

Progettare Insieme

Tecnologia Organizzazione Lavoro

Progettazione e produzione nei contesti competitivi.

L'azione del sindacato nei processi bottom-up.

di Alberto Cipriani

Organizzazione del lavoro e innovazione FIM-CISL.

La dicotomia classica tra la fase di progettazione e quella di produzione non rappresenta più i sistemi organizzativi evoluti. La continua ed intelligente contaminazione tra i due momenti non è ormai solamente una prassi in via di consolidamento, ma i processi si sono ulteriormente arricchiti con la presenza di nuovi soggetti intra ed extra aziendali: i lavoratori, i clienti e i fornitori dei vari livelli della supply chain.

Le nuove tecnologie 4.0 consentiranno sempre più facilmente interazioni in tempo reale e correzioni immediate di software, routine, standard e procedure, contrariamente al passato dove gli step decisionali seguivano linee gerarchiche più farraginose, producendo spesso ritardi ed inefficienze.

La possibile crisi del management e l'ardua evoluzione del sindacato.

Per i manager e gli imprenditori occidentali, ma soprattutto italiani, abituati a comandare e decidere potrà profilarsi la necessità di un cambio di paradigma non semplice da accettare. L'intelligenza che fluirà attraverso i vari meandri aziendali genererà processi risolutivi quotidiani in diversi luoghi sparsi all'interno dell'organizzazione, magari con l'apporto sostanziale di algoritmi o altre forme di intelligenza artificiale. Le forme di potere e di gestione avranno volti molto diversi dal passato e questo, contrariamente a quanto avviene in oriente, non è naturale nei nostri contesti lavorativi, dove la gerarchia e lo status pesano ancora molto.

In questo clima di grande trasformazione ed entropia il sindacato, e la sua struttura periferica interna alle aziende, potrebbe commettere il tragico errore di voler insegnare all'azienda "come fare", mentre sarebbe bene imparasse semplicemente a fare bene il sindacato, ovviamente in un contesto per certi versi totalmente inedito. Infatti, se "fare giustizia insieme" continua ad essere la radice della sua missione essenziale, si tratterà di ripensare la propria azione sindacale mantenendo fede alle radici. Le direzioni che scorgo si possono sintetizzare con: anticipare e sperimentare.

Non sarà certo particolarmente utile (anche se spesso inderogabile) per i lavoratori operare sulle conseguenze, mentre risulterà molto più efficace un'azione preventiva, soprattutto attraverso forme di partecipazione in basso, che per altro stiamo già perfezionando.

In secondo luogo, in piena sintonia con la strategia anticipatoria tipica dell'organizzazione intelligente, è indispensabile costruire esperienze e cultura della sperimentazione. Sarà

decisamente più semplice, con tale approccio, affrontare le trasformazioni evitando traumi e generando nuove conoscenze e competenze.

Un'organizzazione sindacale capace di pensiero, anche (o soprattutto) critico, finalizzato a far funzionare meglio le cose valorizzando la partecipazione dei lavoratori, può essere un buon partner anche per i sistemi aziendali ed i contesti sociali intorno. Produrre sana competitività rende tutti più forti e sviluppa innovazione combattendo il conformismo.

Tradizionalmente le relazioni industriali sono state concepite come sistema regolatorio e vincolante votato soprattutto a controllare, limitare, reprimere, forse correggere. Non sarà sufficiente. Si tratterà di implementare un sistema capace di progettare, innovare, anticipare, gestire le trasformazioni, pensare globalmente, garantire sviluppo combattendo la staticità e la paura. È un cambio di prospettiva tanto difficile quanto affascinante e generativo.

Il contratto e tutte le forme regolatorie resteranno preziose, ma per la loro natura tendenzialmente statica non più bastanti. Serviranno sistemi di gestione partecipata in grado di reggere un approccio dinamico, capace di interventi qualitativi per i singoli e i piccoli team e non solo di tipo general-collettivo, di sviluppare forme di autonomia e responsabilità, di sollecitare il pensiero critico, di misurare oggettivamente i fatti e garantire equità.

Il sindacato del futuro potrà somigliare molto più ad un gruppo di pari, con importanti e diverse competenze interne, ma tutte valorizzate, capace di ripensare il modello di leadership e, insieme ai risultati, focalizzarsi sulle relazioni tra le persone, la fiducia tra loro, in fondo la vera essenza della comunità e la base per promuovere l'associazionismo, anche quello sindacale. Tornare alle radici con fare rinnovato.

Le parole talvolta confondono, le esperienze sono fatti.

Nel libro curato dal sottoscritto "La Partecipazione creativa dei lavoratori nella fabbrica intelligente" si narrano anzitutto sperimentazioni ed elaborazioni vissute sul campo, nei contesti lavorativi. È molto diverso parlare del 4.0 oppure svilupparlo per davvero, com'è diverso avere buone idee teoriche oppure implementare buone prassi che funzionano perché si misurano i risultati. Tuttavia molti soggetti continuano a parlare delle evoluzioni 4.0, mentre chi lo sviluppa realmente tendenzialmente tace e lavora. Sarebbe evidentemente interessante creare connessioni più puntuali tra coloro che studiano e commentano gli eventi e coloro che operano sul campo nei contesti competitivi e magari non possono o non hanno interesse a socializzare troppo le innovazioni.

Le esperienze riportate nel libro non sono state realizzate dopo lunghi percorsi formativi o sedute teoriche, ma si sono dipanate nel breve termine offrendo risultati immediati. Questo è interessante e dimostra che si può innovare mediante sperimentazioni successive e la proattività dei lavoratori.

Potrebbe apparire semplicistico e finanche bizzarro, ma in realtà ciò che non cambia rispetto al contesto classico è l'esigenza di ottenere risultati di efficienza, produttività, efficacia, benessere. Quello che invece muta prepotentemente è il livello di consapevolezza, di responsabilità e di empowerment delle persone.

Dice uno dei protagonisti: "L'obiettivo è il miglioramento delle attività lavorative, dell'organizzazione, dei risultati aziendali. Ciò per cercare di avere futuro, per rendere il nostro sistema più forte e competitivo.... Oggi purtroppo non esistono scorciatoie semplici e nessuno può risolvervi i problemi se non 'ti tiri su le maniche' e inizi a ragionare in modo diverso."

Molte sono le realtà aziendali che fanno riferimento ai concetti di “comunità”, talora di “famiglia”, cercando evidentemente significati alle attività di business e di lavoro ben oltre i freddi rapporti contrattuali tipici del lavoro subordinato. In diversi di questi casi si possono scoprire forme di autentica ricerca di equilibrio, di dialettica win-win, di antropocentrismo. Nel caso della partecipazione creativa nella fabbrica intelligente tutto ciò vuole esprimersi secondo percorsi tutt’altro che retorici, quanto piuttosto dinamici ed effervescenti, finalizzati a raccogliere le sfide della buona produttività e dell’innovazione.

Gli ingredienti di queste storie interessanti sono molteplici: la comunicazione efficace, il lavoro in team, forme evolute di lean, il sistema premiante adeguato, la vera proattività delle persone, i parametri di oggettivazione degli eventi. Per definizione un’organizzazione ed un’azienda intelligente non può essere un luogo caratterizzato da dinamiche “facili”, anche se è continuamente necessario riportare a sintesi (semplificare) fenomeni e meccanismi complessi, per non incorrere nei tremendi rischi della burocratizzazione e del conformismo.

Tutt’altro che residuale risulta la capacità di sviluppare il lavoro come esperienza di senso, di significato, di crescita personale e collettiva.

Il sindacato evoluto può divenire promotore di questi percorsi e rendere la propria azione anche efficace, proprio per la sua innata capacità critica che, in questo caso, dovrebbe fare un piccolo step evolutivo al fine di produrre valore aggiunto e non solo lamentele.

Progettare insieme il futuro del lavoro, in un contesto di profondi mutamenti come quelli in divenire, significa certamente far dialogare tra loro fasi che un tempo erano volutamente separate, appunto come progettazione e produzione. Significa far lavorare insieme soggetti che in passato, almeno apparentemente, pareva avessero obiettivi diametralmente opposti, se non addirittura di annientamento del nemico. Ma l’interesse del contesto sociale italiano ad operare congiuntamente per sviluppare futuro e non solo subirlo è molto più grande di quanto si possa percepire nel dibattito spesso sterile, sia politico che quello dei bar o dei social. È un interesse enorme proprio per la nostra peculiarità data da una moltitudine di PMI che difficilmente potranno reggere la sfida se non sostenute e rafforzate.

Abbiamo molte energie intellettuali e di esperienza, in particolare nei settori industriali, che debbono evolversi senza poter permettersi il lusso di commettere troppi errori perché le risorse sono limitate. Molto diverso è per altri paesi come Germania, Usa o Cina. Il sindacato potrà giocare un ruolo, forse molto diverso dal passato, ma ugualmente decisivo per rappresentare al meglio le prerogative dei lavoratori, ma la sfida topica è rappresentata dalla parola “insieme”, a patto che non si configuri come una categoria retorica e garantisca invece un approccio integrato ed efficace.