

CONFRONTO

Le facce della formazione sindacale



Premessa

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

*Adolfo Braga**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



**Lo spazio della formazione
nelle strategie organizzative della Cgil**
Conversazione con Bruno Roscani
a cura di Adolfo Braga

Quali sono le esperienze di formazione sindacale che, secondo il tuo punto di vista, nella storia della Cgil hanno realmente innovato, e come queste esperienze possono risultare utili in un'analogia tra passato e presente?

Una rapida riflessione sulla storia della fondazione della Cgil unitaria scaturita dal Patto di Roma¹: non si trattò di una riconnessione meccanica – dopo la rottura del sindacalismo fascista – alle concezioni sindacali (di matrice socialista, cattolica o anarcosindacalista) della precedente fase politico-sociale liberaldemocratica. Si compie un salto di qualità: il sindacalismo antifascista, nella sua concezione di «sistema», mette nelle sue finalità strategiche l'emancipazione del lavoro.

Nelle sue politiche rivendicative, inoltre, ribadisce l'obiettivo dell'egualianza sociale e del solidarismo, confermando la sua base di forza sociale, protagonista fondamentale del paese nella fase della ricostruzione dopo le devastazioni della guerra. Con l'organizzazione che si caratterizza come modello «orizzontale/confederale» dei lavoratori, risulta essere l'unica forma capace di porre quei valori nel cuore dell'assetto sociale, politico e istituzionale del paese. Valori che si collocano pienamente, divenendone al tempo stesso i principali motori, nel quadro progressista della Costituzione repubblicana.

¹ Il Patto di Roma fu firmato il 9 giugno 1944 da Giuseppe Di Vittorio per il Pci e Achille Grandi per la Dc; non poté firmarlo invece il socialista Bruno Buozzi, che pure aveva partecipato alle trattative per la sua preparazione, perché – arrestato dai tedeschi – fu al momento della loro fuga da Roma prelevato dal carcere e fucilato tra la notte del 3 e la mattina del 4 giugno 1944, insieme ad altri 13 prigionieri, in località La Storta, sulla via Cassia, a pochi chilometri da Roma (eccidio di La Storta). Il Patto di Roma fu l'accordo tra gli esponenti sindacali dei maggiori partiti italiani che costituiva formalmente la Cgil unitaria. Esso dette rilievo all'unità di tutti i lavoratori italiani indipendentemente dalle opinioni politiche e dalle credenze religiose, costituendo una vittoria significativa per la politica di cooperazione tra i partiti antifascisti.

Ne consegue la rottura profonda della precedente base formativa ed educativa dei lavoratori, dando vita a un percorso necessario a fondare processi formativi e di educazione ai nuovi valori della Cgil unitaria, con un compito immenso di funzione pedagogica democratica. In quella fase vengono percorse due strade formative, una che si avvale dell'accordo tra Buozzi e Mazzini sulle Commissioni interne per intraprendere una grande opera di formazione (autoformazione) sindacale sul lavoro, nella quale vengono spese le esperienze di donne e uomini che provengono dalla lotta partigiana e dall'antifascismo militante, sia all'interno dei luoghi di lavoro sia dalle strutture sindacali orizzontali (Camere del lavoro e Leghe territoriali operaie, bracciantili e mezzadrili). La seconda strada è quella prettamente della formazione sindacale, che non poteva ancora basarsi sulla complementarità tra formazione informale e quella di tipo formale. Questa complementarità avrebbe richiesto anche la collaborazione di formatori «esterni» al luogo di lavoro. Ne risultava un vincolo sul piano statutario previsto nelle organizzazioni di categoria dell'industria e del lavoro agricolo. Il quadro attivo e dirigente di ogni livello «doveva appartenere», salvo rare eccezioni (ossia doveva lavorare in fabbrica, negli uffici o nei campi), alla stessa categoria.

Ciò che la formazione sindacale invece incrocia, in quella fase della Cgil unitaria, è l'estesa, contemporanea e collaterale formazione politico/partitica. Non una strana forma di «concorrenza», ma una proficua osmosi di formazione democratica. Un'alfabetizzazione alla democrazia e ai valori costituzionali repubblicani. Un'alfabetizzazione democratica di fronte allo scenario del dilagante analfabetismo formale e a una lingua non ancora «unificata» della popolazione e dei lavoratori italiani. Scenario con il quale la Cgil fa i conti, rivendicando un cambiamento radicale dell'asse culturale della scuola italiana, sino al risultato riformatore del prolungamento dell'obbligo scolastico negli anni sessanta e alla conquista contrattuale dei lavoratori dell'industria del diritto allo studio delle 150 ore. Si è messo in risalto per le 150 ore il loro carattere dirompente sulla scuola italiana, grazie alla scelta faticosa (contro le ipotesi di «scuola operaia» separata dal restante sistema formativo) di portare i lavoratori al livello della scuola media. Si è detto poco, invece, di come le 150 ore sono state, nei fatti, universalizzate, divenendo così diritto comune allo studio di tutti, uomini e donne. Un primo mattone per l'edificio, ancora tutto da costruire, della formazione permanente lungo tutto l'arco della vita.

Questo modello educativo/formativo della Cgil unitaria viene frantumato su due fronti. Quello della scissione, con la nascita di un modello di organizzazione sindacale, la Cisl, che mantenendosi saldamente nel quadro dei valori della Costituzione, volge i suoi obiettivi (principali) di politica sindacale di contrasto con l'arma della contrattazione – a partire dai livelli aziendali – ai processi di sviluppo capitalistico che si stavano impetuosamente affermando. Il modello della formazione della Cisl si innesta, come ramo «moderno», sulle radici dei tradizionali modelli di formazione delle Acli (associazione di lavoratori cattolici che svolgeva importantissime funzioni parasindacali) e dell'Azione cattolica.

In secondo luogo, quello della sconfitta (la prima) alla Fiat, che porta a una riflessione critica in Cgil, con incidenze immediate in Fiom, in quanto entrambe convinte di un modello contrattuale «centralizzato», che però risultava scarsamente corrispondente alla diversificazione profonda dell'organizzazione del lavoro che si stava attuando nelle fabbriche. Queste nuove evoluzioni hanno un'immediata ricaduta sulla politica salariale. Le posizioni del modello «centralizzato» hanno scarsa corrispondenza con la produttività, che sempre più diventa la ripartizione primaria del reddito. All'autocritica della Cgil si affianca la criticità per la Cisl sulla sua linea contrattualistica decentrata a livello aziendale, che implica un pericolo di «sindacalismo aziendalistico». A questo proposito è significativa l'esperienza di Rapelli, scarsamente connessa agli obiettivi di sviluppo sociale ed economico complessivo.

Per la Cgil (e per tutti i suoi sindacati di categoria) si doveva correre ai ripari, ripensando il suo modello sindacale, i suoi obiettivi di politica contrattuale e salariale, per verificare la capacità di tenuta del modello confederale che deteneva la «primazia» in ogni campo, compreso quello squisitamente contrattuale, sulle organizzazioni di categoria. A questo riguardo vanno ricordate le ripetute «tregue salariali», promosse dalla Cgil per sorreggere politiche di solidarietà con i lavoratori del pubblico impiego, dei pensionati, dell'ampio settore del lavoro mezzadrile.

L'incidenza del modello influiva anche su quella che veniva chiamata la sufficienza delle Commissioni interne a «tenere il passo» di fronte alle innovazioni tecnologiche e dell'organizzazione del lavoro. Infatti, con la rottura dell'unità sindacale, queste prime importanti forme di rappresentanza si erano ridotte a misurare prevalentemente la forza (concorrenziale) delle singole organizzazioni sindacali fra i lavoratori in azienda,

mentre il «potere» di contrattazione stava passando alle Sezioni sindacali aziendali della Cgil e alle Rappresentanze sindacali aziendali della Cisl, cui si aggiunsero i Cdd della Uil.

Finisce la felice stagione della promozione dei quadri dirigenti sindacali, provenienti da esperienze lavorative di operai e lavoratori di alta qualifica e specializzazione professionale. Insomma, il crollo del modello di formazione/educazione della Cgil è conseguenza di una profonda crisi del modello di sindacato, delle sue strategie e delle sue politiche di fronte all'incalzare dello sviluppo capitalistico, e dei profondi mutamenti dell'assetto economico e sociale del paese. Il che significa che il processo formativo finalizzato alla politica dei quadri, se non riesce a concludere la sua funzione di innovazione sui modi d'essere dell'organizzazione, entra in una crisi profonda, cessando di essere una reale risorsa dell'organizzazione.

In questa breve ricostruzione storica, che ci aiuta nel lavoro di confronto parallelo, è fondamentale passare in rassegna alcuni eventi significativi della vita politico-sindacale della Cgil e le conseguenti ricadute formative, per mettere in risalto altre crisi che si sono succedute in seguito a quelle già richiamate.

Un primo aspetto rimanda all'affermazione dell'autonomia del sindacato e del definitivo superamento della concezione della «cinghia di trasmissione». Sono significativi due episodi: il voto di astensione di Novella, espresso in solitario contrasto con il voto del Pci, e l'intervento di Foa in Parlamento sulla politica della programmazione democratica del governo di centro-sinistra. La politica organizzativa di Novella punta su due obiettivi: l'incompatibilità tra incarichi sindacali e di partito, la spinta al processo di unità sindacale. Quest'ultimo intendimento sfocia nel purtroppo dimenticato documento intitolato *Le premesse di valore*, che rappresentava lo sforzo conclusivo di un intenso lavoro di confronto unitario che vide protagonisti, appunto, Novella e Foa, Storti e Viglianesi. Quel documento riconobbe come base dell'unità sindacale i valori della Costituzione, fondamenti dell'autonomia e della politicità del più grande protagonista sociale del paese costituito dal sindacato unitario.

Un altro aspetto è quello che rimanda alla frantumazione del lavoro specializzato, caratteristica proprio della nuova organizzazione del lavoro ford/taylorista, che porta sulla scena sindacale una figura nuova di dirigente: il delegato di fabbrica e di luogo di lavoro. Questa scelta scaturisce

dalla prima forma di ricomposizione del lavoro, costituita dall'intuizione del «gruppo omogeneo». Il percorso del movimento sindacale confederale in questa direzione si intravede attraverso il superamento delle prove delle lotte contro le politiche imprenditoriali, che fanno perno sulle «relazioni umane», che si sono spinte sino a giungere alle politiche di *job evaluation*.

Il parallelismo con questi eventi ci consente di comprendere anche lo sviluppo della formazione sindacale unitaria tra Cgil, Cisl e Uil, che corre lungo l'asse dell'affermazione dei diritti dei lavoratori sanciti dalla legge e della definizione della rappresentanza esclusiva delle maggiori «organizzazioni confederali».

Ma questa formazione unitaria deve misurarsi con una fase di politica sindacale che fa i conti con il dualismo che vive la figura del delegato e del dirigente sindacale. Il primo aspetto di questo dualismo è quello che considera la «militanza di transizione» del militante sindacale, che si misura con le complesse politiche di contrattazione in azienda. È questa la fase in cui si può accostare la figura del delegato alla formula «emblematica» del P/h (produzione su orario), che sa formarsi e misurarsi su temi più vasti. «Sa e insegna» (Bertinotti, 1994) sollecita l'auspicio che qualsiasi operaio deve essere aiutato a «saper fare». La declinazione in chiave di specifica abilità da possedere anche nel caso delle più sofisticate formule negoziali (dal cottimo al P/h), in modo che possano essere sottoposte a verifiche semplici.

Il secondo aspetto del sopra richiamato dualismo è quello che chiama in causa la figura della «militanza di movimento», che punta sulla richiesta di potere, di controllo e di cambiamento della «produzione, e quindi della società».

Con questi presupposti, la formazione corre contraddittoriamente su questi due binari, rompendo il tradizionale schema di formazione dei dirigenti per un sindacato che non potrà raggiungere mai la configurazione del «sindacato dei consigli» (confederazione dei consigli). Questa contraddizione non viene sciolta neppure adottando, come volle Lama, la formula statutaria che riconosceva la struttura «unitaria» (per definizione) dei Consigli dei delegati come struttura di base della Cgil. Nei fatti il percorso unitario si era interrotto.

Un terzo aspetto richiama la seconda sconfitta alla Fiat, che riapre la crisi del sindacato, talmente grave che produce i suoi effetti ancora oggi.

Una crisi profonda, che ha inciso sul piano della ricomposizione del lavoro e dello sviluppo innovativo del sistema produttivo e sociale. Non mancarono tentativi di andare oltre le ragioni di questa crisi: dalla «rifondazione» della Cgil di Pizzinato agli sforzi di analisi e di impianto di una nuova strategia complessiva proposta da Trentin, sino alla battaglia del sindacato dei diritti di Cofferati.

In sostanza, ogni fase di crisi ha portato profonde innovazioni nella politica e nella struttura della formazione sindacale. I fabbisogni formativi si sono modificati in ognuna di queste fasi. E si sono modificati i modelli di offerta formativa e della sua finalizzazione. Ciò che penso è che occorra svolgere un'attenta analisi di come hanno interagito i fattori di modificazione delle strategie del sindacato, del modello contrattuale, delle strutture organizzative e della politica dei quadri sul sistema formativo.

Le esperienze che tu ricordi erano caratterizzate dalla presenza di persone adulte, sempre costantemente super impegnate e fortemente disabituata ad attività di studio, che come sindacalisti dovevano fare i conti con l'esigenza di aggiornarsi su alcune tematiche imprescindibili nel mestiere sindacale? Ovvero con saperi che non potevano essere solo enunciati o derivati dall'esperienza sul campo, ma andavano anche studiati? Ritieni importanti i luoghi fisici dove poter studiare?

Il fenomeno che tu indichi è tipico della prima fase della formazione sindacale, quella che ho chiamato della «alfabetizzazione» sindacal-democratica. Con la precisazione che quei sindacalisti che dovevano fare i conti con l'esigenza di aggiornarsi su tematiche specifiche di natura sindacale avevano una difficoltà in più, molto diffusa tra di loro, quella di essere buoni oratori, ma cattivi scrittori. La formazione teneva conto di questa difficoltà, fornendo elementi di conoscenza e di capacità a svolgere per iscritto appunti, riassunti, note, relazioni, articoli. Ma, attenzione, ci si imbatteva spesso in quadri di grande spessore politico e professionale. Ricordo la presenza nei corsi sindacali di membri molto colti dei Consigli di gestione, degli stessi operai «specializzati», il fior fiore operaio, che sapevano bene maneggiare gli strumenti del mestiere sindacale, sino a padroneggiare e a intervenire sugli strumenti operativi neo-mutualistici integrativi previdenziali e sanitari.

La questione dei luoghi in cui svolgere l'attività di formazione è stata sempre una «spina» per il sindacato, sino a configurare per la Cgil un si-

stema formativo da svolgere entro una cornice architettonica. A tal punto sofisticata sino a progettare il centro della scuola sindacale di Ariccia in due moduli architettonici diversi e contrapposti (così diversi che lasciavano «smarriti» i partecipanti ai corsi). Mentre le altre scuole di Impruneta, di Santa Venerina, di Ca' Vecchia, di Meina, di Genova, avevano la caratteristica di luoghi raccolti, buoni per lo studio.

Per quanto riguarda la scuola Cisl di Taranto (situata a ridosso del grande stabilimento Italsider e con materiali di costruzione prevalentemente in ferro e cemento), ebbi l'occasione di visitarla, in sostituzione di Lama impegnato in altre attività, il giorno della sua inaugurazione. Da subito mi apparve come uno strano monolite «ferro, vetro e cemento». Forse ero rimasto molto impressionato della visita al grandioso centro siderurgico di Taranto, visita che avevo compiuto, insieme a Claudio Napoleoni, docente indimenticabile del quinto corso Svimez sul sistema di equilibrio economico generale e sulla pianificazione. Questa visita vide la presenza di tutti gli altri allievi di questo corso. Che, tra l'altro, erano tutti ultralaureati tranne me, ammesso al corso dopo aver superato un esame selettivo svolto da Napoleoni e Novacco.

Tu sei stato direttore del centro studi di Ariccia. Quali, tra gli strumenti di formazione utilizzati nella scuola, sono stati quelli più innovativi sul versante della valutazione dei saperi acquisiti?

Tra i tanti voglio ricordare i risultati del «lavoro di gruppo», l'acquisizione dello svolgimento della «dinamica di gruppo», di come si forma la funzione leaderistica e di quella della leadership da contrastare o da mettere su binari positivi. Più in generale, e per semplificare, a ogni livello di formazione l'obiettivo da raggiungere era quello di dotare il quadro dirigente delle capacità di «tenere» una riunione, un'assemblea, una conferenza, un corso di studio. Tanto che è entrato nel linguaggio comune, sia sindacale sia partitico, dire «chi va a tenere la riunione? l'assemblea?». Significava essere capaci di compilare e svolgere una relazione, suscitare e animare il confronto e il dibattito, infine di saper fare sintesi.

Nell'esperienza della tua direzione della scuola sindacale, ricordi particolari progetti che hanno creato un'armonia tra il sapere naturale (acquisito sul campo con l'esperienza) e il sapere intenzionale (agevolato con il trasferimento di conoscenze su saperi istituzionali specificatamente individuati per il mestiere sindacale)?

Tra sapere «naturale» e sapere «intenzionale», che veniva raccolto in un progetto formativo, si colloca il ricordo del corso che programmaticamente aveva come obiettivo lo svolgimento della sequenza: come produrre, cosa produrre, dove produrre, per chi produrre, sino a configurare il valore sociale, oltre che salariale e professionale, del lavoro, la sua capacità di controllo sociale. Il «come produrre», come capacità di controllo/confitto/contrattazione dei quattro elementi che lo costituiscono: il tempo di lavoro, la cadenza e il ritmo del lavoro, il controllo delle tecnologie, le capacità e la valorizzazione delle professionalità; i quattro cardini dell'organizzazione del lavoro. Il «dove produrre», come analisi dell'ambiente, dei rischi, della sicurezza; il «cosa produrre», come capacità di intervento sulle innovazioni di prodotto; il «per chi produrre», come sollecitazioni a forme di consumo pubbliche/collettive.

Che ruolo hanno avuto i formatori per agevolare la realizzazione di progetti innovativi?

Da considerare che tra i «formatori» usuali dei corsi Cgil, ad Ariccia e non solo, contavamo su Federico Caffè e i suoi allievi: Mario Tiberi, Roberto Schiattarella, Claudio De Vincenti, e poi su Mariano D'Antonio, Pietro Barcellona, Aris Accornero, Salvatore d'Albergo, Stefano Patriarca, Bruno Maggi, Saul Meghnagi, Francesco Susi, Lidia Menapace, Claudio Napoleoni con i suoi utilissimi consigli. Ne dimentico qualcuno, certo, Renato Brunetta. Attenzione, però: la collaborazione (gratuita) di tutti non era di carattere casuale, rientrava invece come collaborazione anche alla progettazione del corso. Quando Foa pose il problema che non si poteva proseguire sulla richiesta di collaborazione senza un compenso, la segreteria della Cgil decise un modesto contributo. Il proponente, Foa, disse che il compenso dovuto doveva essere pari al salario orario del terzo livello metalmeccanico. Ricordo che Caffè rifiutò di accettare, la sua era collaborazione dovuta. Se contavamo sulla collaborazione nei corsi di formazione di questo eminente gruppo di «formatori», che altro dire, se non aggiungere a quei docenti i nomi di grandi sindacalisti: Foa, Trentin, Idomeno Barbadoro, Di Gioia, Pontacolone. Da non dimenticare i dirigenti formatori delle scuole del sistema integrato formativo della Cgil, sistema da me promosso con la collaborazione di tutti i formatori.

Hai mai avuto la sensazione o la preoccupazione che i formatori fossero influenzati da approcci metodologici legati più ad affinità con alcuni esperti che a vere convinzioni teoriche?

Non ho mai avuto questa preoccupazione, io avevo sempre accolto positivamente la «concorrenza» di impostazione formativa tra le diverse scuole, soprattutto tra quella di Ariccia e la sede della formazione di Ca' Vecchia. Piuttosto, io ho vissuto con molto interesse i rapporti con altre scuole: quelli con la Scuola superiore della pubblica amministrazione, quelli con la scuola dell'Eni, con la scuola di partito di Frattocchie. Molte volte fui chiamato a svolgere in quelle sedi «lezioni» sulla programmazione formativa della nostra scuola e su temi specifici di politica sindacale della Cgil. La scuola di Ariccia godeva allora di grande prestigio e grande stima.

Nel 1991 la scuola di Ariccia viene chiusa, e ritorna il dilemma se la Cgil debba avere a livello nazionale un ufficio confederale che si occupi di formazione, lasciando alle strutture categoriali e confederali territoriali l'autonomia nella gestione della formazione sindacale. Quale è stato, secondo il tuo punto di vista, il vero motivo della chiusura della scuola? Era entrata in crisi l'idea di un'offerta formativa forte proposta a livello nazionale confederale?

La chiusura della scuola di Ariccia si riconnette con le difficoltà e la crisi del modello sindacale, non ancora capace di ricomporre la frantumazione del lavoro e riacquisire la capacità di intervento nei processi economici, sociali e politici, sul piano interno e internazionale, della globalizzazione. Ma se la Cgil vuole riprendere il cammino di considerare la formazione come una risorsa dell'organizzazione, allora la scuola di Ariccia può assumere una funzione importante, come punto centrale di un sistema formativo articolato, ma che ha bisogno di un coordinamento e di una capacità di integrazione, di una scuola «guida» e di «intelligenze» di formatori esperti.

Puoi raccontare come hai vissuto in prima persona le articolazioni presenti nelle diverse strutture della formazione sindacale?

Durante la mia direzione della scuola mi sono trovato in una «strana» situazione, con l'arrivo al Dipartimento di organizzazione di Rinaldo Scheda, che riveste la funzione di responsabile della formazione Cgil. Grande sindacalista, rimosso dal suo incarico; utilizza il nuovo incarico

come arma di una polemica più o meno esplicita al gruppo dirigente della Cgil. La sua logica si esplicita con un apprezzamento, quasi esclusivo, della formazione sul lavoro: «è soltanto la lotta che forgia i dirigenti. A cosa servono gli esperti e i formatori?». Con questi presupposti era implicito nel mio ruolo far fronte per parare gli effetti negativi di questa presenza. Consentimi una citazione dal mio libro *Compagni così* (Roscani, 2008), nella quale metto in evidenza l'atteggiamento riprovevole (e riprovato) di Scheda di fronte all'uscita, nell'affollato corso estivo di fine anni ottanta, della denuncia di un gruppo di dirigenti sindacali gay della Sicilia di discriminazioni e omofobia. Fortunatamente la sua posizione avversa ai gay fu respinta dall'assemblea dei corsisti, e da lì la questione omosessuale entrò nell'agenda dei problemi da risolvere nei gruppi dirigenti della Cgil.

Sei stato protagonista di esperienze unitarie Cgil, Cisl e Uil di formazione ai tempi dell'unità sindacale?

Sì, di molte. Ricordo con particolare interesse le mie esperienze delle attività unitarie della scuola Cisl di Taranto, della Cgil di Ariccia e dei centri Uil sulla litoranea romana e vicino Noto, in Sicilia. Le disparità si avvertivano in modo evidente sulla lettura del fabbisogno formativo, sulla progettazione didattica, sulla valutazione, ma erano disparità stimolanti e ci ricordavano sempre «da dove», da quali culture diverse, queste differenze provenivano. In queste occasioni ho incontrato Manghi e Gatti (dirigente della formazione Uil), e altri della Cisl che provenivano dalle scuole Acli. Ho frequentato, in altre occasioni e in veste di membro dell'Ufficio studi della Cgil, la scuola Cisl di Fiesole, la «vera scuola» centrale e storica della Cisl. Ero interlocutore di Piero Bassetti sulla questione della nascita delle Regioni; ma le differenze di impostazioni erano grandi, a partire dalle titubanze della Cisl sul processo di costruzione istituzionale delle Regioni e sui loro poteri, ma anche in Cgil non mancavano preoccupazioni e posizioni diverse.

Volendo riflettere sui temi della politica dei quadri, un primo aspetto cruciale riguarda le soluzioni su come far crescere oggi i quadri, come immaginare forme inedite di selezione di nuovi quadri. Per quella che è la tua conoscenza delle dinamiche organizzative della Cgil, pensi che oggi servano strumenti nuovi rispetto al passato?

Sono necessari strumenti nuovi se si vogliono raggiungere quegli obiettivi che tu indichi. Ne specifico uno che finalmente dovrebbe farci

superare gli errori di impostazione e di comportamento che in passato sono stati compiuti dal movimento sindacale, in particolare dalla Cgil. Mi riferisco alla posizione passiva assunta di fronte a tutti i progetti di «programmazione formativa» che storicamente ci sono stati presentati: il progetto Mattioli sulla programmazione dello sviluppo del sistema scolastico e della formazione, presentato negli anni della programmazione democratica; il progetto presentato da Guidi (Confindustria) e Ranieri (Cgil) sulla programmazione della formazione delle nuove figure professionali, nella fase della ristrutturazione industriale e dei servizi (dopo la sconfitta Fiat degli anni ottanta); il Rapporto sul futuro della formazione in Italia del 2009, presentato da De Rita; da ultimo, la programmazione dell'assetto formativo professionale e scolastico, proposto con il *Quaderno bianco* di Fabrizio Barca ed Emanuele Barbieri all'epoca del ministero della Pubblica istruzione diretto da Fioroni. Quei rapporti «parlavano» anche per noi, parlavano di come si doveva e poteva sviluppare la formazione formale e professionale, parlavano cioè di come elevare la base formativa generale su cui innestare quella sindacale.

Ebbene, malgrado siano stati mancati quei traguardi, il sindacato (la Cgil in particolare) può e deve misurarsi con la necessità di una lettura puntuale dei bisogni formativi attuali dei lavoratori e della formulazione di una «programmazione formativa» (quali e quanti) dei nuovi quadri sindacali, che contempli anche modalità selettive che siano complementari a quelle tradizionali (come l'esperienza sul lavoro). Sul lato dell'offerta c'è da chiamare a raccolta le migliori intelligenze e professionalità.

Per dare un contributo per il futuro della formazione sindacale e per quella che è la tua conoscenza dell'attuale assetto [compresenza di un Ufficio formazione confederale in Cgil, costituzione dell'Associazione Bruno Trentin (con compiti esclusivi sull'alta formazione, sulla formazione formatori e sulla tenuta del libretto formativo), una buona presenza di strutture formative sindacali sia di categorie nazionali sia di confederazioni regionali, e assenza totale in tante altre strutture], che nesso deve realizzarsi tra sindacato e formazione?

Non sono pienamente d'accordo sull'attuale configurazione dell'assetto che ha assunto la formazione della Cgil. Dell'idea di formazione che aveva in mente Trentin, non della sua associazione, riprenderei il suo «sogno» della scuola (o del centro di formazione) sindacale europea. «Sogno» parzialmente realizzato e poi svanito in Umbria. È mai possibile

che la Ces non avverta questa necessità? E noi possiamo limitarci a considerare il problema della crisi dei sistemi formativi sindacali italiani come problema esclusivamente e «provincialmente» nostro? Quell'idea di Trentin va ripresa, perché più che di «alta formazione» ci dovremmo interessare del problema «orizzontale/spaziale» alla formazione sindacale europea. Per il resto, sono dell'avviso che il processo di formazione debba e possa riprendere, a partire dai luoghi di lavoro. Processo implicito all'attuale regolamentazione della rappresentanza sindacale e dei suoi delegati, in grado di essere d'aiuto alle azioni conseguenti. A partire da queste basi, far ripartire un lungo cammino per la ricostruzione di un sistema integrato di formazione che abbia però una sua «testa» nella scuola di Ariccia.



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 fattori 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 dirlo: 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 invereare 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.