

Larva, crisalide o farfalla? *(parte seconda)*

Con questo numero completiamo la restituzione delle interviste sulla percezione del cambiamento pubblicando le risposte del secondo blocco, quello relativo cioè agli strumenti necessari per attivare il cambiamento organizzativo. Buona lettura.

La percezione del cambiamento Intervista ai segretari generali *(parte seconda)*

Presentiamo in questo numero le risposte alla seconda parte dei quesiti da noi posti nell'intervista:

- *Come pensi sia possibile realizzare l'eventuale cambiamento? Con quali strumenti, con quali modelli organizzativi, con quali risorse?*
- *Come affronteresti le resistenze al cambiamento che potrebbero attivarsi (stress, fatica, contrarietà, etc.)? Con quali strumenti e con quali scelte operative?*
- *Quanto la formazione o altri strumenti organizzativi può essere di supporto?*



francesco ARESU - segretario generale fillea lodi

Il cambiamento può essere realizzato adeguando le nostre strutture e qualificando i compagni che devono dare risposte agli utenti con la formazione continua dei quadri e l'armonizzazione dei servizi offerti.

Inoltre spesso chi si rivolge ai nostri sportelli non è iscritto alla CGIL: il servizio

fornito non può più essere gratuito.

Molti compagni in questi anni sono usciti dall'organizzazione perché andati in pensione e si è avuto un forte ringiovanimento degli apparati.

Non dovrebbe essere difficile per le nuove leve operare in modo nuovo ma, naturalmente, la formazione è indispensabile.



massimo BONINI - segretario generale cdl milano

Il dialogo, la partecipazione, la ricerca, l'analisi e le conseguenti decisioni anche al nostro interno devono diventare un pezzo di strategia.

Penso che sia necessario il cambiamento perché la riflessione parte da un'analisi approfondita del tesseramento della CdL di Milano in relazione ai fenomeni che in-

tervengono nel mercato del lavoro.

Questa analisi deve essere messa a disposizione del gruppo dirigente per studiarla approfondirla discuterla e per cercare insieme le migliori soluzioni che ci possano permettere di stare in modo migliore vicino ai lavoratori.

Credo che questo metodo possa far vincere anche le eventuali resistenze. Discutere insieme analisi oggettive che partono da noi credo che sia l'unico modo per poterle superare.

Il coinvolgimento è elemento essenziale perché calare le scelte dall'altro non rende efficace i cambiamenti, anzi li rallenta.

I dati del nostro tesseramento sono una fonte statistica straordinaria che ci permette di fare enormi approfondimenti del nostro stato di salute e la sua analisi ci permetterebbe di affinare meglio le scelte strategiche anche in termini di utilizzo di risorse. Certo i dati vanno raccolti con molta attenzione e completezza altrimenti si rischia di vanificare il lavoro. E poi le

soluzioni vanno discusse magari creando gruppi di lavoro specifici per poi arrivare a determinare degli indirizzi comuni e collettivi.

La formazione è elemento essenziale del cambiamento. Il nostro ruolo oggi prevede una maggiore preparazione dei nostri apparati che devono essere sostenuti nel momento in cui si trovano nelle aziende o nel territorio a rispondere alle sollecitazioni che arrivano dai lavoratori, pensionati o cittadini.

Ma è necessario innalzarne il livello creando veri e propri percorsi ma soprattutto rendendola vincolante per il gruppo dirigente. Anche noi troppo spesso ne sottovalutiamo l'importanza. Nelle aziende il cambiamento innovativo porterà maggiori fabbisogni formativi interministeriali di riqualificazione delle mansioni come strumento di ricollocazione. Anche noi dobbiamo convincerci che lo strumento formativo non solo è utile ma necessario.



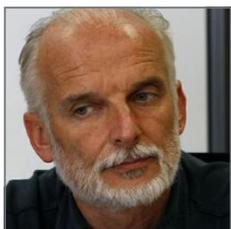
rosalba CICERO - segretario generale filctem lombardia

(Cambiamento n.d.r.). Qui stanno le ragioni per ritrovare un grande collante ideale e identitario che faccia da catalizzatore di nuove passioni, perché oggi nell'immaginario comune non siamo più attrattivi e i luoghi di lavoro riflettono questa tendenza.

Per questi motivi le scelte organizzative devono vedere un nuovo protagonismo delle Cdl, sapendo che le Cdl sono autorevoli interlocutrici nel territorio, solo se ci sono

categorie forti nei luoghi di lavoro.

Provando a declinare alcune azioni, un vero rinnovamento deve passare dall'assunzione a tutti i livelli di investimenti sulla formazione, sia di settore, sia confederale, con intrecci e sinergie. Una formazione per giovani e meno giovani orientata verso: la capacità di esercitare il proprio ruolo con responsabilità e autonomia, di sapere contrattare, di acquisire conoscenze nella complessità, di sapere governare il cambiamento.



damiano GALLETTI - segretario generale cdl brescia

Se dovessi sintetizzare l'idea di Cgil che ho in testa è quella di un'organizzazione sempre meno verticale e sempre più orizzontale, più vicina al territorio e ai luoghi

di lavoro. Questo, oltre a quanto detto, significa che sedi centrali e periferiche delle Camere del lavoro devono continuare a esistere e se, possibile, crescere di nume-

ro. Non solo per dare servizi agli iscritti, ma anche per essere antenne del territorio a livello decentrato. Abbiamo bisogno di delegati anche sociali, non solo nei luoghi di lavoro, capaci di ascoltare i problemi che arrivano a livello territoriale, di comprendere vecchie e nuove povertà, di elaborare proposte. Ed è evidente, che se dobbiamo essere meno verticali e più vicini al territorio, anche soldi e risorse devono seguire lo stesso percorso: meno al regionale e nazionale, più al locale.

Il cambiamento non è temuto se è frutto di un meccanismo partecipato. Magari si va un po' più piano, ma bisogna coinvolgere tutti quelli che lavorano in un'organizzazione. Però bisogna iniziare e il primo passo è comprendere e rendere chiaro che il sindacato vive grazie ai contributi di lavoratori e pensionati. Se noi tutti siamo qui è perché ci sono lavoratori e pensionati che liberamente sottoscrivono una tessera.

Conoscere la storia e l'evoluzione del sindacato, di un sindacato come la Cgil in particolare, è fondamentale. Se non di-

mentichiamo mai questo, se siamo capaci di trasmettere questi valori di fondo, io credo che il cambiamento non spaventi ma anzi possa essere rafforzato da chi vi lavora all'interno.

La formazione è quindi molto importante. Da tempo diciamo che debba esserci formazione continua nei luoghi di lavoro, impensabile non credere che questa serva anche nel sindacato.

A Brescia stiamo sperimentando dei corsi di formazione per i nuovi delegati, ma quanto non stiamo facendo non basta. Anzi, come spesso accade, travolti dalla crisi e dalla polverizzazione delle unità produttive, spesso la prima cosa che è venuta è stata la formazione interna dei delegati, formale o anche informale, quella magari meno in aula ma più legata alla concretezza della situazione lavorativa. Ma è stato uno sbaglio, perché senza formazione, senza preparazione adeguata, senza cassetta degli attrezzi per continuare a leggere in modo adeguato la trasformazione, rischiamo di rincorrere sempre e quindi di subire il cambiamento.



alessandra GHIROTTI - segretario generale fp como

Rispetto ai tempi immagino un cambiamento che parta dall'interno e che non può essere né insegnato, né imposto o indotto senza prima una riflessione dalla base, che possa anche arrivare da lavoratrici e lavoratori. E' certo che i tempi del cambiamento saranno dilatati, per due motivi: in primis perché essendo un'organizzazione che rappresenta quasi sei milioni di persone ci deve essere un coinvolgimento massimo anche per garantire la buona riuscita dell'obiettivo (un vero cambiamento), inoltre deve esserci la consapevolezza e la volontà di cambiare da parte di tutte/i, con una forma di trasversalità del coinvolgimento. Coinvolgere trasversalmente significa far partecipare al cambiamento oltre che gli organismi direttivi e di rappresentanza democratica anche tutti i funzionari, che svolgono la

propria attività nelle categorie e nei servizi. Pensare ad una forma di partecipazione al cambiamento che vada al di là degli equilibri politici che hanno caratterizzato l'organizzazione con un'attenzione all'eventuale ridimensionamento di certe dinamiche interne è uno dei cambiamenti di cui abbiamo bisogno.

Immagino che per il cambiamento uno strumento utile sia il confronto costante con esperti, studiosi e professori (storici, sociologi, economisti, psicologi ecc), che approfondiscano tematiche anche diverse da quelle strettamente correlate con il mondo del lavoro, e che ci aiutino a ragionare con un punto di vista diverso e che facciano crescere in noi lo spirito critico, la curiosità e le domande che dobbiamo porci. Non ho competenze specifiche sui modelli organizzativi che possono

favorire il cambiamento, ma lo spunto può essere quello della trasversalità, con un'attenzione particolare alle proposte innovative ed anche con forme di sperimentazione di collaborazioni ad esempio tra categorie diverse.

E' evidente che il cambiamento può incontrare resistenze, in certi casi legate al cambio di prospettiva, in altri legate alla presunzione di alcuni, in altri ancora per la paura di perdere eventuali posizioni nell'organizzazione, ma penso che le sperimentazioni su ogni territorio possano se ben gestite a livello confederale ridare

la linfa utile a superare certe resistenze, probabilmente non tutte, ma genererebbero un effetto amplificatore.

La formazione rappresenta in ogni organizzazione la base da cui partire per cambiare la "cultura" il pensiero che sta alla sua base, utilizzare lo strumento della formazione trasversale è sicuramente utile, e permette di coinvolgere molte persone, anche se con tempi lunghi, inoltre pensare di coinvolgere nella formazione soggetti esterni all'organizzazione (esperti in materie differenti) sarebbe sicuramente utile.



maurizio LAINI - segretario generale cdl monza-brianza

Servirebbe una trasformazione culturale profonda: certo, i sindacalisti appartengono in gran parte ad una generazione datata ma il rinnovamento (anche generazionale) non può essere atteso e realizzarsi attraverso la consunzione dei protagonisti anziani. Servirebbero risorse, che invece sono destinate a ridursi esattamente come la "classe operaia".

Ma in primo luogo servirebbero la revisione delle priorità e la rinuncia al dogmatismo ideologico, che nel nostro lavoro è vivo e lotta insieme a noi. Il lavoro diffuso come lo frequenti? I giovani come li incontri? Che ruolo assegni al territorio e al presidio confederale dei temi? Come ripartisci le risorse che hai a disposizione? L'autoriforma del Sindacato chissà se è possibile: certo che senza un input interno degno è particolarmente diffici-

le. Da tempo penso che valga la pena di lavorare "nel piccolo": non perché sia in assoluto "bello", ma perché è possibile. E' possibile assumere la priorità del territorio, dell'innovazione organizzativa, del lavoro per progetti, della flessibilità, della valorizzazione dei quadri più giovani, della formazione e dell'ascolto.

Quando obbligatoriamente si verificherà un salto generazionale non solo nei gruppi dirigenti, ma nel quadro attivo degli operatori e dei militanti, occorrerà che siano pronti: non a perpetuare il modello fino alla fine (più prevedibilmente ingloriosa dopo molto più di cento anni di straordinario percorso di valore) ma a riconsiderare il modello, correggendolo sulla base di ciò che avranno visto, avranno sperimentato, avranno discusso e saggiamente valutato; anche in aula.



giacomo LICATA - segretario generale cdl como

Quando parliamo di modello organizzativo parterei da qui. Confederalità e territorio non si possono mettere in discussione. Però occorre dar forza a questi due elementi imprescindibili. Si può dire, senza passare per eretici, che forse occorre da parte di tutte le strutture una cessione di sovranità verso

la Confederazione e una ripartizione delle risorse che tenga conto che le sfide dell'innovazione, le relazioni con i nuovi lavori, si costruiscono prevalentemente sul territorio. Nel mio territorio (Como), in sette anni sono nate 400 microaziende che si occupano e forniscono servizi digitali alle imprese. Ab-

biamo il dovere di organizzarci per entrare dentro quelle micro aziende dove spesso lavorano giovani con contratti precari o come finti autonomi a partita iva. Uno strumento da utilizzare verso questi lavoratori è rappresentando certamente dal nostro Sistema di Tutele individuali, perché in questi anni di indebolimento delle forze di rappresentanza collettiva, non sono diminuiti i bisogni. I bisogni individuali ci sono e noi dobbiamo candidarci a fornire risposte. Io credo che non si possa oscurare la realtà e penso anche che non sia volontà di nessuno perseguire questa strada. C'è sufficiente

consapevolezza dei mutamenti avvenuti. Occorre costruire una proposta di lavoro concreta, che non escluda nessuno, ma che faccia emergere chiaramente un nuovo paradigma. Immagino due fasi che si avviano contemporaneamente:

- La fase di costruzione della consapevolezza attraverso i bilanci di sostenibilità di tutte le strutture: rendere conto per rendersi conto;
- La fase della formazione. Formazione rivolta innanzitutto ai funzionari ma da estendere anche ai delegati che possono rappresentare una prospettiva.



cristian MELONI-segretario generale filctem valcamonica

Per gestire il cambiamento va effettuato un cambio generazionale graduale mediante affiancamenti di nuove risorse, delegati di fabbrica, operatori del patronato o del caaf, dell'amministrativo.... comunque che abbiano valori riscontrabili alla nostra organizzazione.

Strumento utile è trovare anche una forza politica che la pensi come noi, necessaria per le lotte in parlamento... altri strumenti già ci sono! E anche le risorse economiche per il momento non mancano, (vedi

quanti soldi utilizzati per carta dei diritti ecc....)

Gli strumenti personali indispensabili sono "Cuore, passione e volontà di fare in primis"... secondo "Autostima dell'essere un buon sindacalista" che oggi non vedo nella gran parte di noi, soprattutto nei giovani, viceversa l'autostima trasformatasi in narcisismo da sindacalisti veterani.

Bella idea sarebbe l'apertura di una scuola sindacale e politica continua per i primi mesi di inserimento operativo al lavoro.



angela MONDELLINI - segretario generale fiom monza - brianza

La formazione non è più un supporto all'azione sindacale. È l'azione sindacale stessa.. Quando parlo di azione globale, e di strutture modulari e intercategoriale a livello regionale e nazionale, mi riferisco proprio alla formazione. Una formazione che si configuri immediatamente come azione-partecipazione.

Le risorse devono essere distribuite secondo una strategia multipla. Da una parte bisogna sostenere i progetti territoriali consolidati. Dall'altra parte bisogna indirizzare le risorse verso progetti leggeri di Formazione-Azione-Partecipazione.

Oggi la Formazione interviene direttamente

nel processo di cambiamento. Il cambiamento passa sempre più attraverso la Formazione. E sempre più la Formazione si struttura come routine, come algoritmo, come strumento intensivo di risposta massiva. Di fronte alla formazione che diventa algoritmo, e che guida la scelta di allocazione strategica delle risorse economiche e finanziarie, la risposta del sindacato non può essere il convegno, il seminario, PowerPoint e LIM. Formazione-azione-partecipazione significa iniziare a pensare i propri algoritmi. Negli anni Settanta, per fare un esempio, alla Fratelli Rossetti di Parabiago si riuscì ad inceppare lo schema binario della produzione di

scarpe inventando un algoritmo semplice ed efficace: Lo sciopero della scarpa destra. Bisogna portarsi allo stesso livello di operatività della struttura tele-economica.

La resistenza, di per sé, non è un disvalore. Il cambiamento agisce su due versanti. Un versante regressivo - riprestino dello status quo ante -, e un versante progressivo. A sua volta, il versante progressivo, non sempre prospetta una chance positiva per tutti. Bisogna distinguere caso per caso.

È questo lavoro di distinzione, la difficoltà di interpretazione di fenomeni che fino all'altro ieri apparivano e si presentavano come positivi, e che oggi, al contrario si pre-

sentano come negativi, che genera stress, confusione, e possibile sfiducia. La Formazione deve inserirsi in questo processo, aiutare a decifrare i cambiamenti di fronte; deve aiutare a produrre risposte coerenti con i fatti (anche quando sono in contrasto con precedenti acquisizioni consolidate). Bisogna sempre lavorare in squadra. Bisogna dotarsi di strumenti di misurazione del successo e dell'insuccesso. Bisogna arrivare alla consapevolezza pratica che la Formazione è sempre situata, che il sapere non è fatto per comprendere, ma per prendere posizione, che sapere (Know-how) è già prendere posizione.



wolfango PIRELLI - segretario generale cdl lecco

Un cambiamento sarà possibile partendo intanto da modifiche dei contratti nazionali e aziendali che prevedano forme innovative di consultazione e coinvolgimento dei lavoratori (attraverso l'uso della rete per lo svolgimento delle assemblee, la elezione delle RSU ad esempio oppure la disponibilità di specifiche app per gli smartphone ecc) e pensando a vere e proprie piattaforme dedicate a quei lavoratori che non sono raggiungibili in luoghi fisici a cui possiamo offrire servizi, consulenza sindacale, occasioni di confronto ecc.. E' evidente che dobbiamo immaginare una parziale conversione dell'attività dei nostri apparati con una adeguata formazione e con nuovi obiettivi di sindacalizzazione. Ed a tal fine vanno destinate specifiche risorse.

E' evidente che serve l'ingresso nell'organizzazione di nuove risorse disponibili ad avviare questo percorso.

Le resistenze si superano con un lavoro costante teso a convincere dei risultati positivi che si possono ottenere da nuove forme di partecipazione e sindacalizzazione.

Ogni organizzazione tende a resistere di fronte ai cambiamenti. Servono persone disponibili e in grado di ottenere risultati positivi che diventano un punto di riferimento per l'insieme dell'organizzazione.

Ovviamente questo è possibile se anche dentro la CGIL la formazione diventa continua e permanente così come lo chiediamo per i lavoratori che saranno coinvolti dai processi tecnologici nei prossimi anni.



gabriele POETA PACCATI - segretario generale fisac milano

E' possibile realizzare l'eventuale cambiamento che immagino?

Questa è una domanda monstre. Credo di dover rinviare alla risposta precedente. Qui aggiungo alcune cose. La CGIL ha fatto una conferenza di organizzazione che ha prodotto alcuni cambiamenti evidenti, immediatamente operativi ed altri che ancora vanno attuati. Si tratta di un processo complesso:

sbaglieremmo se lo immaginassimo come un progetto di progressivo dispiegamento di un disegno che si impone per la sua stessa razionalità. L'attuazione dei cambiamenti passa sempre attraverso la volontà delle persone che fanno l'organizzazione, che sono l'organizzazione. Possono riuscire meglio o peggio, a seconda della chiarezza con cui vengono portati avanti. In questo senso,

è molto importante (ed è stata una scelta ottimale) che alcune soluzioni organizzative siano state lasciate aperte: identificato il problema, esiste un ventaglio di possibilità attuative. La scelta fra queste richiede un di più di comprensione in loco, specifica del problema e dell'intelligenza della soluzione. Non ci sono soluzioni draconiane che vanno bene per tutti e in ogni luogo. L'applicazione dovrà essere quindi intelligente e conseguente alle scelte di fondo della Conferenza di Organizzazione. A partire dai tempi che non possono essere diluiti a piacere.

Nel ventaglio delle scelte possibili ancora da compiere, occorre individuare quelle che corrispondano meglio ai criteri di inclusione e partecipazione. Occorre che il sindacato sia più inclusivo e partecipato: che sia in grado di promuovere l'inclusione e la partecipazione. Per questo deve essere dotato di strutture che svolgano esplicitamente questa funzione. Che siano in grado di progettare, ideare, agire in questa direzione. Occorre che siano dotate delle risorse necessarie per fare questo: ideative, cognitive, progettuali. Che ci sia coerenza fra le diverse strutture, nell'azione e nell'indirizzo politico. Che ci sia anche un preciso presidio in termini di solidarietà fra i territori: non si può trascurare il differente insediamento che ci caratterizza come categoria nei diversi comprensori. La scelta dunque non è fra totale accentramento o totale decentramento. Ma compiere quella scelta che sia in grado di tenere insieme il tessuto connettivo della nostra organizzazione. (Semplificando anche, ma) rifuggendo da idee semplicistiche di semplificazione.

Il cambiamento è una attività faticosa e rischiosa. Anche quando a prescriverlo è il medico. Si fa fatica a cambiare le proprie abitudini e si rischia pure di cambiare inutilmente (che so: elimino i grassi e poi si scopre che il colesterolo fa bene).

Fuor di metafora: ogni azione di cambiamento condotta consapevolmente implica un grado di assunzione di responsabilità. E si può sbagliare. Prevale per questo, in genere, una sorta di inerzia organizzativa. Uno stato in cui le cose-anche se non vanno bene- sono lasciate così come sono. Esempi ce ne sono e non ne faccio.

Spesso cambiamenti macro trovano inciam-

pi nei cambiamenti micro. Le abbiamo chiamate routine. Le routine aiutano a strutturare la quotidianità. La quotidianità d'altra parte ha un contesto dentro la quale si svolge (una descrizione accettata del mondo, per così dire). L'una non si cambia se non si cambia l'altra e viceversa.

Strumenti – partecipati e democratici – per giungere a nuove configurazioni/descrizioni/visioni del mondo ce ne sono e li abbiamo utilizzati (non credo di doverli elencare qui: sono noti). A fianco di questi occorrono però anche strumenti per la regolazione micro. È necessario attivarli: essendo consapevoli prima di tutto di possedere quegli strumenti. Una delle leve fondamentali rimane la partecipazione. La costruzione del consenso attraverso processi partecipati: può essere lenta, ma è sicuramente più efficace. Prima di tutto perché fa uscire dalla condizione di passività del cambiamento subito. Non c'è assunzione di responsabilità se non c'è quota o margine di autonomia nella scelta. Il che non significa che tutto deve essere passato al vaglio della unanimità. Ma che debba essere condiviso.

Per esemplificare: nel processo di cambiamento organizzativo che riguarda la nostra struttura (di cui dirò nella seguente risposta), abbiamo attivato una serie di leve volte a far partecipare direttamente gli interessati nelle scelte che li riguardavano. Nel tentativo ambizioso di costruire una progettualità comune. Accanto a questo, abbiamo predisposto attività volte alla costruzione di competenze più solide per l'esercizio del ruolo – e stiamo progettando attività di coaching (anche uno a uno), per sostenere le persone nel processo. È sicuramente un approccio sperimentale, da cui trarre poi un bilancio. Per il momento appare convincente come modo di procedere. Intanto perché non abbiamo attivato l'ennesimo gruppo di lavoro, cioè un lavoro che si aggiunge al lavoro quotidiano. Ma abbiamo messo a fuoco una modalità differente di lavoro: che è il lavoro di gruppo (il lavorare di gruppo- e non in gruppo). Questa non è una attività in più, che si aggiunge alla fatica solita. È "al posto di" come si faceva prima. Mettere a fuoco questo elemento non è semplice, perché non è scontato che avvenga questa sostituzione. Le leve azionabili sono molte anzi devono

essere molte. Mi soffermo sulla formazione, visto il luogo, ma non dimentico certo la complessità dei cambiamenti organizzativi e le molte dimensioni che vengono implicate.

La formazione è un luogo privilegiato per la progettazione, l'ideazione, e poi la messa in opera. È un luogo in cui è consentita la riflessione e l'autoriflessione. Anzi: in cui è necessaria la riflessione.

Usciamo da una ambiguità: la formazione (per essere efficace) non è un luogo di semplice trasmissione di saperi. È un luogo di costruzione di saperi. Le competenze che servono nel cambiamento (ma in generale nella vita) non sono quelle che si trasferiscono, come se si trattasse di quantità date che possono essere spostate o immesse nella testa altrui.

Le competenze che ci servono sono un oggetto che si costruisce insieme al soggetto. Il birignao del formatore recita la sequenza: sapere, saper fare, saper essere. Oggi si aggiunge una competenza nuova e decisiva: il saper divenire! Che allude alla capacità del soggetto di apprendere in modo permanente; all'attitudine al cambiamento.

Che non sono innate: si apprendono.

Fisac Milano ha avviato un processo di consapevole trasformazione, che parte dall'aver cura della formazione dei propri funzionari e funzionarie, segretari e segretarie.

Il percorso aperto si concretizza in un seminario permanente dal titolo "costruire l'organizzazione" e si propone di essere un luogo di elaborazione orientato principalmente alla funzione di insediamento della categoria. Non solo proselitismo, ma ideazione e strutturazione delle funzioni principali del sindacato territoriale, attraverso l'azione (pensata! Intenzionale!) dei sindacalisti di territorio.

Abbiamo identificato sei funzioni principali attorno alle quali strutturare insieme competenze ed azioni.

Le abbiamo intese come aree di responsabilità del funzionario: luoghi dell'azione specifica del funzionario territoriale, dove è imprescindibile il suo presidio (che può esercitare lui e solo lui), la sua attivazione.

Lì si intrecciano i ruoli politici, dalla rappresentanza alla contrattazione, con quelli più operativi; lì si esercitano le capacità di gestione e di direzione/coordinamento, di motivazione e orientamento.

Molte delle competenze richieste verranno supportate da interventi d'aula (di formazione nel senso più classico).

Ma molto di questo lavoro deve essere pensato e progettato, guidato e attuato insieme al gruppo di lavoro (che poi è costituito dai/dalle funzionari/e stessi/e).

Questo può avvenire efficacemente se nello stesso tempo si definisce una cornice di senso su cosa possa e debba essere "lavoro sindacale".

In questa direzione vanno gli sforzi compiuti nel corso degli incontri per mettere a punto una nuova rappresentazione di come possa svolgersi e su cosa debba concentrarsi il lavoro quotidiano del funzionario: quali responsabilità deve assumere, quali attività deve svolgere, quali competenze deve possedere per realizzare in modo efficace gli obiettivi organizzativamente definiti e a questo ruolo attribuiti.

L'intuizione di partenza è stata semplice: se le routine che abbiamo ereditato non funzionano, piuttosto che tentare di rafforzarle, cambiamole!

Per fare questo occorre generare un pensiero trasformativo. Per questo motivo abbiamo scelto la formazione come terreno privilegiato di azione.



tobia SERTORI - segretario generale flc regionale

Serve che la CGIL nazionale elabori un piano e dia direttive che vincolino TUTTE le strutture confederali e di categoria ad azioni specifiche in tempi certi da realiz-

zare con risorse altrettanto certe, da canalizzare in un fondo nazionale.

Serve tessere una nuova rete di collaborazioni a favore delle Cgil, anche solo di

carattere organizzativo, che vedano come protagonisti giovani universitari o giovani in cerca di impiego, e che possano integrare i servizi offerti attualmente da pensionati.

Operativamente il cambiamento potrebbe essere gestito con un piano di formazione che obblighi le Segreterie a tornare in "aula" insieme ad esperti di organizzazione, di comunicazione, di gestione del cambiamento, così da sviluppare un nuovo modo di pensare, agire, comunicare, relazionare, che faciliti il nostro rimetterci in gioco.

La formazione è assolutamente fonda-

mentale; è la nostra principale parola d'ordine.

Dobbiamo domandarci quale CGIL vogliamo costruire e tracciare un piano formativo che ci aiuti a realizzare il nostro obiettivo. Servono chiaramente risorse finanziarie adeguate. Il rischio di autoreferenzialità esiste, e per scongiurarlo serve rimettersi a confronto all'interno di una formazione collettiva. Ed è necessario fare sistematicamente un consuntivo sui risultati delle scelte fatte e delle azioni intraprese, dal punto di vista della condivisione dei lavoratori che dal punto di vista delle risorse.



daniele SOFFIATI - segretario generale cdl mantova

Non credo esista un'unica ricetta e non esistono soluzioni veloci. L'inserimento e la valorizzazione di nuovi compagni che provengano da esperienze di lavoro precario, potrà contribuire a farci entrare maggiormente in sintonia con un pezzo del mondo del lavoro che cambia. Ripeto: è una soluzione parziale. La società e il mondo del lavoro negli ultimi lustri hanno subito (e continuano a subire) tanti e tali cambiamenti da rendere faticoso a chiunque "stare al passo coi tempi". Per essere rappresentativi del mondo del lavoro attuale non possiamo pensare, tuttavia, che sia sufficiente sindacalizzare gli assunti a tempo indeterminato delle grandi e medie aziende.

Il ricambio generazionale al nostro interno potrà ridurre certe resistenze. Il ricambio comporta però un altro ordine di problemi, che già stiamo ravvisando: una "leva" di sindacalisti inevitabilmente cresciuti in un contesto privo di quel retroterra politico che per lungo tempo ci ha

assicurato un forte tratto identitario.

La formazione può essere un importante supporto, anche per recuperare i deficit identitari appena menzionati. La formazione, però, bisogna essere disposti a seguirla.

E questo è un dato da non dare per scontato. Spesso le categorie tendono a chiudersi nelle dinamiche del quotidiano, fondamentali e inevitabili, vivendo però con una certa sofferenza le istanze e le rivendicazioni confederali. Spesso diamo per scontato che, al nostro interno, tutti abbiano una certa padronanza degli argomenti che occupano le prime pagine dei giornali (politica, economia, immigrazione, previdenza, mercato del lavoro...). Non è così. Potrebbe essere utile, a mio parere, non dare nulla per scontato e offrire – periodicamente – strumenti di interpretazione della società che ci circonda. Questo consentirebbe a ciascuno di noi di acquisire anche maggiore autorevolezza nel rapporto coi lavoratori.

Contatti: in_formazione@cgil.lombardia.it - 335 5825559 / 347 3701459