

Comprensorio SPI CGIL di Milano

con la collaborazione

Dipartimento Formazione SPI CGIL della Lombardia



Corso di formazione

Protagonismo delle donne nelle Leghe SPI CGIL

La cultura è... di Antonio Gramsci	Pag. 2
La Costituzione Italiana è di Pietro Calamandrei	
1. Programma Il territorio come macchina motrice della rappresentanza.	Pag. 5
2. Introduzione alle mappe mentali: uno strumento per creare, studiare, organizzare.	Pag. 4
2.1 Produzione di una prima mappa per definire la CGIL di oggi.	Pag. 6
3. Proiezione del filmato “Giuseppe Di Vittorio – le voci di ieri e di oggi” Mappa mentale individuale per descrivere la CGIL di Di Vittorio.	
4. I saperi e la conoscenza, da assumersi – attraverso la formazione – come condizione ineludibile per l’affermazione reale dei poteri e della cittadinanza sociale.	Pag. 8
5. L’arte della mediazione. Dal delegato di fabbrica al dirigente	Pag. 9
5.1 Mappa: Il dirigente sindacale	Pag. 13
6. Gli assiomi della comunicazione	Pag. 15
7. Definizione del profilo del sindacalista	Pag. 17
8. Definizione di processo	Pag. 20
9 Individuazione dei processi	Pag. 20
10 Progettazione	Pag. 23
11 Schema dei temi trattati per leggere un bilancio degli EELL	Pag. 29
Documenti	
✓ Lo Statuto della CGIL	
✓ Gli Statuti delle categorie a cui appartengono i corsisti	
✓ Il documento della Conferenza di organizzazione	
✓ Le delibere applicative delle indicazioni contenute nel documento della conferenza di organizzazione emanate dal Direttivo Nazionale della CGIL Lombardia	
✓ Le delibere applicative delle indicazioni contenute nel documento della conferenza di organizzazione emanate dai Direttivi delle categorie	

La cultura è... di Antonio Gramsci

La cultura è... organizzazione, disciplina del proprio io interiore, è presa di possesso della propria personalità, è conquista di una coscienza superiore, per la quale si riesce a comprendere il proprio valore storico, la propria funzione nella vita, i propri diritti e i propri doveri

Indice

La cultura è... di Antonio Gramsci

Introduzione alle mappe mentali: uno strumento per creare, studiare, organizzare.
Produzione di una prima mappa per definire la CGIL di oggi.

Il territorio come macchina motrice della rappresentanza. Perché?

La storia della CGIL

Proiezione del filmato "Giuseppe Di Vittorio – le voci di ieri e di oggi".
Mappa mentale individuale per descrivere la CGIL di Di Vittorio.
Mappa condivisa dai sottogruppi.
Mappa condivisa da tutti i corsisti.

Lo statuto della CGIL e dello SPI CGIL

Mappa mentale la formazione.
Mappa mentale la lega SPI CGIL.
Mappa mentale il comprensorio.

L'arte della mediazione. Il dirigente sindacale:

- agisce con intenzionalità e reciprocità.
- sa utilizzare e sa far utilizzare le competenze acquisite in contesti diversi.
- è mediatore del mission della CGIL.
- è mediatore del senso di competenza.
- è mediatore della regolazione e del controllo del comportamento.
- è mediatore del comportamento di condivisione.
- è mediatore della individualità.
- è mediatore della ricerca, della pianificazione e del conseguimento degli scopi.
- è mediatore della sfida nei confronti di se stessi della ricerca della novità e della complessità.
- è mediatore dell'alternativa ottimistica
- è mediatore del sentimento di appartenenza alla collettività

Processi della Lega SPI CGIL

Definizione di processo.

Individuazione dei processi

Pianificazione degli interventi

Individuazione degli interventi.
Definizione della fattibilità degli interventi.
Pianificazione degli interventi.
Attuazione degli interventi.
Monitoraggio degli interventi in fase di attuazione.
Validazione degli interventi come buone prassi.

Temi

La negoziazione sociale
La gestione dei servizi
Il coinvolgimento degli iscritti
Il tesseramento

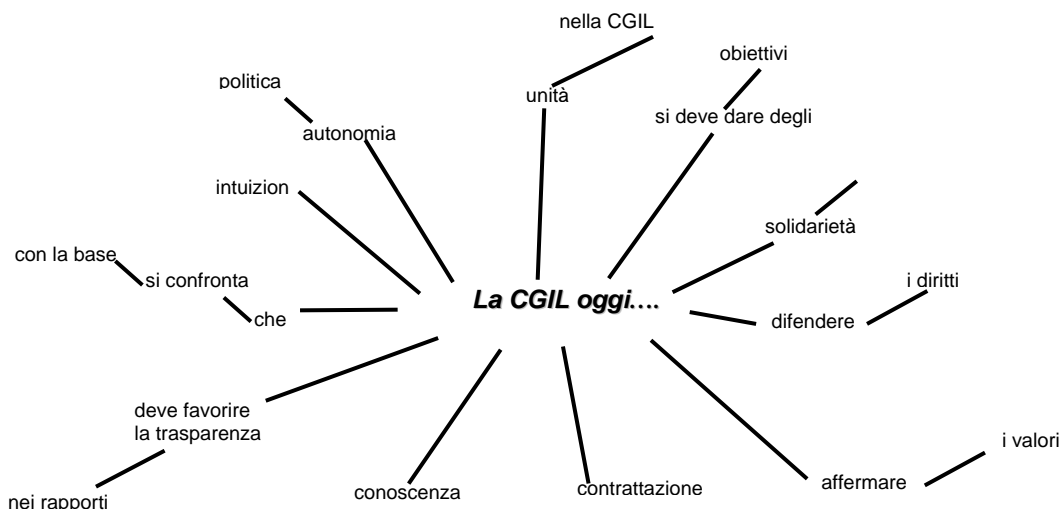
- ✚ prendere appunti.
- ✚ illustrare e ad apprendere concetti.
- ✚ fare presentazioni.
- ✚ progettare.
- ✚ memorizzazione delle informazioni.

Grazie alla grande quantità di associazioni possibili, la realizzazione di una mappa è un processo molto creativo permette di generare nuove idee ogni parola in una mappa è un nuovo strumento da aggiungere nel cassetto della scrivania.

L'esercizio quotidiano permette al pensiero di ritrovare il suo corso naturale e scoprire l'energia del pensiero radiale.

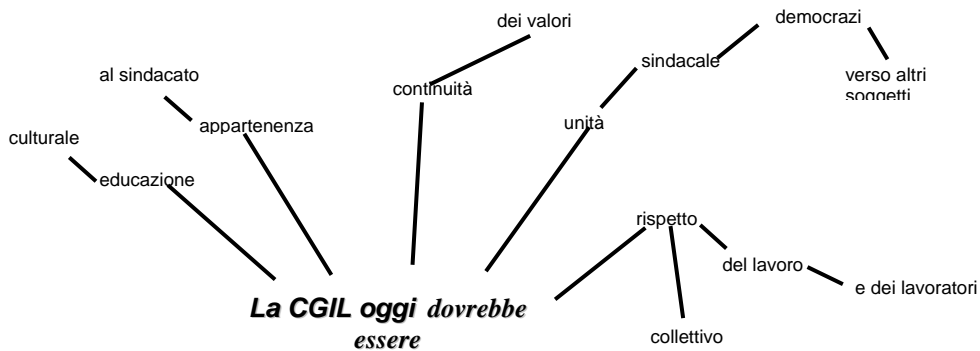
La "mente originaria" racchiude tutto in sé. Dentro di sé è sempre ricca e autosufficiente.





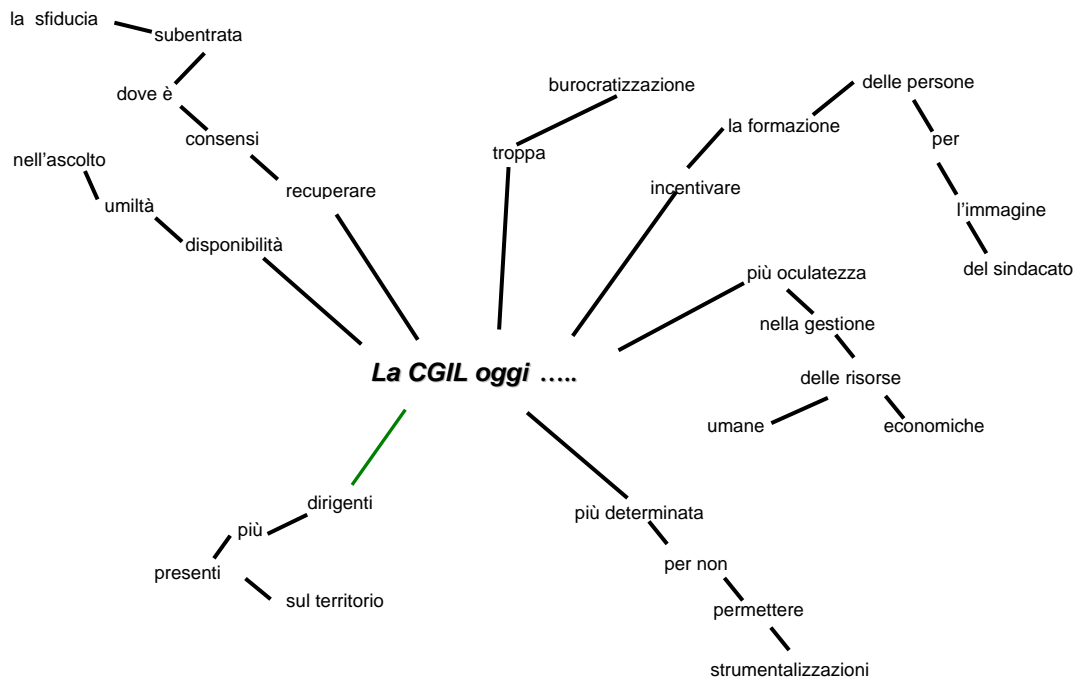
Dipartimento Formazione SPI CGIL Regionale
 SPI - CGIL Milano - "Donne protagoniste nelle leghe"
 5 giugno 2008

Gruppon°1: Vitale Amalia; Malinverni Tina; Merati Antonietta; Carapezzi Lucia.



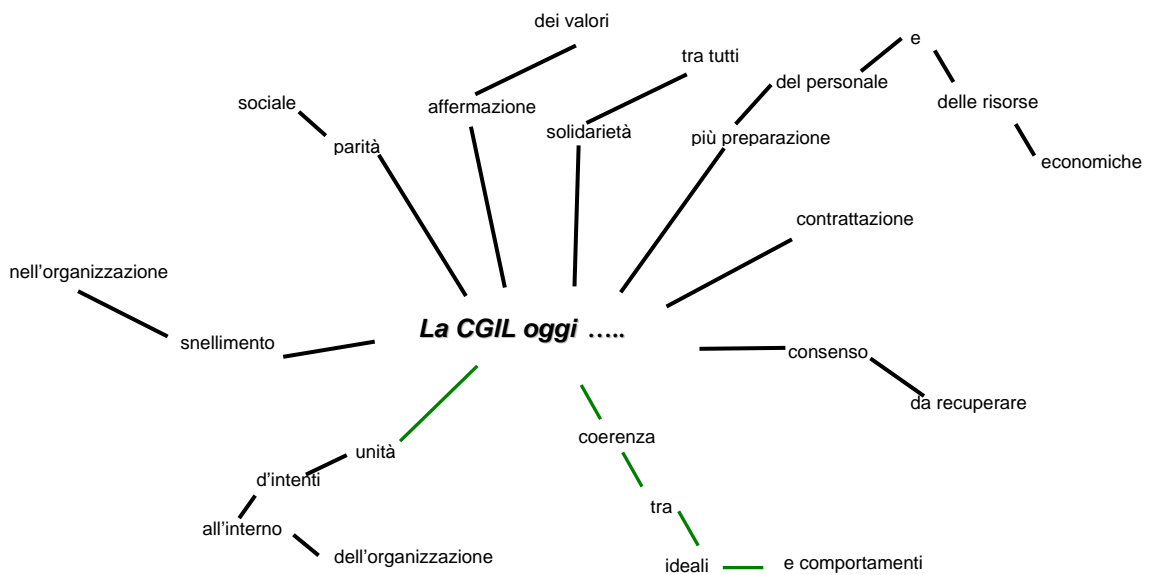
Dipartimento Formazione SPI CGIL Regionale
 SPI - CGIL Milano - "Donne protagoniste nelle leghe"
 5 giugno 2008

Gruppo 3: Magistrelli Rina; Clena Rita; Catalano Maria; Papalini Carolina



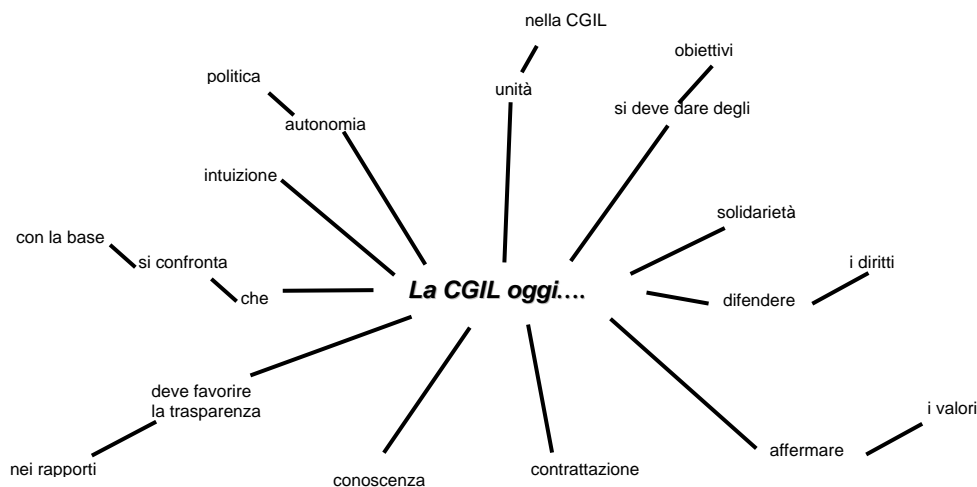
Dipartimento Formazione SPI CGIL Regionale
 SPI – CGIL Milano - "Donne protagoniste nelle leghe"
 5 giugno 2008

Gruppo n°4: Zanin Bianca; Salti Mariarosa; Zannini Grazia; Brambilla M.Grazia



Dipartimento Formazione SPI CGIL Regionale
 SPI – CGIL Milano - "Donne protagoniste nelle leghe"
 5 giugno 2008

Gruppo di elaborazione della mappa da condividere in plenaria: Carapezzi Lucia; Fortunani Mari Teresa; Brambilla M. Grazia; Papalini Carolina.



Dipartimento Formazione SPI CGIL Regionale
 SPI – CGIL Milano - "Donne protagoniste nelle leghe"
 5 giugno 2008

Gruppo 2: Maria Teresa Fortunani; Patrizia Santoemma;
 Vicari Carmela.

I saperi e la conoscenza, da assumersi – attraverso la formazione – come condizione ineludibile per l'affermazione reale dei poteri e della cittadinanza sociale dei lavoratori

Il rischio, per Trentin, è che il sindacato si arrochi nella difesa dei gruppi più garantiti, con posizioni di tipo corporativo. Negli ultimi anni sarà una preoccupazione costante: rappresentare tutto il mondo del lavoro e non soltanto una parte di esso. Del resto annoterà come la classe lavoratrice reale non è più riducibile alla classe operaia, per altro sempre più articolata nelle sue condizioni di vita e di libertà.

Come Segretario Generale della CGIL, nel 1991, lancerà il concetto di sindacato dei diritti e della cittadinanza. L'idea di fondo è che la possibilità di ricostruire una visione unitaria e nuove forme di solidarietà in un mondo del lavoro che si diversifica, passa attraverso il riconoscimento esplicito delle differenze, dei bisogni individuali e collettivi dei diversi soggetti, contro le spinte pur presenti verso sbocchi di tipo corporativo. Nel documento congressuale, direttamente ispirato da Trentin, si legge: "Il riconoscimento delle differenze, la coscienza delle contraddizioni che sono aperte nel mondo del lavoro, l'abbandono di ogni visione mitica e ideologica dell'unità di classe, tutto ciò implica da un lato l'elaborazione di politiche rivendicative differenziate e flessibili e di politiche organizzative che siano modellate sulla realtà e capaci di rappresentare le differenze, e dall'altro l'assunzione di pratiche democratiche trasparenti che consentano di reimpostare tutto il rapporto fra sindacato e lavoratori, superando le varie forme di burocratizzazione e di dirigismo autoritario".

.....

Il sindacato deve sapersi porre all'altezza di questa sfida. Deve sapere studiare innanzitutto la società e i suoi cambiamenti, per poterli condizionare e orientare. Non è un caso se, alla fine degli anni '70, decide la costituzione dell'IRES, l'Istituto di ricerca della CGIL di cui – chi scrive – si onora di far parte.

E poi, alcuni anni dopo, crea la Consulta giuridica della CGIL, come sede di discussione e redazione di progetti di fattibilità di alcune sue intuizioni nel campo del diritto del lavoro. Il nuovo lavoro atipico, coi suoi complessi profili sociologici e giuridici, è al centro della sua riflessione teorica e politica degli ultimi anni, quando dirigerà l'Ufficio di programma della CGIL.

Negli anni della globalizzazione e del post-fordismo scriverà contro i teorici della fine del lavoro, della liberazione dal lavoro, a sostegno della tesi della liberazione nel lavoro. Contro i nostalgici del fordismo, a favore delle nuove potenzialità che si possono dischiudere nella nuova fase in cui, a suo dire, forti permangono – purtroppo – gli elementi di un taylorismo che sopravvive al fordismo.

“La libertà viene prima”, sarà il titolo del suo ultimo libro, nel quale – confrontandosi con la teoria politica moderna – rivelerà una volta ancora la sua vecchia matrice anarchica e libertaria, dei tempi in cui leggeva Kropotkin e militava nelle formazioni partigiane di “Giustizia e Libertà”.

5. L'arte della mediazione. Dall'attivista al dirigente

I dirigenti e gli attivisti, nello svolgimento delle loro attività, devono avere un grado di forte formalizzazione del loro lavoro, esso stesso deve divenire sedimento di saperi e competenze, tale da essere fonte di autoformazione e oggetto di formazione per:

- ✓ i componenti l'organizzazione
- ✓ gli iscritti
- ✓ i cittadini tutti.

I dirigenti e gli attivisti, nello svolgimento delle loro attività, devono avere un grado di forte formalizzazione del loro lavoro, esso stesso deve divenire sedimento di saperi e competenze, tale da essere fonte di autoformazione e oggetto di formazione per:

- ✓ i componenti l'organizzazione
- ✓ gli iscritti
- ✓ i cittadini tutti.

Questo può accadere se l'apprendimento viene percepito e agito come fattore di cambiamento e arricchimento delle conoscenze che si possiedono, nella consapevolezza che con l'agire quotidiano si produce nuovo sapere e si acquisiscono nuove competenze

Chi opera nella CGIL deve:

a) assumere, nell'affrontare *i problemi da risolvere*, una **metodologia che lo guidi nella** gestione intenzionale dell'insieme di procedure e regole che consentano di:

- ✓ **analizzare** le tematiche da affrontare
- ✓ **costruire** i rapporti e le relazioni necessarie per comprendere la natura dei problemi
- ✓ **cercare** situazioni simili che altri hanno già vissuto e portato a soluzione, (sedimenti di saperi e competenze dell'organizzazione che apprende)
- ✓ **esaminare** situazioni vissute

per pianificare i percorsi che portino alla soluzione dei problemi facendo assumere le necessarie decisioni.

b) possedere “la chiave del processo” che favorisce l'apprendimento.

(avere la chiave vuol dire:

- ✓ essere aperti all'esperienza;
- ✓ conoscere come leggere i processi portatori di cambiamenti;
- ✓ saper ascoltare;
- ✓ favorire climi relazionali con forte empatia;

Quindi le attività vanno gestite sapendo:

- analizzare il *compito* (lavoro assegnato da altri o assunto in autonomia);
- definire gli obiettivi in risultati attesi (sapere, saper fare, saper essere e saper far fare);
- definire le modalità dell'erogazione del servizio, ...
- realizzare quanto pianificato;
- valutare le fasi di avanzamento e gli effetti conseguenti;



Nell'ambito dell'erogazione del servizio si sviluppano apprendimenti tra il segretario generale di lega (**S**) e l'attivista (**A**) che viene coinvolto nello svolgimento di una attività (**Att**) e a questa risponde con un risultato (**R**) con competenza se l'attività (**Att**) è il prodotto di azioni intenzionali del Segretario (**S**).



Sono mediatori formidabili:

- le tradizioni
- i direttivi
- le manifestazioni
- i simboli

L'arte della mediazione per trasferire saperi e competenze

Le emozioni giocano un ruolo fondamentale nella trasmissione della conoscenza.

Tra tutte le esperienze emozionali la più importante è quella di essere in grado di immedesimarsi nella persona che riceve il nostro sostegno.

Questa capacità non può esistere senza una forte e strutturata componente cognitiva:

- *bisogna saper rappresentare nella propria mente le emozioni e i sentimenti vissuti dagli altri, come se li sperimentassimo in prima persona, in modo da abbattere la distanza cognitiva che si frappone tra noi e l'altro.*

Con le premesse fatte si può dire che **la cultura** è un processo nel quale i comportamenti, i valori, le credenze sono, oltre che il prodotto degli individui, trasmessi di generazione in generazione attraverso proprio la possibilità che le generazioni precedenti hanno di mediare per quelle successive.

Il **concetto di mediazione** si esplicita attraverso l'interazione che si stabilisce tra chi a un ruolo di direzione e le persone che con si collabora.

Con la mediazione si deve poter trasmettere conoscenze, competenze e motivazioni in grado di mobilitare le acquisizioni possedute e invogliare ad acquisirne altre per gestire le attività e i progetti dell'organizzazione.

Gli undici caratteri che contraddistinguono la mediazione come trasferimento di saperi e competenze sono:

1. l'Intenzionalità e reciprocità;
2. La trasferibilità;
3. La mediazione del significato;
4. La mediazione del senso di competenza;
5. La mediazione del comportamento di condivisione;
6. La mediazione della individualità;
7. La mediazione della ricerca, della pianificazione e del conseguimento degli scopi;
8. La mediazione della sfida nei confronti di se stessi della ricerca della novità e della complessità;
9. La mediazione della consapevolezza della modificabilità umana e del proprio cambiamento;
10. La mediazione dell'alternativa ottimistica;
11. La mediazione del sentimento di appartenenza alla collettività.

1. L'intenzionalità e la reciprocità

Il **concetto di intenzionalità** esprime la determinazione del responsabile (Segretario) a stabilire un contatto con il collaboratore per aiutarlo a capire il contenuto che gli viene trasmesso.

(Il segretario deve mettere in atto, intenzionalmente, una serie di comportamenti, voluti e coscienti, affinché la persona sia messa nelle condizioni di vedere, sentire, seguire e focalizzarsi su ciò che gli viene proposto). E' importante essere attenti alle reazioni della persona per entrare in relazione e modificare il tipo di mediazione secondo le diverse situazioni.)

2. Trasferibilità

Ogni interazione tra il segretario e l'attivista non ha come obiettivo soltanto l'attività immediata, ma la trasferibilità dal "qui e ora".

Esempi di obiettivi che trascendono il "qui e ora":

1. **Sviluppo**, rafforzamento e miglioramento delle competenze.
2. **Sviluppo** del bisogno di capire.
3. **Comprensione** del rapporto che esiste tra un'attività, un oggetto o un evento isolato e il sistema più ampio al quale fanno riferimento
4. **Sviluppo** di abilità.

Nell'applicare il criterio della trascendenza è importante comunicare alla persona il significato delle sue azioni, rendendolo consapevole del fatto che ciò che fa in quel momento gli servirà in futuro e in altri contesti.

Questa consapevolezza lo aiuta a trasferire il proprio apprendimento ad altre situazioni e a trarne beneficio.

3. Mediazione del significato

La mediazione del significato permette di:

a) arricchire il contenuto della mediazione di:

- Valori
- Sentimenti
- Emozioni
- Ideali

b) comunicare l'energia affettiva ed emotiva che rende possibile il superamento della resistenza all'apprendimento.

Lo sviluppo della motivazione si ottiene quando si dà particolare risalto al messaggio inviato.

Cos'è che rende così importante questo messaggio?

Il fatto di essere collegato agli scopi dell'attività e alle modalità operative.

Spiegando la ragione del proprio comportamento, il segretario - mediatore spinge il collaboratore a ricercare il significato e i valori che si manifesteranno in situazioni ben diverse da quelle sollecitate dall'interazione. (Perché? E che cosa?)

4. Mediazione del senso di competenza

Il **senso di competenza** è un elemento importante dell'autostima.

La fiducia in sé stessi e la convinzione di possedere delle abilità sono condizioni che facilitano l'assunzione di responsabilità, dispongono a impegnarsi in nuove esperienze e a tentare di misurarsi con compiti inconsueti, che contengono una sfida.

Il senso di competenza non sempre corrisponde al livello reale di competenza che si possiede

La mediazione del senso di competenza si svolge in due fasi:

- La prima fase consiste nell'aiutare l'attivista e/o collaboratore a farsi parte attiva per portare a termine con successo il suo compito.
- La seconda fase consiste nell'aver pianificato le modalità con cui svolgere i suoi compiti in modo tale che si senta coinvolto attivamente e positivamente.

L'attivista e/o collaboratore potrà sperimentare il senso di competenza se il segretario saprà gestire la complessità del compito in base alle caratteristiche dell'attivista.

4.1 Creare le condizioni del successo

Ciò che va mediato, rispetto all'attivista e/o collaboratore, sono le strategie generali che permettono di affrontare il compito, cioè la capacità di:

- focalizzare, identificare e definire il compito
- esplorare il campo d'azione
- richiedere spiegazioni e approfondimenti

- acquisire una maggiore padronanza
- sviluppare un bisogno di gestire in autonomia il compito,

4.2 Interpretare il successo

Quando l'attivista e/o collaboratore ha svolto il suo compito è importante coinvolgerlo in un breve riepilogo, dell'attività svolta, in cui deve sentire che ha operato bene e/o deve migliorare la sua padronanza (indicandogli cosa e come) , perché possa sentirsi parte attiva del procedimento e dell'organizzazione dello SPI CGIL.

L'attivista SPI deve poter ricevere:

- ✓ un supporto per risolvere i suoi "problemi pratici";
- ✓ un'accoglienza che rappresenti una opportunità per comprendere che i suoi compiti si possono svolgere in un clima di collaborazione è sempre possibile.

Rafforzare l'autostima vuol dire avere il senso delle proprie competenze condizione essenziale per esercitare a pieno titolo il proprio ruolo.

5. Mediazione del comportamento di condivisione

Il comportamento di condivisione esprime il bisogno dell'individuo di uscire dal proprio sé per cooperare con gli altri e per far sì che gli altri, a loro volta, partecipino alle sue vicende. Nella **mediazione del comportamento di condivisione** vi è un aspetto affettivo, di empatia, vale a dire la capacità di comprendere il punto di vista degli altri immaginando come ci si sentirebbe e si agirebbe al loro posto.

Si sviluppano la sensibilità nei confronti del prossimo e la prontezza ad ascoltare le sue opinioni e, d'altra parte, si richiede una risposta di reciproco rispetto.

6. Mediazione della individualità

La mediazione dell'individualità esprime il bisogno di ogni essere umano di vedere se stesso come un'entità separata; e ciò può dare l'impressione che sia fondamentale opposta alla mediazione del comportamento di condivisione.

La mediazione dell'individualità dovrebbe essere sempre accompagnata dal riconoscimento dell'unicità degli altri.

Se questa è riconosciuta, il bisogno di condivisione sarà basato su relazioni fondate sull'indipendenza degli individui, piuttosto che su bisogni creati dalla dipendenza.

Molti eventi della vita quotidiana possono essere utilizzati per favorire **mediazione della individualità se si**

- ✓ dimostra rispetto per la persona che con noi collabora;
- ✓ rispetta la dignità di quanti collaborano alla nostra attività;
- ✓ rispetto della privacy ;
- ✓ media nell'assunzione di responsabilità nel prendere le decisioni.

Occorre che il dirigente individui l'attività che meglio faccia esprimere i propri collaboratori nello sviluppare perché la sua occupazione diventa fonte di soddisfazione e di autostima.

7. Mediazione della ricerca, della pianificazione e del conseguimento degli scopi

La mediazione della ricerca, della pianificazione e del conseguimento degli scopi orienta verso il futuro, stimolando a pensare a situazioni che ancora non esistono e sono al di là della realtà immediata.

8. Mediazione della sfida nei confronti di se stessi e della ricerca della novità e della complessità

Il dirigente-mediatore del significato della sfida deve saper suscitare negli altri l'interesse, la voglia e la disponibilità a misurarsi con un compito nuovo e complesso.

9. Mediazione della consapevolezza della modificabilità umana e del proprio cambiamento

Questo aspetto della mediazione è estremamente delicato e va affrontato con cautela.

Si tratta del modo con cui le nuove strutture diventano attive nell'individuo, rendendolo capace di modificarsi intenzionalmente. **Esistere** significa avere un'identità che rimane la stessa, al di là di qualsiasi cambiamento che possa produrre in se stessi.

Vivere, d'altro canto significa trovarsi in un costante ricerca di cambiamento.

Questi due bisogni antagonisti, *esistere* (vuol dire rimanere se stessi) e *vivere* (vale a dire cambiare) richiedono una costante ricerca di equilibrio per conciliarli e realizzarsi.

10. Mediazione dell'alternativa ottimistica

Questo tipo di mediazione sottolinea l'importanza del mondo con cui una persona guarda al futuro, un fattore e determinante per modificare la propria struttura cognitiva. Posto di fronte a una serie di alternative su quando potrebbe capitare in un certa situazione, l'individuo può scegliere l'alternativa ottimistica o quella pessimista..

La scelta dipende da vari fattori.

L'esperienza del coinvolgimento mediato gioca un ruolo molto importante nell'aiutare la persona a scegliere un'alternativa piuttosto che un'altra.

11. Mediazione del sentimento di appartenenza alla collettività

Appartenere a una famiglia, a una comunità o a altra struttura collettiva è un aspetto essenziale dell'esperienza umana ed è vitale per lo sviluppo di quanti vi appartengono. I sentimenti di appartenenza sono basati sui legami emotivi che uniscono i membri di quelle realtà e contribuiscono alla coesione.

Si può far parte di un'entità collettiva e sociale in cui ci si riconosce come membro a tutti gli effetti e in diversi modi, per esempio:

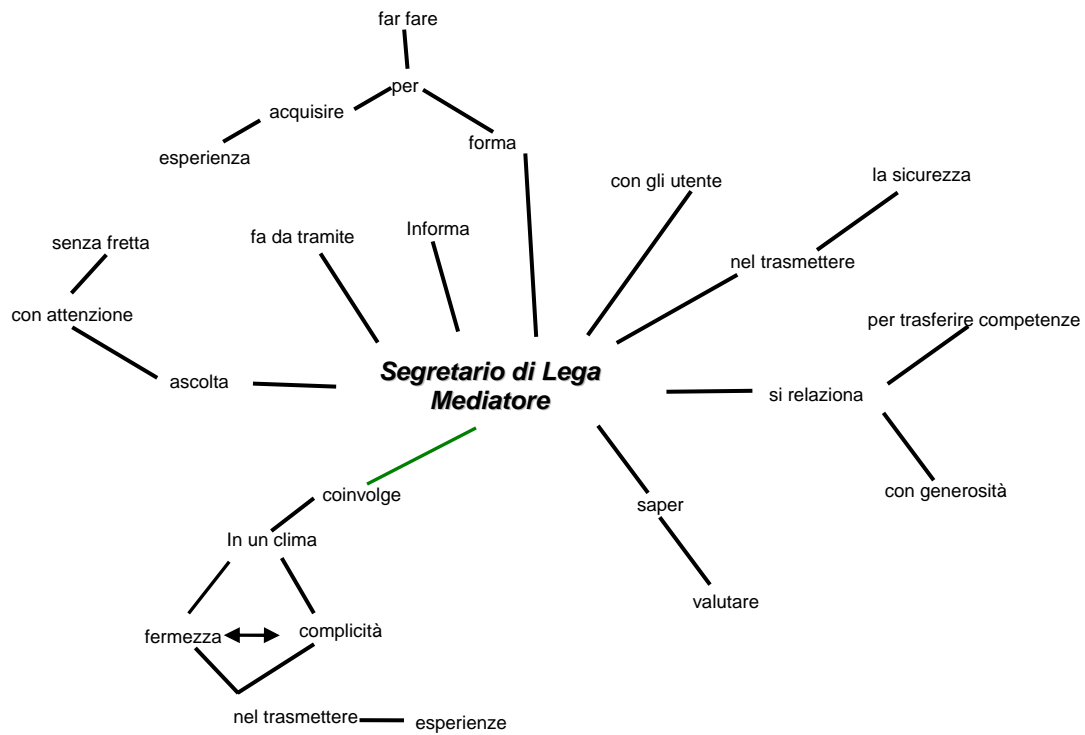
- ✓ ricoprendo ruoli che hanno un significato sociale particolare
- ✓ adempiendo ai doveri e usufruendo dei diritti di cui godono gli appartenenti alla comunità
- ✓ possedendo doti personali tenuti in considerazione dal gruppo
- ✓ partecipando a eventi comunitari importanti
- ✓ dimostrando modelli di comportamento accettati dal gruppo
- ✓ contribuendo agli obiettivi della comunità e altro ancora.

5.1 Mappe: Il Segretario Generale di Lega mediatore di significato



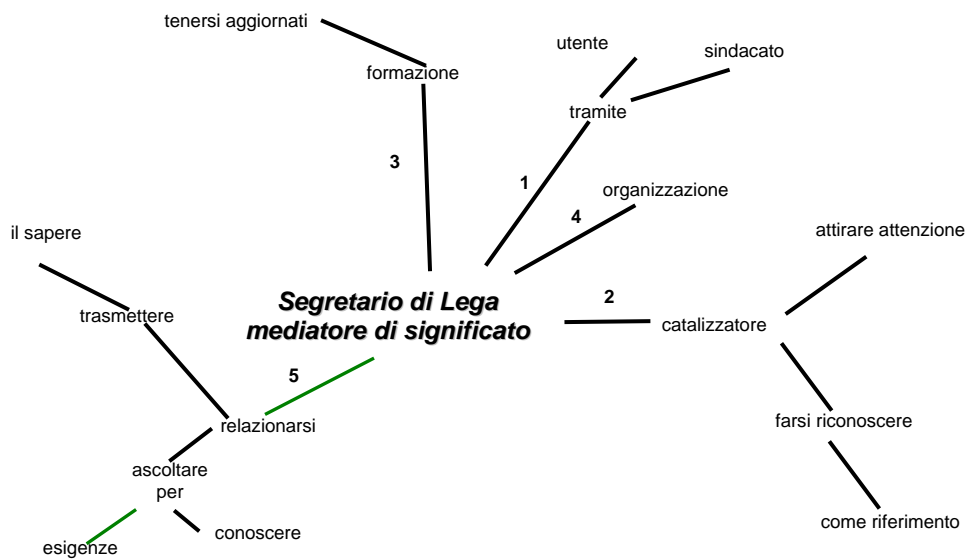
Dipartimento Formazione SPI CGIL Regionale
 SPI – CGIL Milano - "Donne protagoniste nelle leghe"
 11 giugno 2008

Gruppo 2 : Fumagalli Fernanda – Schiavi Silvana – Vicari Carmela – Sibilia Luisa
 – Maru Leroso



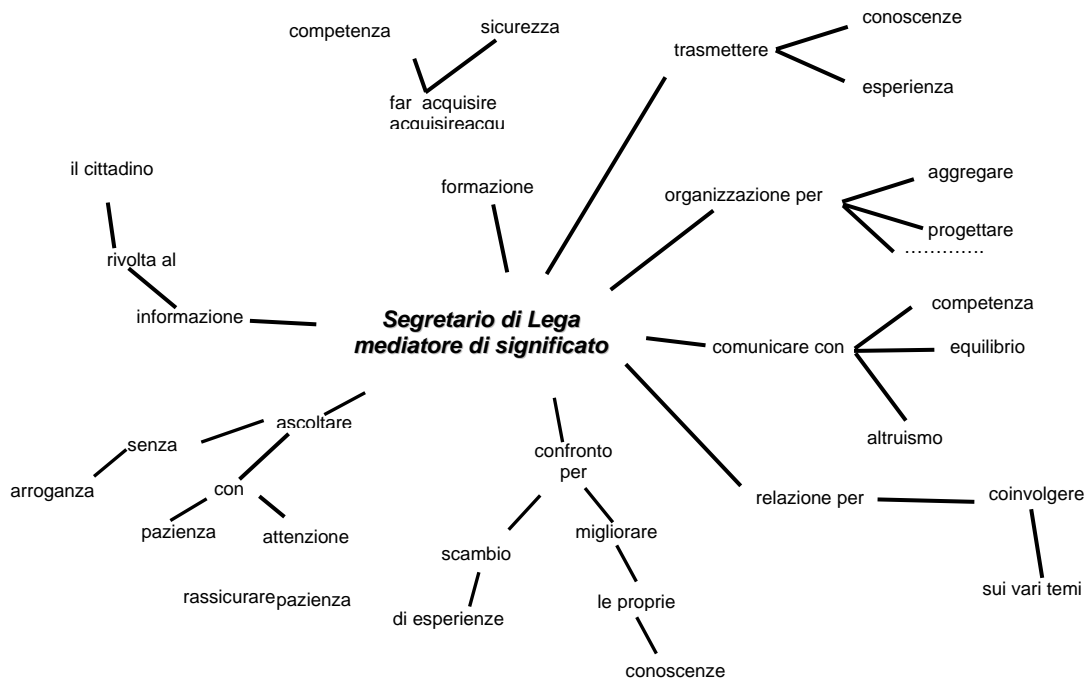
Dipartimento Formazione SPI CGIL Regionale
 SPI – CGIL Milano - "Donne protagoniste nelle leghe"
 11 giugno 2008

Gruppo 1 – Vitale Amalia – Merati Antonietta – Malinverni Tina – Garapezzi Lucia



Dipartimento Formazione SPI CGIL Regionale
 SPI – CGIL Milano - "Donne protagoniste nelle leghe"
 11 giugno 2008

Gruppo 3 – Rita – Rina – Carolina – Maria



Dipartimento Formazione SPI CGIL Regionale
 SPI – CGIL Milano - "Donne protagoniste nelle leghe"
 11 giugno 2008

6. GLI ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE

Gli assiomi della comunicazione furono definiti da Paul Watzlawick e altri studiosi della Scuola di Palo Alto (California), allo scopo di identificare alcune proprietà della comunicazione, ed utilizzarle per diagnosticare alcune patologie. Ne definì cinque: l'impossibilità di non comunicare; i livelli comunicativi di contenuto e relazione; la punteggiatura della sequenza di eventi; la comunicazione numerica e analogica; l'interazione complementare e simmetrica.

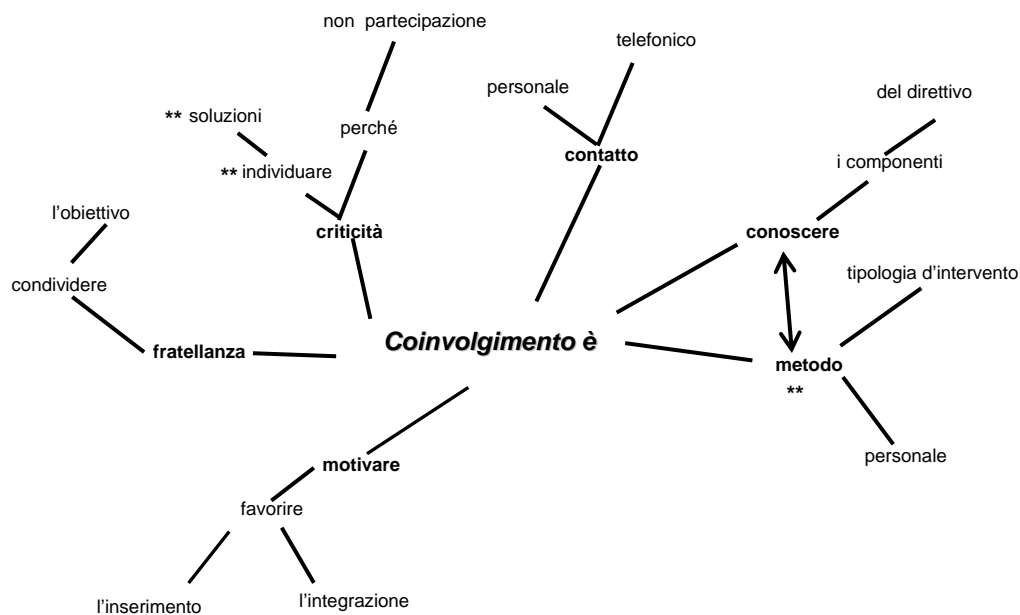
Il primo assioma dice che è impossibile non comunicare: qualsiasi interazione umana è una forma di comunicazione. Qualunque atteggiamento assunto da un individuo, diventa immediatamente portatore di significato per gli altri.

Il secondo stabilisce un rapporto tra il contenuto e la relazione che c'è fra i comunicanti: secondo gli studiosi di Palo Alto il contenuto classifica la relazione. Ogni comunicazione comporta un aspetto di metacomunicazione che determina la relazione tra i comunicanti. Ad esempio, la mamma che ordina al bambino di andare a fare il bagno esprime, oltre al contenuto (la volontà che il bambino si lavi), anche la relazione che intercorre tra chi comunica e chi è oggetto della comunicazione, nel caso particolare quella di superiore/subordinato.

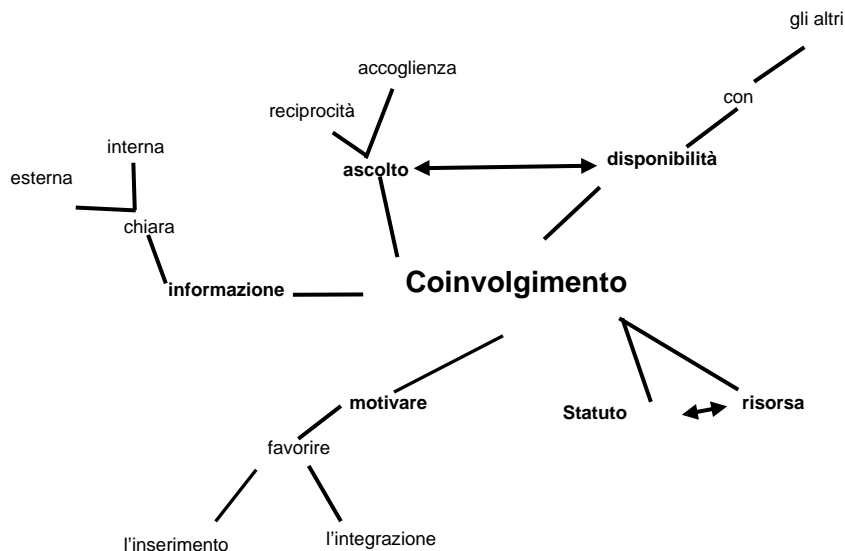
Il terzo assioma evidenzia la connessione tra la punteggiatura della sequenza di comunicazione e la relazione che intercorre tra i comunicanti: il modo di interpretare la comunicazione è in funzione della relazione tra i comunicanti. Poiché la comunicazione è un continuo alternarsi di flussi comunicativi da una direzione all'altra e le variazioni di direzione del flusso comunicativo sono scandite dalla punteggiatura, il modo di leggerla sarà determinato dal tipo di relazione che lega i comunicanti. Ad esempio, se una scimmietta potesse stabilire la punteggiatura delle comunicazioni, potrebbe affermare di avere ben addestrato il proprio padrone, in quanto ogni volta che si mette a ballare questi è subito pronto a suonare il proprio organetto.

Il quarto assioma attribuisce agli esseri umani la capacità di comunicare sia analogicamente sia digitalmente. Quando gli esseri umani comunicano per immagini, ad esempio disegnando, la comunicazione è analogica. La comunicazione analogica si basa sulla somiglianza tra gli strumenti di supporto e le grandezze rappresentate: mantiene quindi un rapporto di analogia con i fenomeni e gli oggetti che designa e trasmette. Esempi di mezzi di comunicazione analogici sono: il termometro a mercurio, l'orologio a lancette. Quando si comunica usando le parole, la comunicazione segue il modulo digitale. Questo perché le parole sono segni arbitrari che permettono una manipolazione secondo le regole della sintassi logica che li organizza. La comunicazione digitale si basa sull'uso di segnali discreti per rappresentare in forma numerica i fenomeni e gli oggetti che intende designare. Esempi di mezzi di comunicazione digitali sono: il fax, il compact disc, l'orologio a cristalli liquidi (in cui l'indicazione dell'ora e delle sue frazioni è visualizzata con scatti di cifre).

Infine, per il **quinto assioma**, tutti gli scambi comunicativi si fondano o sull'uguaglianza o sulla differenza e quindi possono essere simmetrici o complementari. Si dicono complementari gli scambi comunicativi in cui i comunicanti non sono sullo stesso piano (mamma/bambino, dipendente/datore di lavoro). Sono simmetrici gli scambi in cui gli interlocutori si considerano sullo stesso piano: è questo il caso di comunicazioni tra pari grado.(marito/moglie, compagni di classe, fratelli, amici)



Dipartimento Formazione SPI CGIL Regionale
 SPI - CGIL Milano - "Donne protagoniste nelle leghe"
 02 luglio 2008



Dipartimento Formazione SPI CGIL Regionale
 SPI – CGIL Milano - “Donne protagoniste nelle leghe”
 02 luglio 2008

7. Definizione del profilo del sindacalista

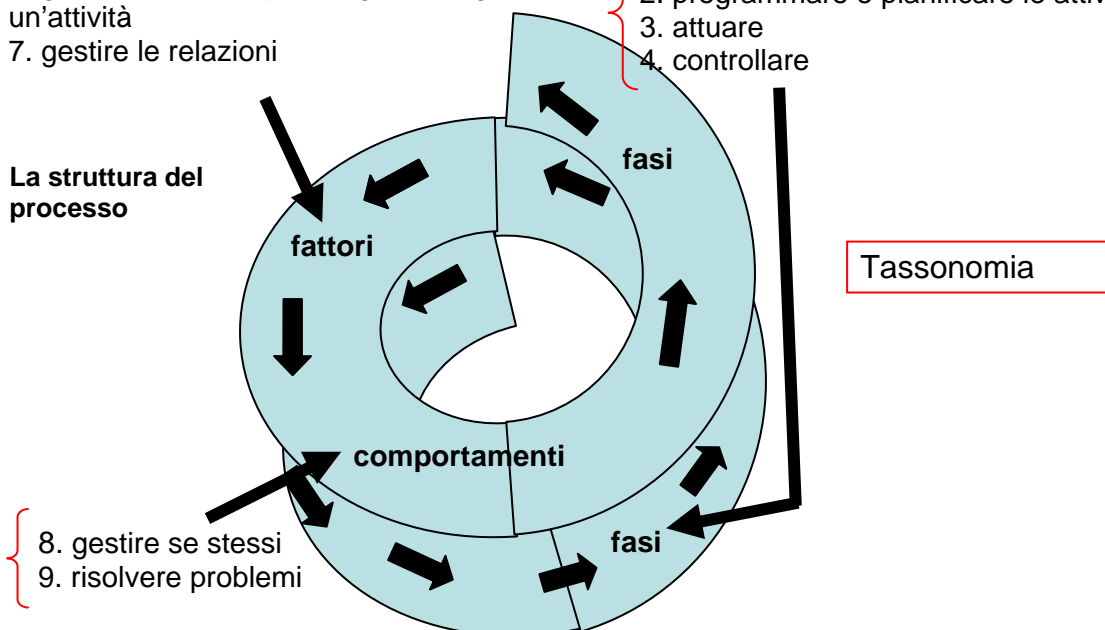
Il dirigente sindacale esercita la sua funzione se conosce i processi che caratterizzano la sua categoria e sa declinare:

- ✓ le fasi
- ✓ i fattori
- ✓ i comportamenti

con cui deve articolare la sua azione.

È riportata di seguito la tassonomia:

- 5. gestire le informazioni
 - 6. gestire le risorse per erogare e/o gestire un'attività
 - 7. gestire le relazioni
- 1. definire obiettivi e risultati attesi
 - 2. programmare e pianificare le attività
 - 3. attuare
 - 4. controllare



Strumenti concettuali per analizzare il profilo professionale

Il processo di lavoro è rappresentabile come una sequenza (non lineare) di operazioni finalizzate alla produzione di un risultato.

La capacità di riconoscere la struttura del processo consente di trasferire l'esperienza acquisita da un'attività a un'altra.

LE FASI

DEFINIRE OBIETTIVI E RISULTATI ATTESI

- ✓ riconoscere il compito
- ✓ definire i risultati attesi in funzione degli obiettivi
- ✓ scegliere gli obiettivi e declinarli in termini di risultati

PROGRAMMARE E PIANIFICARE LE ATTIVITÀ

- ✓ delineare lo sviluppo generale delle attività da svolgere scegliendo le modalità
- ✓ definire in dettaglio e ordinare le attività da svolgere
- ✓ pianificare l'utilizzo delle risorse a disposizione

ATTUARE

- ✓ eseguire il compito
- ✓ eseguire in modo coordinato tutti i compiti attinenti al proprio ruolo professionale
- ✓ eseguire il compito curandone l'integrazione con attività di altri operatori

CONTROLLARE

- ✓ verificare la rispondenza dei risultati alle specifiche;
- ✓ verificare che il processo presenti le caratteristiche previste;
- ✓ rilevare anomalie e riportare in conformità il processo;
- ✓ riconoscere la necessità di modificare le istruzioni o i piani di lavoro o le modalità di applicazione.

I FATTORI

GESTIRE LE INFORMAZIONI

- ✓ identificare, rintracciare, acquisire, registrare e conservare le informazioni necessarie
- ✓ ordinare, selezionare, combinare, integrare, elaborare, utilizzare le informazioni
- ✓ trasferire le informazioni e le conoscenze professionali

GESTIRE LE RISORSE DI PRODUZIONE

- ✓ acquisire e utilizzare le risorse
- ✓ utilizzare le potenzialità delle risorse in funzione dei risultati
- ✓ sviluppare le risorse (implementare gli strumenti; qualificare le risorse umane)
- ✓ gestire i rapporti di lavoro in modo collaborativo
- ✓ attivare relazioni professionali funzionali al proprio lavoro
- ✓ favorire lo sviluppo di relazioni professionali (esercitando la leadership)

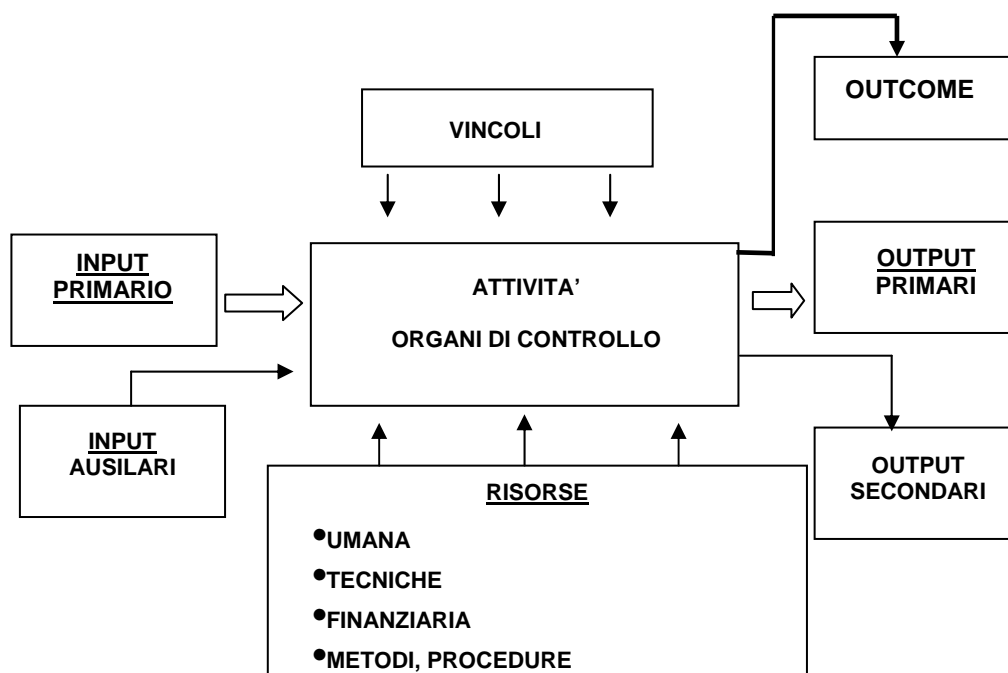
GESTIRE LE RELAZIONI

- ✓ gestire i rapporti di lavoro in modo collaborativo
- ✓ attivare relazioni professionali funzionali al proprio lavoro
- ✓ favorire lo sviluppo di relazioni professionali (esercitando la leadership)

8. Definizione di processo

Definizione di processo

Un processo può essere definito come un insieme organizzato di attività e decisioni, che utilizza ed elabora una serie di input per ottenere output definiti. Un output deve essere un "prodotto finito", cioè qualcosa che ha un valore ben identificabile per il cliente del processo stesso.



Una qualunque organizzazione può essere descritta come un insieme di processi, sui quali intervengono diverse responsabilità con ruoli diversi. Infatti i processi di lavoro hanno la caratteristica di non svolgersi all'interno di una singolo ambito organizzativa (un servizio, un organismo dirigente, un collaboratore...) ma di essere trasversali rispetto al sindacato.

I processi di lavoro possono essere descritti attraverso alcune semplici tecniche, che utilizzano segni grafici convenzionali; questa descrizione dei processi non ha finalità "scientifiche", ma ha lo scopo di aiutare chi organizza i processi e chi vi lavora operativamente a capire come funziona il lavoro, se ci sono percorsi irrazionali, se ci sono fasi in cui sarebbe possibile risparmiare tempo e risorse, ecc.

Definizione di **OUTCOME = BENEFICIO = UTILITA' ATTESA**

per **OUTCOME** si intende il risultato, sovente di lungo periodo, generato dalla fornitura di un bene o dall'erogazione di un servizio, su una condizione, stato o comportamento dell'utente. outcome è una sintesi degli indicatori rilevati sull'utente che rappresentano gli effetti degli output del processo produttivo dei sspsu su un particolare aspetto del benessere considerato.

L'outcome si differenzia dell'output sotto diversi profili:

1. l'output è il risultato di ogni singola prestazione svolta nell'erogazione di un servizio; l'outcome, invece, è il risultato durevole e globale sulla condizione, stato o comportamento dell'utente che ha usufruito del servizio

2. gli output si misurano su oggetti (ad esempio numero di giorni di degenza, efficienza delle visite mediche, numero delle persone sottoposte a visita);

l'outcome, invece, si misura soltanto sugli utente, ad esempio stato di salute di un paziente. ne deriva che l'output è una misura interna dell'azienda, mentre l'outcome è una misura esterna

3. l'output è misurabile al momento stesso in cui termina l'attività; l'outcome, invece, è un risultato in genere di lungo periodo, sulla condizione, stato o comportamento dell'utente; è spesso necessario valutarlo su più intervalli temporali;

4. molti output hanno caratteristiche standardizzate per tutta l'utenza; l'outcome, invece è sempre personalizzato in rapporto al singolo utente

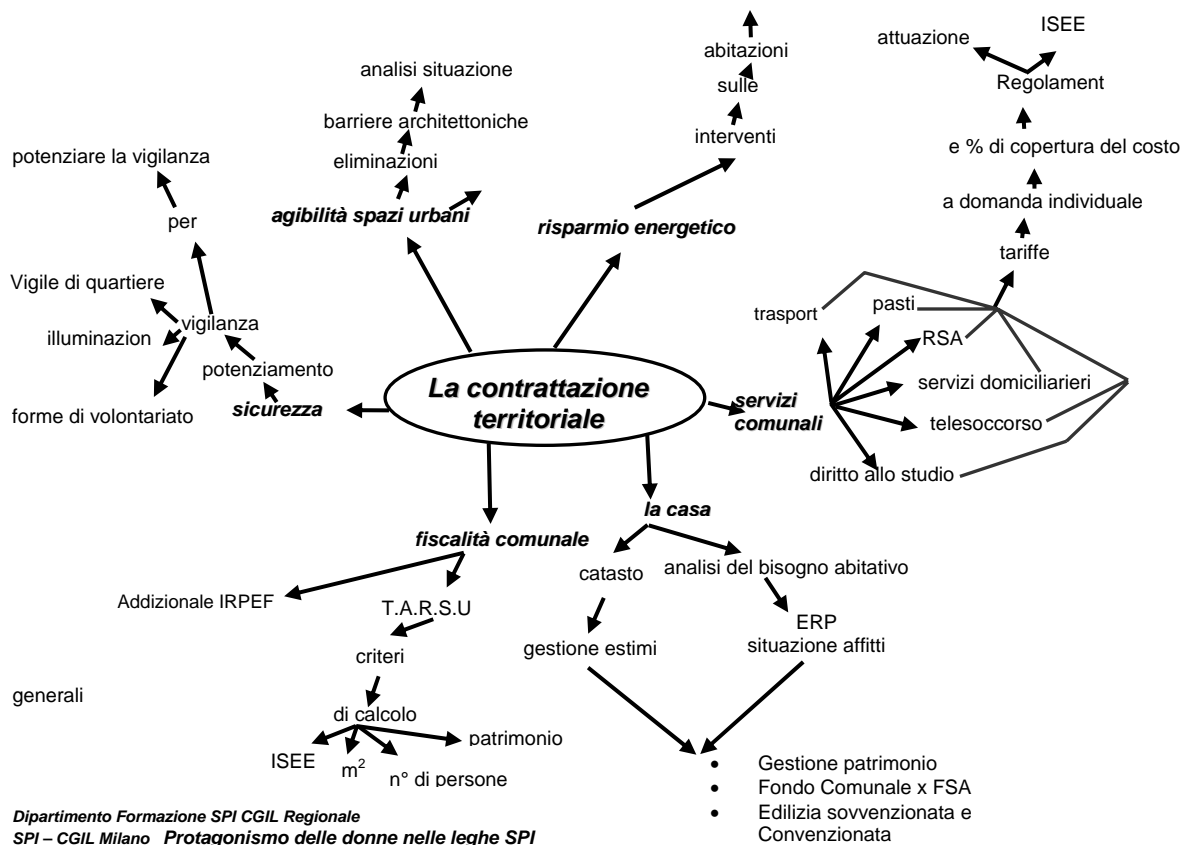
5. spesso l'outcome non è direttamente misurabile e occorre riferirsi a una insieme di indicatori. Occorre anche porre particolare attenzione nel definire gli outcome: è necessario studiare gli aspetti dovuti all'erogazione del servizio immediatamente ad esso collegati o da esso derivati. I cambiamenti nello stato, condizione o comportamento dell'utente, infatti, possono derivare anche da fattori estranei al servizio.

Disegnare il processo in modo analitico ci aiuta a considerare con estrema attenzione tutti i particolari legati al modo in cui si lavora. A questo scopo, ogni processo può essere scomposto in fasi, ognuna delle quali produce un output "finito" per un cliente individuato (interno o esterno), ed è caratterizzata da: obiettivi, tecnologie, risorse umane con determinati ruoli e competenze, attività da svolgere, vincoli ecc.

9. Individuazione dei processi

Elenco Processi di competenza della lega

N°	Processi dello Studio
1	Processo di gestione del rapporto con i cittadini per la fornitura di servizi
2	Processo di promozione degli associati: 1) alla vita del sindacato; 2) alla cittadinanza attiva; 3) promozione di nuovi iscritti.
3	Processo di costruzione, a livello locale degli organismi di rappresentanza e di controllo sociale
4	Processo di formazione sindacale per la diffusione e la conoscenza degli strumenti informativi del sindacato.
5	Processo di organizzazione dei servizi di tutela in connessione con i servizi sindacali confederali.
6	Processo di negoziazione e di confronto verso le istituzioni locali e le aziende di servizi nell'area di sua competenza.
7	Processo di gestione dei rapporti con il comprensorio.
8	Processo di gestione degli organismi dirigenti della lega (Direttivo – Segreteria)
9	Processo di coinvolgimento degli attivisti nelle attività della Lega.
10	Processo del ciclo per il miglioramento continuo (Verifiche periodiche, per attivare azioni correttive e azioni preventive, nell'ambito degli organismi dirigenti)
11	Processo di gestione dei tempi in rapporto al genere (processo trasversale a tutti i processi individuati)
12	Processo di sensibilizzazione ai temi del lavoro e dello stato sociale dentro e fuori la fabbrica.
13	Processo di comunicazione a tutti i livelli rivolto a far conoscere chi siamo, come operiamo e con quali risorse agiamo.



Descrizione di un processo

PROCESSO

Processo di negoziazione e di confronto verso le istituzioni locali e le aziende di servizi come indicato dallo Statuto dello SPI CGIL Nazionale

SCOPO

Valorizzare il Direttivo, come organo di indirizzo e di deliberazione della Lega, attraverso le deliberazioni che danno mandato, al Segretario Generale di Lega e alla Segreteria, perché vengano realizzate nel territorio.

Le iniziative saranno realizzate in coerenza con il programma fondamentale della CGIL.

CAMPO DI APPLICAZIONE

Analisi del territorio per impostare azioni negoziali nei confronti delle istituzioni locali e delle aziende di servizi

RESPONSABILITÀ

Il segretario generale della lega ha la responsabilità di coordinare:

- la progettazione
- l'attuazione di quanto progettato
- le attività di monitoraggio

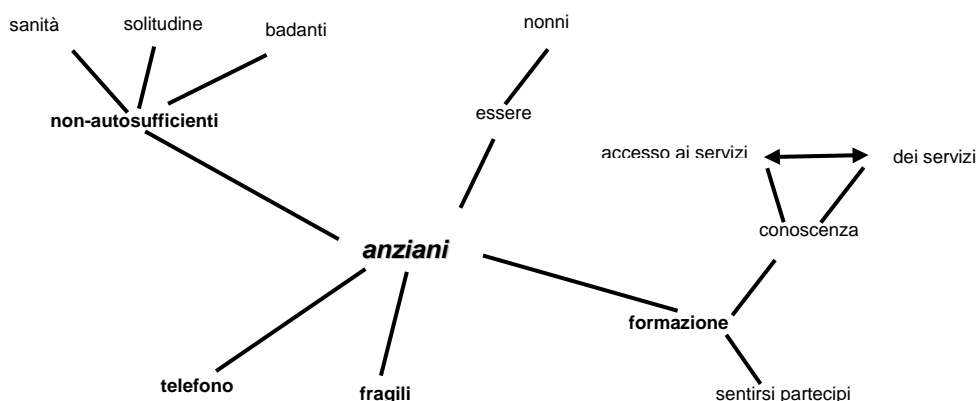
per stilare un report sulla fisionomia del territorio secondo le linee guida indicate dal Direttivo con apposita deliberazione.

MODALITÀ OPERATIVE

- Individuazione delle risorse umane "attivisti volontari"
- Individuare delle fonti per reperire dati statistici su
- Individuare i bisogni (.....) impliciti ed espleti dei cittadini.

- Individuazione i bisogni degli associati (come? Questionari; lettera; mail; dialogando con quanti vengono agli sportelli)
- Coinvolgimento i nuovi pensionati (quali? E come?)
- Invidiare le risorse tecniche (quali?) e finanziarie (come? E quali?) necessarie per realizzare l'indagine.

DOCUMENTI DI RIFERIMENTO E CONTROLLO DEI DATI



Dipartimento Formazione SPI CGIL Regionale
 SPI – CGIL Milano - "Donne protagoniste nelle leghe"
 02 luglio 2008

10. Progettazione

(Il dirigente sindacale esercita la sua funzione se conosce i processi che caratterizzano la sua categoria e sa progettare)

Denominazione : Negoziazione sociale - conoscere il territorio per rilevare i bisogni dei cittadini

Responsabile della progettazione: Segretario Generale di Lega

MEMBRI GdL: Vedere foglio firme

Breve descrizione del progetto

Analizzare il territorio del Comune, in cui si andrà ad effettuare la contrattazione sociale, per individuare i bisogni degli anziani e dei pensionati. L'attività avrà anche la finalità di coinvolgere il Direttivo per la individuazione delle linee guida dell'analisi dei bisogni da effettuare e di verificare il grado di coinvolgimento attivo dei componenti del Direttivo nelle fasi operative.

REQUISITI ED ESIGENZE

In preparazione del negoziato sociale emerge la necessità di:

- Verificare qual è il livello di conoscenza degli anziani e dei pensionati della rete dei servizi
- Quali sono i bisogni espressi

Destinatari (specificare se interni od esterni)

Esterni: cittadini anziani

Interni: membri del direttivo, attivisti

Vincoli :

Normativi

Il quadro normativo a livello nazionale e regionale che istituiscono e regolano i servizi sociali e sanitari

Bilancio

Risorse che la Lega ha disponibile per attivare il progetto (economiche e umane)

Descrizione Fase n° 1

Individuazione delle modalità di coinvolgimento del Direttivo a partecipare attivamente alla definizione delle linee guida dell'analisi del territorio.

Stesura delle linee guida per la consultazione dei componenti il Direttivo.

Responsabile

Segretario Gen. Di Lega

Risorse Umane

Componenti la Segreteria di Lega – Presidente del Direttivo

Risorse materiali e logistiche

Sede della Lega

Tempi

Descrizione fase n°2

individuazione delle modalità di conduzione dei lavori del direttivo per coinvolgere i componenti a partecipare attivamente ai lavori

Responsabile

Presidente del direttivo

Risorse umane

Segretario generale di Lega e membri di segreteria

Risorse materiali e logistiche

Sede della Lega

Tempi

Obiettivi

Risultati attesi

- Coinvolgere il Direttivo nell'analisi dei dati e della scelta degli obiettivi da perseguire nella contrattazione sociale del territorio.
- Motivare il Direttivo a partecipare attivamente alla definizione delle linee guida dell'analisi del territorio
- Coinvolgimento dei componenti del direttivo nella fase operativa dell'analisi dei bisogni
- Coinvolgere il Direttivo nell'analisi dei dati e della scelta degli obiettivi da perseguire nella contrattazione sociale del territorio.

Indicatori di raggiungimento

- Il 25% dei componenti del Direttivo ha dato la sua disponibilità nella fase operativa dell'analisi dei bisogni
- L'80% dei componenti il direttivo ha partecipato attivamente all'analisi dei dati e alla scelta degli obiettivi da perseguire nella contrattazione sociale del territorio
- Il 50% dei componenti del Direttivo ha partecipato attivamente alla definizione delle linee guida dell'analisi del territorio
- Il 25% dei componenti del Direttivo ha dato la sua disponibilità nella fase operativa dell'analisi dei bisogni
- L'80% dei componenti il direttivo ha partecipato attivamente all'analisi dei dati e alla scelta degli obiettivi da perseguire nella contrattazione sociale del territorio

E VERIFICA

DESCRIZIONE FASE

Monitoraggio dei colloqui con i membri del Direttivo per valutare azioni di miglioramento

RESPONSABILE

Segretario Generale di Lega

RISORSE UMANE

Segreteria

STRUMENTI PER REDIGERE IL RAPPORTO

Resoconto dei colloqui

FINANZIAMENTI PREVISTI	Quantità *	Importo € *
Spese di Personale		
Missioni		
Beni di consumo: - carta, cancelleria, stampati, _____		
Prestazioni di servizi da terzi: - consulenza		
- mezzi di trasporto		
Altre spese: - amministrative		
- quote associative		
Beni d'investimento: - beni mobili (Hardware)		
- impianti e attrezzature		
Spazi: -		
TOTALE		

	Totale Finanziamento Aggregati	Importo € **
01	Avanzo dell'Amministrazione	
02	Finanziamenti	
03	Finanziamenti del comprensorio	
04	Finanziamenti da	
05	Contributi	
07	Altre Entrate	

Legenda: * A cura del responsabile del Progetto/Sottoprogetto

Riesame a cura di: _____		
fattibilità del progetto:	no <input type="checkbox"/>	si <input type="checkbox"/> modificare <input type="checkbox"/>
condizioni minime:	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/> da modificare <input type="checkbox"/>
eventuali modifiche: _____		
Il Segretario Generale della Lega _____		
Segretario Responsabile organizzazione _____		data _____

Esempio di descrizione di dettaglio di una fase del progetto
Scheda
Linee guida per la consultazione dei componenti il Direttivo.
della Lega SPI CGIL di _____

Il Segretario Generale (mediatore) e i **segretari** (mediatori) devono mettere in atto, con forte intenzionalità, una serie di comportamenti, voluti e coscienti, affinché l'interlocutore sia messo nelle condizioni di vedere, sentire, seguire e focalizzarsi su ciò che gli è proposto.

E' importante prestare attenzione alle reazioni dell'interlocutore se si vuole favorire la relazione ed eventualmente modificare il tipo d'approccio adottato tenendo conto di quanto accade nelle situazioni che si determinano.

La comunicazione che si mette in atto per far comprendere, il contenuto della conversazione, secondo il principio di reciprocità, si fa carico di coinvolgere l'interlocutore favorendo l'interazione nella ricerca di soluzioni o per favorire la comprensione su quanto si va discutendo.

La reciprocità consente di avere maggiore consapevolezza della propria motivazione e del proprio comportamento e aiuta a controllare e a calibrare le proprie reazioni.

Il contenuto della conversazione esprime l'intenzione di riesaminare i compiti del direttivo ad una lettura attenta dell'art.19 dello Statuto dello SPI Nazionale e di quanto riaffermato dalla conferenza d'organizzazione che richiama la centralità del territorio nella contrattazione sociale.

L'obiettivo della consultazione è: "Favorire l'assunzione delle responsabilità e dei compiti di quanti fanno parte del Direttivo con l'incarico d'organismo dirigente".

Il Segretario Generale (mediatore) e i segretari (mediatori) come consentono di:

a) arricchire il contenuto della mediazione di:

- Valori
- Sentimenti
- Emozioni
- Ideali

b) comunicare l'energia affettiva ed emotiva che rende possibile la partecipazione attiva.

Lo sviluppo della motivazione si ottiene dando particolare risalto al messaggio inviato: "**Dobbiamo rilanciare il ruolo del Direttivo per favorire il reinsediamento del sindacato SPI nel territorio**".

Cos'è che rende così importante questo messaggio?

Il fatto di essere collegato agli scopi dell'attività e alle modalità operative che rendono praticabili le linee programmatiche e d'azione che la CGIL si è data con i Congressi e con le modalità e le regole indicate dagli Statuti.

Spiegando la ragione delle proprie intenzioni, il segretario-mediatore favorisce il coinvolgimento dell'interlocutore a ricercare il significato e i valori che si manifesteranno nell'interazione. (Che cosa vogliamo fare?)

Riflettere sul ruolo del Direttivo?

Su quali aspetti occorre concentrare la riflessione?

Mediando il significato che si dà alla consultazione si presenta, esplicitamente o implicitamente, l'obiettivo dell'interazione:

- la persona che è consapevole delle finalità della mediazione, sarà più disposta ad accettarla e più motivata ad apprendere e a dare un ordine e un significato alla propria attività nell'ambito del direttivo e non solo nel direttivo.

Il coinvolgimento-accogliente nello svolgimento della consultazione favorisce:

1. L'efficacia operativa del colloquio.
2. La motivazione a partecipare in modo attivo da parte dell'interlocutore.
3. Il sentirsi di appartenere alla Lega SPI CGIL
4. Il senso di competenza

1. L'efficacia operativa del colloquio

L'efficacia operativa del colloquio si realizza se il segretario-mediatore ha condiviso con i componenti la segreteria:

- Il profilo del Direttivo così com'è esercita la sua funzione dirigente.
- Le criticità rilevate nell'ambito dell'analisi fatta per l'identificazione del profilo del Direttivo.

- I problemi scelti in base alla criticità rilevata confrontandola con il ruolo effettivo che deve assumere il Direttivo così come è regolato dagli statuti.
- L'analisi dettagliata dei problemi individuati.
- Le cause che hanno prodotto l'insorgenza dei problemi.
- Le modalità di miglioramento.
- L'individuazione del criterio dell'efficacia e non dell'efficienza per stabilire il tempo da dedicare all'attuazione delle azioni di miglioramento individuate.
- Le azioni di miglioramento vanno individuate e attuate se rappresentano un primo passo al reinediamento del sindacato sul territorio.

2. *La motivazione a partecipare in modo attivo da parte dell'interlocutore.*

Il segretario-mediatore deve presentare il lavoro fatto come contenuto della consultazione dichiarando, in premessa al colloquio, che si sottopone all'attenzione dell'interlocutore le linee guida individuate come base volta a favorire il confronto e a migliorare o modificare le linee guida tracciate.

Sui punti, delle linee guida su cui:

- Non si concorda una posizione comune.
- Si concorda una soluzione, non preventivata dalle linee guida individuate dalla segreteria.

Sarà la segreteria in fase d'analisi, dei dati emersi dalla consultazione, a ridefinire le linee guida che saranno discusse in Direttivo.

Il Direttivo delibererà la versione da attuare.

Il principio della reciprocità sarà, quindi, reso concreto se l'interlocutore avverte che il suo parere diventa oggetto della discussione e che le conclusioni del colloquio sono condivise o saranno sottoposte ad un esame più approfondito degli organismi dirigenti.

3. *L'appartenenza alla Lega SPI CGIL si matura attraverso l'esperienza quotidiana.*

L'appartenenza vissuta e manifestata sarà esercitata, con molta probabilità, se il Segretario Generale (mediatore) e i Segretari (mediatori) opereranno secondo i punti 1 e 2.

4. *Il senso di competenza*

Il Segretario Generale (mediatore) e i Segretari (mediatori) devono favorire il **senso di competenza** come elemento importante dell'autostima.

La fiducia in sé e la convinzione di possedere delle abilità sono condizioni che facilitano l'assunzione di responsabilità, dispongono a impegnarsi in nuove esperienze e a tentare di misurarsi con compiti inconsueti, che contengono una sfida.

Il senso di competenza non sempre corrisponde al livello reale di competenza che si possiede.

La mediazione del senso di competenza si svolge in due fasi:

- La prima fase consiste nell'aiutare l'interlocutore a farsi parte attiva per portare a termine con successo il colloquio maturando, la convinzione di aver contribuito a trovare una soluzione ai problemi posti.
- La seconda fase consiste nell'aver contribuito alla pianificazione delle modalità con cui svolgere i suoi compiti sentendosi coinvolto attivamente e positivamente nell'aver contribuito a dare una soluzione ai problemi posti o emersi.

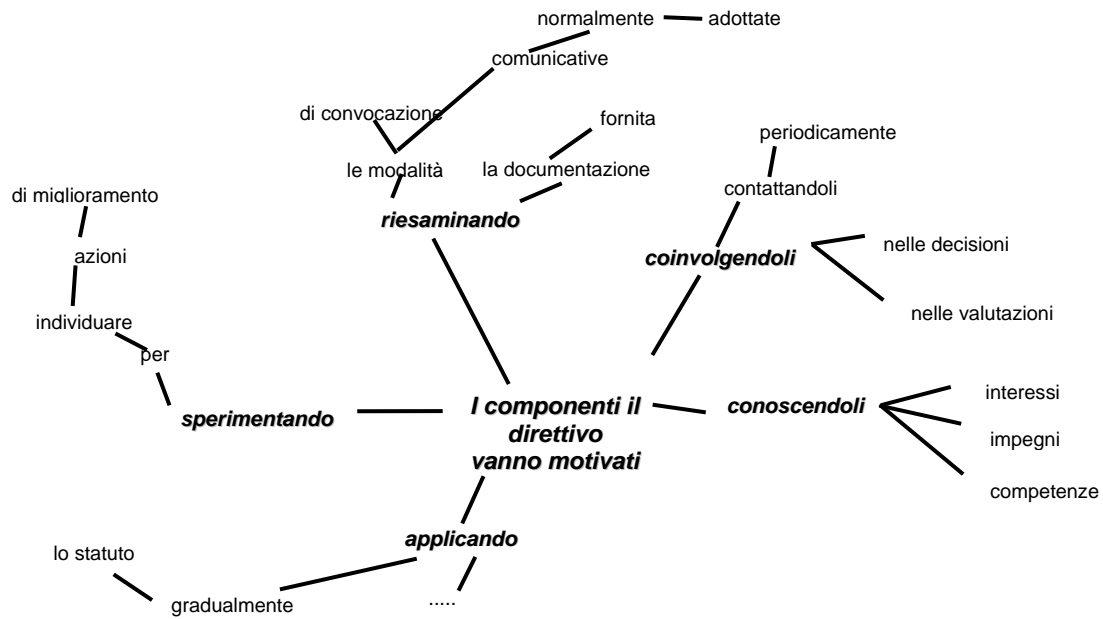
L'interlocutore potrà sperimentare il senso di competenza se Il Segretario Generale (mediatore) e i Segretari (mediatori) *sapranno gestire la complessità dei compiti in base alle sue caratteristiche.*

Il Segretario Generale (mediatore) e i Segretari (mediatori) devono mediare, rispetto all'interlocutore, le strategie generali che permettono di:

1. *Focalizzare, identificare e definire il ruolo del direttivo nella Lega.*
2. *Esplorare il campo d'azione.*
3. *Richiedere spiegazioni e approfondimenti.*
4. *Acquisire una maggiore padronanza.*
5. *Sviluppare un bisogno di gestire in autonomia i compiti e le responsabilità che gli sono assegnate in qualità di componente del Direttivo.*

I componenti, il Direttivo, devono essere accolti con modalità che consentono di rafforzare l'autostima acquisendo "la consapevolezza delle competenze possedute, il senso delle competenze vi è, quando queste sono effettivamente esercitate è diventano condizioni essenziali per svolgere, a pieno titolo, le proprie funzioni in qualità di componente di un organismo dirigente.

Si può far vivere la consultazione come un'opportunità di collaborazione che è possibile realizzare perché applicabile nella realtà.



Dipartimento Formazione SPI CGIL Regionale
SPI – CGIL Milano- "Compiti e funzioni dei Segretari Generali di Lega

11. Schema dei temi trattati per leggere un bilancio degli EELL

