

CENTRO STUDI NAZIONALE CISL FIRENZE

IL PRESENTE IN CINQUE PAROLE

di Luigi Lama

pubblicato in "Lettera FIM", n° 5/6, dicembre 2005

1. Tra passato e futuro

A Firenze, nella piazza di fronte a Porta Romana, c'è una statua con due figure femminili: una avanza portando sulla testa l'altra che guarda in senso opposto alla prima. Rappresentano una facile metafora di Firenze: avanza con un doppio sguardo, uno rivolto al futuro e l'altro al suo imponente passato. Una immagine che, fatte le debite proporzioni, si può adattare al Centro Studi. Con una storia molto più breve ha la spinta e il fardello di un mitico passato. Il presente ne può ricavare un grande beneficio se mostra di essere abbastanza solido da poter realizzare in modo appropriato il suo compito attuale. In caso contrario il confronto con il passato ne esalta l'insufficienza.

Il Centro Studi gode di grandi vantaggi derivati dalla sua storia. Come le persone di buona reputazione sono facilitate nei rapporti, nell'ottenere credito e fiducia, altrettanto si può applicare per l'offerta formativa che il Centro Studi propone alle strutture dell'organizzazione. Ma una buona reputazione genera anche aspettative elevate e quanto più queste sono alte tanto più è forte il rischio della delusione. È un bene che viene consegnato ma per continuare a godere dei suoi benefici va costantemente rinnovato. Ciò significa riuscire a reinterpretare il ruolo nel contesto presente, capire quali sono gli aspetti che appartengono ad un tempo trascorso e quali restano attuali.

Nel mito del passato il Centro Studi di Firenze appare una mirabile fucina dell'élite dirigente della Cisl. In particolare gli anni cinquanta sono il periodo in cui il sodalizio fra Pastore e Romani da un lato elabora ed afferma una concezione sindacale del tutto nuova capace di coniugare due tradizioni distanti, il pensiero sociale cristiano e il pragmatismo riformista del sindacalismo angloamericano, e dall'altro seleziona e forma sindacalisti che poi vengono allocati in tutta Italia a dirigere le giovani strutture confederali e categoriali della Cisl, avviando un percorso in cui c'erano al contempo ampie difficoltà ed estese possibilità di affermazione dell'organizzazione e delle persone. L'edizione del corso lungo del 1956 è un emblema del periodo: nella stessa aula si trovano Pierre Carniti, Eraldo Crea e Franco Marini. Raggiungere la carica di segretario generale non è l'unica strada per manifestare il successo delle persone che hanno frequentato le aule di via della Piazzola. Altri hanno segnato con ruoli diversi la storia della Cisl e altri ancora hanno portato competenza, passione e una concezione delle relazioni sociali in diverse organizzazioni e istituzioni, non solo in Italia.

Una effervescenza che non potremmo ritrovare in una grande organizzazione matura come è la Cisl attuale, divenuta una delle più grandi organizzazioni sindacali del mondo. Resta il principio ispiratore delle scelte formative della Cisl e che è stato alla base dell'istituzione del Centro Studi e dell'acquisto della sede di via della Piazzola: il connubio fra autonomia e formazione. Una formazione di qualità aiuta i dirigenti sindacali Cisl, a qualsiasi livello, a decidere in piena autonomia. Comprendere il merito delle questioni e rapportarle ai valori dell'organizzazione e agli interessi dei lavoratori, in primo quelli concretamente partecipati attraverso l'iscrizione. Per la funzione formativa contribuire a questo processo significa assolvere al suo compito. Questa concezione della funzione formativa ha fatto sì che in questi cinquant'anni essa fosse qualcosa di più che imparare. Ha dato un senso più alto al suo servizio per lo sviluppo della Cisl. Con una

metafora un po' ardita possiamo dire che la formazione ha avuto una funzione di spina dorsale della vita organizzativa: farla stare dritta, a guardare gli interlocutori negli occhi, senza prevaricazione né subalternità, fossero avversari, controparti, amici, alleati. La spina dorsale svolge una funzione importantissima, però non è la testa. La testa è il gruppo dirigente. La spina dorsale ci tiene dritti, ma è la testa a dirci dove andare.

Per riflettere sul suo presente partiamo dal nome. Cinque parole. Assolutamente non casuali. Cinque pietre su cui poggiare i passi per non restare bloccati a metà del guado tra passato e futuro.

2. Centro

La parola "centro" può suscitare una percezione distorta del ruolo del Centro Studi nel sistema organizzativo Cisl. Il sistema formativo Cisl non è il sistema solare e, ancor più, il Centro Studi non è il sole di questo sistema. Non è in una relazione che oppone centro e periferia. Il Centro Studi è certamente struttura del centro confederale, strumento diretto della segreteria confederale. Però non esaurisce in questo rapporto la sua funzione. L'offerta formativa del Centro Studi è parte dell'attività confederale nazionale, integrata a quella del Dipartimento Formazione, e con questa un elemento dell'intero sistema formativo e organizzativo della Cisl. E la Cisl non è un'organizzazione qualsiasi. È un'organizzazione democratica di rappresentanza degli interessi. Nella sua vita interna ha un principio, che trova conferme nell'esperienza di tutti i suoi dirigenti. La ricerca del consenso. Una caratteristica che è di tutte le organizzazioni di rappresentanza, ma che in Cisl trova un suo peculiare significato per l'estraneità al centralismo democratico e all'organizzazione in correnti. Un sistema di relazioni che è mosso soprattutto da convergenza di interessi, convenienze reciproche. Si può anche utilizzare la forza legittima, ovvero dal richiamo agli obblighi sottoscritti con l'adesione al suo statuto e regolamento, ma si tratta di misure del tutto eccezionali. Non siamo un esercito o una azienda costruiti sulla disciplina dell'obbedienza.

La funzione formativa "d'eccellenza" assegnata al Centro Studi non lo pone in una posizione di ordine superiore rispetto ad altri enti e strutture. La distinzione con altre strutture formative dell'organizzazione è su un piano di separazione di competenza. Non a caso parliamo di offerta di formazione confederale. Non c'è imposizione, ci sono opportunità. La visibilità di tali convenienze non va data per scontata. Richiede comunicazione, promozione e negoziazione. Il Forum nazionale della formazione che si realizza dal 2001 per presentare i programmi delle diverse strutture e verificare quanto realizzato in precedenza è stato il riconoscimento formalizzato di questo rapporto, che richiede la mobilitazione di competenze tecniche, offerte dai formatori, e strategie politiche, garantite dai responsabili politici delle segreterie. Conoscere le diversità, giocare il proprio ruolo senza steccati, in un intreccio di cooperazione e competizione. Evitare i doppioni inutili, lo spreco di energie ed allo stesso tempo poter provare fare meglio, o in modo più aderente alle proprie specificità, ciò che fanno gli altri. I rischi di sprechi e incomprensioni sono presenti e possono essere risolti solo dal confronto e dalla riflessione congiunta. Per volare alto occorre avere buone basi di decollo e d'atterraggio. Programmazione chiara e verifica franca.

3. Studi

Studiare è l'attività tesa a conoscere ed imparare. È acquisire sapere già consolidato e ricercare, sviluppare nuove conoscenze. L'attività del Centro Studi è soprattutto "scuola", con netta prevalenza del primo tipo. Si dice che la formazione deve diventare una pratica corrente per tutta la durata della vita. È vero. Comunque seguire una attività formativa resta un momento speciale della vita lavorativa. La separazione fisica dal resto dell'organizzazione favorisce la concentrazione, il distacco dal quotidiano, atteggiamenti positivi per l'attività di formazione. Mette in moto risorse assopite. La condivisione di questi momenti è uno degli aspetti fortunati del ruolo di formatore ed

un fattore potente di mobilitazione dell'apprendimento sia in termini di nuove conoscenze che di approcci diversi verso ciò che è già noto.

Tutto bene? No, se non c'è equilibrio. Al pari delle migliori medicine ci sono dei rischi di effetti collaterali. Ne vediamo tre principali, connessi fra loro.

Il primo è il distacco dalla realtà. Innamorarsi della propria favola e continuare a recitarla senza domandarsi se è ancora capace di insegnare e se la sua morale è quella che serve in quel momento. Chi insegna, quindi anche i formatori del Centro Studi, è esposto al rischio dell'autoreferenzialità e dell'invecchiamento delle conoscenze proposte, il riferimento a immagini della realtà superate. L'intreccio fra formazione e ricerca è un buon antidoto a questo problema. In alcuni casi la ricerca può essere svolta in prima persona da chi si occupa di formazione, ma talvolta è difficile coniugare gli impegni e le scadenze di produzione formativa con altre attività e può essere più vantaggiosa la conoscenza di quanto realizzato dagli enti di ricerca Cisl e, magari, le collaborazioni in alcuni progetti. La formazione di una organizzazione si distingue dalla attività scolastica perché è finalizzata a favorire il raggiungimento degli obiettivi strategici di quella organizzazione, obiettivo non realizzabile senza una conoscenza di quali sono concreti ostacoli organizzativi e quali di questi sono risolvibili con interventi formativi. Insomma anche la vecchia "analisi del fabbisogno formativo" non può prescindere sempre e comunque da un po' di ricerca sul campo. Ciò può portare ad una migliore conoscenza reciproca di pezzi dell'organizzazione, facilitando ulteriori collaborazioni e sinergie.

Il secondo è l'equilibrio fra selezione e promozione. Noi siamo un sindacato che vuole che i lavoratori siano rappresentati dai migliori. In questi ultimi anni abbiamo inserito nella formazione del Centro Studi momenti di verifica anche individuale dell'apprendimento, convinti che la qualità della formazione sia frutto dell'impegno da parte dei formatori e dei partecipanti, senza sconti da nessuno dei due lati. Una severità che richiama la tradizione formativa dei primi anni del Centro Studi e che abbiamo ritenuto opportuna quando i partecipanti ai corsi sono dirigenti o comunque persone a tempo pieno nell'organizzazione. Ma dobbiamo ricordare che la prima qualità di un sindacalista è essere un rappresentante, avere la fiducia ed il consenso dei veri padroni del sindacato, gli iscritti. Quindi il nostro lavoro di formazione deve favorire questa libera scelta dando più strumenti a chi ha la motivazione all'impegno personale nel sindacato, ma potrebbe non aver avuto studi ordinati e approfonditi. La formazione sindacale deve stare attenta a non ripetere gli errori di discriminazione sociale che compie spesso la scuola, rendendo più forti coloro che sono già socialmente avvantaggiati.

Il terzo problema che metto in luce, legato ai precedenti, è la necessità di raccogliere, rielaborare in modo formalizzato e diffondere le conoscenze tacite sviluppate dentro l'organizzazione sindacale. Il sapere del sindacalista non è solo quello che viene dai percorsi scolastici tradizionali, sia pure ai livelli più alti. Vi sono conoscenze e competenze che vengono espresse e sviluppate nell'attività pratica. Guai a trascurarle. Significa buttare via un patrimonio prezioso, tanto più per una organizzazione di rappresentanza come la nostra. Un problema che non ha trovato una soluzione definitiva. Cerchiamo di dare spazio all'esperienza diretta, all'incrocio fra questa e il sapere accademico nei nostri corsi facendo attenzione ai contenuti ed alle metodologie didattiche più attive.

4. Nazionale

Nazionale, forse l'aggettivo che oggi è sottoposto a maggior tensione. Guai a scaricarlo come un residuo del passato. Resta una dimensione chiave, specialmente nel campo delle relazioni di lavoro, dove il diritto ed i sistemi sindacali hanno connotati profondamente nazionali, un forte

legame con le proprie tradizioni. Basta pensare allo sciopero, la forma più tipica di mobilitazione sindacale. In francese è *grève*, in inglese *strike*, in tedesco *Streik*, in spagnolo *huelga*, in greco *απεργία* (aperyia) ed in russo *забастовка* (zabastovka). Se invece facessimo la medesima rassegna per la parola “organizzazione” troveremmo che è molto simile in tutte queste lingue. È evidente: mentre chi ha definita “l’organizzazione” apparteneva ad una élite con basi culturali comuni al di là dell’appartenenza nazionale, lo sciopero è stato inventato più volte ed ogni popolo lo ha affermato come un prodotto originale della sua cultura. Il sindacato viene dal basso, non cala dall’alto.

Non occorre soffermarci più di tanto sulla globalizzazione. Una parola pressoché sconosciuta fino a quindici anni fa ed oggi presente ovunque. Per il Centro Studi la dimensione nazionale resta l’ambito di riferimento della sua attività formativa. I suoi corsi vengono offerti a tutte le strutture Cisl d’Italia. Ma nessuno pensa più che i confini nazionali siano il limite naturale dell’attività sindacale. Se da un lato occorre estendere a tutti i lavoratori il doppio livello di contrattazione aziendale o territoriale, dall’altro occorre seguire l’integrazione dei mercati su scala continentale e globale. La nostra dimensione domestica non è più l’Italia, è l’Europa dei venticinque paesi membri e dei candidati ad farne parte nel giro di pochi anni. L’attività formativa del Centro Studi deve contribuire a far conoscere le caratteristiche dei sistemi di relazioni industriali nell’Unione Europea, sviluppare la capacità di analisi fattori competitivi per affrontare i processi di delocalizzazione, ma, ben consapevoli che queste non potranno essere bloccate, adoperarsi perché nei paesi in cui si esporta la produzione di beni e servizi arrivino, oltre al lavoro, anche opportunità di tutela dei lavoratori e di miglioramento delle loro condizioni.

La struttura del Centro Studi e la sua attività formativa possono essere uno strumento per sviluppare la collaborazione con strutture sindacali di altri paesi. Con questo obiettivo, per la prima volta nella storia della nostra formazione, il più classico dei corsi del Centro Studi, il corso lungo, si è concluso con una settimana di formazione realizzata in Romania, una delle mete preferite dagli investitori italiani che cercano di evitare tasse e sindacati. Cerchiamo di non dargliela vinta. Il fatto che Savino Pezzotta si sia impegnato personalmente in questo progetto ne ha moltiplicato la forza permettendoci di compiere un passo non solo simbolico nell’assumere l’Europa come dimensione domestica.

5. CISL

Senza Cisl non ci sarebbe il Centro Studi. Non è così banale. Nessun altra organizzazione sindacale in Italia e probabilmente in Europa ha costruito un rapporto così forte ed originale con la formazione come ha fatto la Cisl con il Centro Studi. L’essere Cisl è l’elemento più forte della nostra identità organizzativa. Per chi opera al Centro Studi significa coerenza fra azione formativa e strategia dell’organizzazione. Una identità espressa con spazi di autonomia, di libertà di espressione che non è facile trovare all’interno di una organizzazione. Non è certo tutto sempre perfetto, spontaneo ed innocente. È il risultato di processi di comunicazione effettivi, con attenzione reciproca, che è in primo luogo ascolto e comprensione.

Fare formazione in una organizzazione e per una organizzazione è qualcosa di diverso dall’apprendimento scolastico o dalla crescita culturale personale. Lo sviluppo di conoscenze in termini di informazioni e dati, di capacità interpretative e d’orientamento si coniuga con quello di competenze (abilità, atteggiamenti) il tutto orientato a realizzare in modo adeguate ruoli organizzativi. Così recitano i manuali di formazione. Ma non è una formula magica che basta recitarla con convinzione per compiere la magia.

Il modo per affrontare i problemi e le contraddizioni che si presentano, mai risolti in modo definitivo, è stato delineato nell’illustrazione di punti precedenti. La peculiarità del fare formazione

nella Cisl e per la Cisl sono affrontati nelle soluzioni originali che la Cisl ha saputo trovare per il Centro Studi e che il Centro Studi ha saputo trovare nella Cisl riguardo al rapporto fra strutture, alla concezione dello studio e della formazione, all'essere un'importante struttura nazionale che si trova a rappresentare una grande organizzazione sindacale - una delle maggiori esistenti in paesi in cui iscriversi è una libera scelta e costa, talvolta non solo soldi - nei rapporti con il mondo della cultura e delle istituzioni formative.

Il richiamo alla grandezza della Cisl non è retorica. Occorre ricordarci, ogni tanto, che è davvero una delle maggiori associazioni di persone esistenti oggi. Una grandezza che non è il regalo di nessuno. Per chi, come chi scrive, si ritiene fortunato ad averla incontrata è un richiamo alla consapevolezza dei propri limiti ed all'impegno per superarli.

6. Firenze

Firenze. È l'ultima parola. Forse davvero la meno importante. Il Centro Studi Nazionale potrebbe essere altrove. Oggi però sarebbe difficile immaginarlo in un altro posto. Di certo l'idea di collocare il centro formativo in una città diversa dalla capitale, dal luogo principe delle decisioni politiche è stata e resta una soluzione di grande efficacia dal punto di vista formativo, quindi ha potenziato la capacità del Centro Studi di assolvere la sua missione.

Dal punto di vista estetico è difficile pensare ad una collocazione migliore. E la bellezza, oltretutto serve. Oggi mantenere il Centro Studi sarebbe assai costoso per l'organizzazione se questo non trovasse anche risorse da una sua attività commerciale, in primo luogo come sede di convegni, incontri e attività di formazione di organizzazioni che lo scelgono perché valutano conveniente il rapporto prezzo qualità complessivamente offerta e di cui fa parte oltre al servizio offerto dal personale, le aule, le camere, la collocazione nell'ambiente. Le attività "commerciali" coprono quasi la metà degli spazi di un anno e portano un contributo in risorse proporzionalmente maggiore. Oltre all'estetica vi sono altri fattori competitivi. Firenze è ben collegata nelle reti di comunicazione con autostrada, aeroporto e treno, che godrà di ulteriori vantaggi dalla realizzazione dell'alta velocità ferroviaria. Il Centro Studi offre una felice combinazione dell'essere appartato rispetto al centro urbano, con la tranquillità che ne deriva, e allo stesso tempo vicino, facilmente raggiungibile con i mezzi pubblici.

La scelta Cisl è stata preveggenza al di là di ogni immaginazione per lo sviluppo che hanno assunto a Firenze gli studi umanistici. Oggi Firenze è la località con il maggior numero di succursali estere di università americane. Proprio ai confini del Centro Studi ha sede l'unico Istituto Universitario Europeo, le cui branche di attività riguardano le discipline economiche, giuridiche e socio-politiche, quindi assai prossime a quelle del Centro. Sì, è difficile immaginarlo altrove.