti di vista e le diverse interpretazioni dei lavoratori interni al progetto e quelli esterni, per esempio tra ricercatori ed interventisti. Il dialogo muove avanti e indietro da una prospettiva all’altra. Il Change Lab offre una serie di set di strumenti di mediazione in termini sia concettuali nei contenuti che strumentali nell’uso. Comunque, il laboratorio è localizzato in un una dimensione temporale e spaziale, che lo rende adatto per raccogliere materiali di alta fedeltà nel processo di progettazione

attraverso materiali come i video. Il laboratorio non bada solo allo sviluppo di strumenti, ma comprende un set di strumenti utili per ogni singolo settore di attività. Il concetto chiave, che caratterizza il set di strumenti di mediazione forniti al Change Lab, è la strumentalizzazione. Questo concetto contiene in sé tre importanti implicazioni:

1. Gli strumenti formano un sistema che include i mezzi conoscitivi e di semiotica multipli usati per l'analisi e il progetto, ma anche gli strumenti utilizzati nel lavoro quotidiano ed introdotti nel laboratorio per esaminarli, rimodellarli e sperimentarli.
2. In un setting di mediazione simile sono richiesti nuovi generi di processi sociocognitivi capaci di generare una nuova mentalità.
3. Gli strumenti sono in una condizione di continuo sviluppo: i vecchi metodi sono modificati e i nuovi metodi sono generati.

L'importanza del Change Lab è determinata dal continuo emergere di idee di sviluppo per la risoluzione delle contraddizioni esistenti all'interno del contesto di lavoro. I partecipanti rivedono le risorse che hanno a loro disposizione in un'altra prospettiva. Il Change Lab non annulla il lavoro esistente, piuttosto esso cerca di espandere i confini delle pratiche attuali con la creazione di qualcosa di nuovo, espandendo l'oggetto di lavoro (Fichtner, 1984).

6. Conclusioni: CHAT in CISL

Rispetto all'analisi fatta, voglio parlare del nuovo orizzonte formativo – CHAT – attraverso il quale ridefinire l'azione formativa sindacale CISL che prende luogo a Firenze con il CND. E' indispensabile proporre al Centro Studi un nuovo ciclo di formazione dell'alta dirigenza tenendo conto dei principi teorici che *costituiscono* la teoria dell'attività della scuola storico-culturale. Si tratta di immaginare e costruire un programma di formazione CISL che non può avere analogie con i corsi lunghi del passato, per pensarsi invece nelle novità che solo il contesto storico-culturale sa dare. Gli elementi decisivi, in una rivisitazione del sistema formativo dell'organizzazione sindacale CISL, riguardano una rilettura storica e approfondita degli scenari del CND del passato attraverso il metodo del Change Lab. Questo metodo di ricerca permette, infatti, di trasformare il lavoro che già c'è stato, riuscendo a sviluppare nuove strategie, metodologie, relazioni, obiettivi, significati di quello che si sta sperimentando. Solo in seguito, attraverso questo nuovo strumento trasformativo, la comunità di lavoro che partecipa attivamente alla definizione di nuove strategie, riuscirà a proporre nuovi orizzonti entro i quali è possibile parlare di una formazione più pratica e più efficace. Proprio l'insieme di scambi che interessano, coinvolgono, costituiscono l'organizzazione rappresentano, almeno potenzialmente, altrettante spinte al cambiamento.

In alcuni paesi d'Europa parlare del metodo storico-culturale CHAT è già una realtà. Molti sono i miglioramenti avuti dall'applicazione pratica di questo nuovo approccio teorico. I paesi scandinavi, soprattutto la Svezia (vedi la ricerca effettuata nel 2002 da Sofie Pilemalm nel sindacato svedese LO) e la Finlandia, possono offrirci molto grazie a questo tipo di ricerca. Un tale approccio può essere utile nella cooperazione tra organizzazioni, promuovendo nuove ed efficaci forme di apprendimento e di formazione tra comunità, ciascuna caratterizzata da specifiche pratiche, linguaggi, saperi, culture.

Il salto di qualità che si può tentare è duplice. L'uno, assicurare nella formazione dirigenziale la continuità di un processo che aggiorni sistematicamente conoscenze e competenze. Una sintesi che deve raccordare saldamente, al livello soggettivo, formazione alla persona, e al livello oggettivo, formazione professionale. L'altro aspetto riguarda l'ipotesi di sperimentare con le nuove potenzialità dell'approccio storico-culturale, in particolar modo attraverso il metodo del Change Lab, la formazione specifica del quadro dei dirigenti CISL. Ora, è necessario costruire una comunità pratica di lavoro costituita da

operatori, ricercatori e professionisti impegnati ad apportare modifiche ad una realtà organizzativa sempre in continua evoluzione, promuovendo così anche itinerari possibili di un vero e proprio percorso di alta formazione.

Il Change Lab garantisce un numero di incontri di formazione che, permetterebbe allo staff del CND, assieme con ricercatori e professionisti, di individuare le contraddizioni presenti tra gli elementi del triangolo della CHAT, per poi analizzarle e proporre soluzioni innovative rispetto alle problematiche emerse. Ormai, l'esigenza di collaborare non può essere secondaria per il campo sindacale. Il Change Lab parte dall'interazione, dinamica e sempre attiva, dei soggetti impegnati quotidianamente nel lavoro di formazione CISL – lo staff del CND, per esempio – e i ricercatori impegnati quotidianamente, invece, alla ricerca di nuove pratiche di soluzione organizzative. La partecipazione attiva a questi incontri diventa una risorsa fondamentale sulla quale si fonda la potenzialità di trasformare le situazioni date in situazioni desiderate. Inoltre, il Change Lab, attraverso questi incontri, produrrebbe uno stimolo al rendimento e, pertanto, motiverebbe i partecipanti a lavorare “gomito a gomito” - come scriveva uno dei membri dello staff in una e-mail.

È importante migliorare le condizioni di lavoro a partire dall'organizzazione interna del CND: conoscere gli argomenti che si insegnano, essere continuamente aggiornati, in modo da avere capacità di scegliere e produrre una varietà di materiali sui quali i corsisti possono lavorare, suddividerli in modo che siano affrontati cooperativamente in gruppo, tracciare le piste di riflessione e di autocontrollo dell'apprendimento, e non sono in quella di fare lezioni firmate CND. L'obiettivo del Change Lab è individuare le contraddizioni che sono emerse durante il CND e discutere e proporre, insieme, nuove soluzioni.

È importante che, negli incontri del Change Lab, si riconosca l'importanza di costruire una buona relazione fra i membri dello staff CND. È importante che lo staff nel CND, alla luce del Change Lab, sappia insegnare a comunicare, ad assumere ruoli sociali diversi, a superare i conflitti in modo costruttivo, ad affrontare problemi e a prendere decisioni che coinvolgano tutti i membri del gruppo. In questo modo, il Change Lab offre l'occasione di discutere sulle modalità di intervento che servono a creare un migliore ambiente di apprendimento, nel quale tutti siano coinvolti e impegnati nell'obiettivo da raggiungere.

Bibliografia

Biz, G. e Romoli, S. (2001). Dalle esperienze intergenerazionali una valida prospettiva per una formazione sindacale innovative nella Fnp-Cisl. In *Il percorso formativo. Scuola Permanente Fnp-Cisl*. XIV Congresso dei pensionati, Bellaria 28-31 Maggio. Viterbo: Union Printing SpA.

Cole, M. and Engeström, Y. (1993). A cultural historical approach to distributed cognition in G. Salomon (Ed.): *Distributed Cognitions. Psychological and Educational Considerations*. Cambridge University Press.

De Sanctis, M., Giacinto, E. (1997). *Il sindacato come organizzazione*. Roma : Edizioni Lavoro.

Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.

Engeström, Y. (1992). *Interactive expertise: studies in distributed working intelligence*. University of Helsinki. Department for Education. Research Bulletin 83. Helsinki.

Engeström, Y. (1995). Objects, contradictions and collaboration in medical cognition: an activity-theoretical perspective, *Artificial Intelligence in Medicine*, 7(5), pp. 395-412.

- Engeström, Y. (1996). *Developmental work research as educational research*, Nordisk Pedagogik: Journal of Nordic Educational Research, 16 (5), pp. 131-143.
- Engeström, Y. (1996a). Developmental work research as educational research: Looking ten years back and into the zone of proximal development. In Nordisk Pedagogik 16(3): pp. 131-143.
- Engeström, Y. (1996b). *Innovative learning in work teams: Analyzing cycles of knowledge creation in practice*. Paper presented at the international conference Work and Learning in Transition: Toward a Research Agenda. San Diego: Sponsored by the Russel Sage Foundation.
- Fichtner, B. (1984). Co-ordination, co-operation and communication in the formation of theoretical concepts in instruction. In M. Hedegaard, P. Hakkarainen and Y. Engeström (Eds.) *Learning and Teaching on the Scientific Basis*. Aarhus: Aarhus Universitet Psykologisk Institut.
- Irace, M. (1997). *L'Europa e il sindacato*. Roma: Edizioni Lavoro.
- La Rosa, M., De Sanctis, M. (1997). *La formazione delle risorse. Le risorse della formazione*. Roma: Edizioni Lavoro.
- Leontjev (Leontjev) A. N. (1981). *Problems of the development of the mind*. Moscow: Progress Publishers.
- Pilemalm, S. (2002). Information Technology for Non-Profit Organisations. Extended Participatory Design of an Information System for Trade Union Shop Stewards. Dissertation No.749. Department of Computer and Information Science. Linköpings: UniTryck.
- Sutter, B. (2001). *Instruction at hearth: Activity-theoretical studies of learning and development in coronary clinical work*. Dissertation Series No 1. Department of Human Work Science and Media Technology. Karlskrona: Kaserstryckeriet. Blekinge Institute of Technology.
- Tyre, M. J. & von Hippel, E. (1993). *Locating adaptive learning: the situated nature of adaptive learning in organizations*. Sloan School of Management. The International Center for Research on the Management of Technology. Working paper pp.90-93. Massachussets Institute of Technology.
- Vygotskij, L. S. (1978). *Mind in society: the development of higher psychological processes*. Cambridge: Harvard University Press.