

## Relazione Prof. Massimiliano Colombi

Il Piemonte è un laboratorio dove si sperimentano molte cose in tema di formazione.

La relazione toccherà tre argomenti: 1) cosa collega tra loro le varie figure professionali all'interno dell'organizzazione? 2) Cosa intendiamo per "formazione"? 3) Può esistere un'"organizzazione che apprende", o sono solo le singole persone ad apprendere?

1) Segretari, operatori, addetti ai servizi o all'accoglienza... tutti quanti svolgono un lavoro sociale. Chi fa servizi non è in contrasto con chi fa rappresentanza o negoziazione: se intravediamo il filo rosso che li lega, vediamo obiettivi e competenze comuni e quindi cresciamo. Noi facciamo un lavoro sociale in un'organizzazione sociale che si dà obiettivi sociali, e che ha scelto la via associativa per perseguirli. È un errore pensare che la nostra forza derivi solo dalla nostra storia. Il Sindacato è quello che fa oggi, è da questo che trae la sua forza. Manca una riflessione su "Dimmi chi sei oggi", soprattutto in un contesto in cui le organizzazioni sociali sono messe in discussione. Non possiamo passare tutto il nostro tempo a giustificare la nostra esistenza sulla base dell'Articolo 2 dello Statuto. Diamo per scontato che quello facciamo sia certo e poi facciamo corsi di formazione sul cambiamento. A volte facciamo l'errore di pensare che tutto sia uguale a se stesso e che tutto sia "per sempre"... Nel frattempo, però, ci sono organizzazioni che sono scomparse. Anche i negoziatori a volte fanno confusione tra fini e mezzi: la negoziazione non è il fine del Sindacato, ma uno strumento (dall'elettricista mi aspetto la luce, non il cacciavite). Il tema è come ridefinire le nostre finalità oggi, motivando le persone ad essere strumenti. Per qualcuno il sindacato è solo uno status symbol? Dobbiamo ragionare su tre versanti: cosa significa essere organizzazione sociale, cosa significa avere fini sociali e cosa significa avere dei processi sociali. Per essere sociale un'organizzazione deve attivare anche processi sociali: tema della partecipazione, della corresponsabilità, della crescita delle competenze. Qui si innesta l'importanza e la funzione della formazione. I nostri obiettivi devono essere la soluzione alle ingiustizie, il desiderio di non lasciare nessuno indietro. Se la partecipazione al sindacato non fa sentire meno soli, l'obiettivo sociale non è raggiunto. Per questo la forza di un'organizzazione sindacale non è solo nel numero dei suoi iscritti. Se cerchiamo di proporci solo con un'ottica del tipo: "Vieni da noi perché conviene", ragioniamo in un'ottica esclusivamente commerciale e non creiamo una prospettiva alternativa che sia davvero associativa. In Italia la crisi delle associazioni è ancora più grave di quella economica.

2) L'associazione è solo il soggetto promotore o erogatore della formazione, o esiste uno stile associativo anche nel proporre la formazione? Romani dice: *"L'esperienza associativa è emancipativa nella concretezza della vita associativa"*. Le cose che facciamo possono essere un'offerta credibile e affascinante per attrarre le persone? Possono esprimere concretezza associativa? L'obiettivo è far scoprire che insieme si sta meglio e che si è meno deboli, non perché conviene, ma perché come esseri umani abbiamo bisogno di un tessuto di relazioni. Se rimaniamo nella logica commerciale l'associazione diventa una corporazione. Invece il sindacato deve essere considerato "Associazione come comunità di cura e comunità di destino (Livio Lizzola)." La sfida è cambiare linguaggio, tenendo gli orientamenti e ridicendoli nell'attualità. Coltivare la storia e la memoria, ma stare al passo con i tempi.

Qual è lo spazio educativo e formativo che offriamo alle persone? Si introduce la distinzione tra indottrinamento/addestramento/formazione. Le organizzazioni sindacali una volta erano molto

brave sul terreno dell'indottrinamento, ma oggi sono state ampiamente superate da altri soggetti. Forse in passato il sindacato ha abusato di questo strumento, il cui punto di forza è una diffusione rapida e quello di debolezza è che non ha nulla a che fare con la "persona". Anche l'addestramento è soltanto un apprendimento di gesti che si ripetono frequentemente. La formazione è di più: è porsi un obiettivo e chiedersi in che relazione si sta con quell'obiettivo, introducendo una domanda di senso (*"Capisco un po' meglio il mio ruolo?" "Capisco un po' meglio la mia organizzazione?" "Capisco un po' meglio la relazione tra l'organizzazione e l'esterno?"*).

Spesso siamo stati capaci di trovare delle risposte che hanno migliorato la vita di migliaia di persone: ora però le domande sono cambiate. Le nostre soluzioni rispondono alle domande del passato. Oggi fronteggiamo domande inedite: la sfida è saperle cogliere. Per questo la formazione ha anche il sapore della ricerca. È la consapevolezza del limite che ti spinge alla ricerca. Quella stessa ricerca che ha dovuto scendere dalla sua torre di avorio per calarsi nella realtà dei territori. Territori che non sono presidi dove mettere il carrarmatino, come in una partita a Risiko. I territori sono "antenne sociali" dove incontrare le persone, esercitare l'ascolto attivo, elaborare ciò che si ascolta, per poi attivare gli altri tre processi chiave del sindacato: aggregare, coinvolgere, rappresentare. Ecco il filo rosso che unisce tutti i ruoli sociali all'interno dell'organizzazione.

Nella formazione a volte abbiamo un'impostazione scolastica. Con adulti e anziani invece lo schema dovrebbe essere diverso. Il punto di partenza dovrebbe essere l'esperienza maturata. Varrebbe la pena intervistare le persone che hanno abbandonato i nostri corsi... capire cosa non ha funzionato (disponibilità di tempo, conflitti, incongruenza tra aspirazioni e compiti assegnati). La formazione ha senso se è un dispositivo organizzativo.

La sensibilità formativa può essere giocata per migliorare la qualità dello stare insieme nel lavoro quotidiano. Dovrebbe, ad esempio, esprimersi nella gestione e nella promozione degli organismi: non sarà formazione in senso stretto, ma sono luoghi di incontro. Come vengono disposti gli spazi? Come arrivano le convocazioni (in modo un po' personale)? Come è gestito il rispetto degli orari? Si attivano spazi di scambio e di interazione per una conoscenza condivisa? (Esempio delle immagini del nostro congresso nazionale proiettato in un'aula universitaria senza nessun segno distintivo del sindacato: i nostri organismi non riescono affatto a esprimere ciò che siamo.)

3) Apprendimento è solo una questione di singoli individui o c'è una logica di sviluppo organizzativo? L'organigramma, cui spesso facciamo riferimento, è un'utile mappa che però non ci dice nulla sulle relazioni e sugli obiettivi delle persone e dell'organizzazione. Molti pensano all'organizzazione come a un insieme di ingranaggi, ma le persone non funzionano come ingranaggi, non sono definibili una volta per tutte, non sono sempre uguali a loro stesse. Pensare all'ingranaggio è rimanere nell'ottica dell'addestramento. Noi, invece, dobbiamo immaginare l'organizzazione come fascio di relazioni: un'organizzazione mobile, abitata da persone con obiettivo associativo ma che continuamente negoziano il proprio ruolo secondo la propria interpretazione soggettiva. Per questo nessuno di noi è uguale al proprio predecessore. L'organizzazione non ha i mezzi per diminuire l'aleatorietà legata alle persone: i pensionati se non stanno bene, se ne vanno. Dobbiamo lavorare sulla motivazione, che non può essere solo l'incentivo economico, per non rischiare che le persone diventino soggetti invisibili (inerzia).

L'organizzazione che sa apprendere non può essere egocentrica e non può essere composta da egocentrici (*"Ho sempre pensato che il Regionale non servisse a niente, ma ora sono al Regionale e*

*quello è il livello più importante*”), perché mettersi al centro vuol dire inevitabilmente creare delle periferie. L’organizzazione deve avere una struttura reticolare per tenere insieme i “mondi vitali”, là dove le persone vivono e operano (la “vita che sgorga” supera i confini istituzionali: riconosciamo di più il Comune, che i quartieri che invece sono luoghi di vita sociale dove possono essere intercettate le domande nuove). L’organizzazione che apprende cerca di comprendere ciò che la circonda senza dare mai nulla per scontato, altrimenti, si arriva sempre in ritardo nel definire i fenomeni.

Attenzione alla narrazione e alla prossimità: non perdere fiducia nelle storie che raccontiamo. Spesso i numeri vengono trattati come l’unico dato significativo, invece dovremmo essere capaci di raccontare storie in cui le persone possano rispecchiarsi. Formazione: essere appassionati alla vita che sgorga. Come si fa a dire di essere innovativi se non si accetta che ci siano storie che ci possono spiazzare?

### **Replica**

- Mettere da parte le retoriche di un’organizzazione fa parte del lavoro di un ricercatore.

-Tema “Valori e storia”: non è vero che, una volta enunciati, siano fissi per sempre. È responsabilità dell’organizzazione incarnarli e declinarli nel presente. Il Vangelo viene messo in discussione quotidianamente, così come la Costituzione, o la Dichiarazione dei Diritti dell’Uomo. I valori della Cisl sono prima di tutto valori umani, universali: la sfida è incontrarsi su valori comuni. Dire che determinati valori “appartengano” a qualcuno è un terreno scivoloso. Può succedere che alcuni valori di cui ci facciamo bandiera stiano solo nella formazione e nelle prefazioni dei libri.

- Tema dei “percorsi formativi”, cari al Piemonte: le persone andrebbero incontrate anche prima di entrare in aula, magari con dei colloqui individuali che favoriscano la costruzione della motivazione. Pensare ad un percorso è molto diverso che pensare a un corso: c’è l’idea dell’accompagnamento.

- La logica dell’apprendistato in FNP può essere più vincente di quella di una formazione sul modello universitario, perché mette insieme teoria e pratica. Qui è fondamentale il nesso tra formazione e organizzazione: approccio di service learning (apprendimento cognitivo e applicazione sociale).

- Come si potrebbe fare formazione senza fare ricerca? E come si può fare ricerca senza parlare con le persone? Elaborare i risultati a partire dalle storie (ad esempio il prossimo report sulla negoziazione sociale riguarderà la non autosufficienza: per parlare con cognizione di quel tema, bisogna prima confrontarsi con persone che lo vivano). Per essere riconosciuti bisogna essere presenti e affrontare i problemi con le persone.

- Prospettive per il futuro: l’innovazione non la si fa tutta insieme. Si possono prevedere delle sperimentazioni. Un suggerimento: lavorare sull’aggregazione tra le persone. Sono venute 150 persone in una sede per fare delle pratiche: come utilizzare questi contatti per cercare di coinvolgerne almeno una parte in uno “spazio” collettivo? Trasformare il rapporto 1 a 1 in una dimensione collettiva.