

La partecipazione risiede nel dare valore al lavoro

Federico Butera



Della ricerca *White collar nella trasformazione digitale* due aspetti mi hanno colpito.

La prima è la conferma sul *valore del lavoro* generato da queste figure, che deriva in parte da ciò che ad esse viene richiesto dall'azienda, in parte dal loro *workplace within*. La ricerca testimonia in un numero alto di intervistati il grado elevato del loro contributo professionale ai processi, la loro autonomia, la loro creatività. Come ci potevamo aspettare queste figure sono per lo più fuori dal modello taylor-fordista di mansioni prescritte in cui prevale una cooperazione definita dalle procedure e controllata dalla gerarchia, una limitatezza delle conoscenze impiegate, un ambito ristretto di comunicazione e una assenza di funzionamento comunitario. Con tutte le differenze fra i diversi ruoli, professioni, gradi di esperienze diverse – che probabilmente saranno rilevabili approfondendo i dati della ricerca – le risposte testimoniano che in generale sono stati *knowledge worker* che io ho studiato lungamente per anni¹, i cui confini non corrispondono all'inquadramento come impiegati: ossia figure che contribuiscono a gestire e in parte a innovare il sistema di produzione di beni e di servizi. Altro che la profetizzata proletarizzazione dei tecnici degli anni '70! (Concetto che esercita però ancora il suo fascino in chi non ha ben compreso che lo sviluppo, in Italia e altrove, è stato assicurato dalla terziarizzazione interna dell'industria, come già illustrato da Gallino e da Momigliano e Siniscalco). Questi lavoratori della conoscenza, o comunque li si voglia chiamare, tendono a operare entro un nuovo modello organizzativo che io ho chiamato 4C: Cooperazione autoregolata, condivisione di Conoscenze, Comunicazione estesa, Comunità performante.

Del valore del lavoro di queste figure tuttavia non emerge una forte consapevolezza da parte di nessuno.

- Da parte degli intervistati, il valore del loro lavoro è testimoniato sì da forte orgoglio professionale e dalla rilevata autonomia, passione, richiesta

di flessibilità: ossia sembra che gli intervistati in maggioranza apprezzino il loro lavoro ma si aspettino uno scambio nel riconoscimento da parte dell'azienda. Ma non emerge dai dati della ricerca che in gran parte 'l'azienda sono loro'. Tra le aspettative non emergono quelle di avere una maggiore e visibile funzione nel partecipare alla configurazione e gestione dell'organizzazione del lavoro: obiettivi, processi, modalità di innovazione. Lo fanno ma lo danno per scontato; partecipano a procedure partecipative (circoli di qualità, incontri di progettazione, suggerimenti ecc.) ma esse sembrano esercizi predisposti dalla direzione aziendale. Solo il 14% chiede esplicitamente maggiore partecipazione, ma bisognerebbe capire che cosa davvero essi intendano.

- Da parte dell'azienda, da quello che si può vedere dalla ricerca, vi è un orientamento del management a fissare e misurare obiettivi SMART (specifici, misurabili, acquisibili, realistici, temporizzati), ma il 56% degli intervistati ritiene che il sistema di valutazione sia da migliorare. Non è difficile immaginare che la valutazione delle prestazioni, come risulta nella letteratura internazionale, risulti insufficiente perché le persone sono valutate in base a procedure tecniche e non in base alla loro continua partecipazione al miglioramento e all'innovazione, il che renderebbe comprensibili e condivisi i meccanismi di valutazione. L'azienda attiva procedure partecipative ma non vi è evidenza che esse non siano una aggiunta ad un modo di lavorare in cui la partecipazione non è dominante,
- Da parte del sindacato, la idea prevalente è che il rapporto fra queste figure e l'azienda sia un rapporto individualizzato, in cui il sindacato non può o non riesce ad intromettersi. Gli intervistati danno un consenso di 3/7 alla domanda che 'i sindacati sono utili, ma per categorie di lavoratori diverse dalla mia'.

**I parametri della progettazione:
La qualità della vita di lavoro**



Vita fisica

- Antinfortunistica
- Eliminazione di fonti di nocività
- Ergonomia fisica
- Welfare

Vita cognitiva

- Ergonomia cognitiva
- Formazione ai compiti

Vita emotiva

- No stress and strain
- Dignità e rispetto

Vita professionale

- Contenuti: Responsabilità e visibilità sui risultati; Controllo dei processi e delle variazioni; autonomia
- Retribuzione
- Formazione continua

Vita sociale

- Orari e work life balance

Vita riflessiva

- Identità professionale
- Idea di futuro

Allora la prima questione che la ricerca evoca è che mentre vi è un crescente autonomia e professionalizzazione (rilevata dagli intervistati e favorita dall'azienda) appare una condivisione limitata sulla vera natura del lavoro di questa popolazione che ha una sua funzione strutturale nel miglioramento continuo e nell'innovazione: il modello 4C emerge in molti casi evocati dalla ricerca ma non diventa ancora un modello organizzativo e professionale flessibile e performante in cui il lavoro e la comunità professionale sono parte costitutiva. Se questo è vero, la partecipazione delle persone rimane un'aggiunta al lavoro prescritto sia pur professionalizzato ma non ancora parte del modello. Questo modello è latente e non è né modellizzato né gestito.

Ma forse occorrerebbe leggere più a fondo i protocolli della ricerca per scoprire che questo emergente modello è più sviluppato di quello che appare.

La seconda cosa che mi ha colpito è che una tendenziale *comproprietà* dell'organizzazione e del sistema professionale da parte dell'azienda e delle persone. Tale *comproprietà* quando fosse pienamente compresa e gestita creerebbe maggiore libertà e crescita per le persone e maggiore potenza innovativa per l'azienda e dando luogo a un modello consapevolmente partecipativo in cui anche il sindacato potrebbe trovare un ruolo.

La gestione di un asset di comune interesse fra azienda e lavoratori consentirebbe di affrontare i temi di miglioramento della qualità della vita di lavoro che sono segnalati nella ricerca. Obiettivi ansiogeni, tempi e scadenze stressanti, problemi di compatibilità fra vita privata e lavorativa, percorsi di formazione e professionalizzazione, welfare, salute, livelli retributivi sono indicati come problemi che gli intervistati dichiarano di avere.

Le dimensioni della Qualità della Vita di Lavoro sono molteplici, non sono riconducibili l'una nell'altra: esse sono l'effetto della progettazione dei ruoli e delle condizioni di lavoro. Gli spazi per la rilevazione, miglioramento e riprogettazione delle condizioni di vita e di lavoro sono ampi. Il ruolo del sindacato nel promuovere e difendere la qualità della vita di lavoro degli impiegati si configura in modo diverso da quello tradizionale del sindacato di fabbrica.

Quello che pare emergere dalla ricerca è che:

- a) non esistono drammatiche minacce alla qualità della vita fisica: di qui è comprensibile che il ruolo del sindacato in una acciaieria o in un cantiere edile è ben più visibile e necessario che non in ufficio amministrativo o in un laboratorio di Ricerca e Sviluppo;
- b) la vita cognitiva delle persone può essere messa in pericolo: per esempio l'imbarazzo o il senso di inadeguatezza di persone senior rispetto all'adozione delle nuove tecnologie è un'area di pericolo; essa però può essere migliorata solo con azioni positive legate alla formazione, all'organizzazione del lavoro;
- c) stress e *strain* sono segnalati nella ricerca come effetto di nuovi processi e di nuovi stili organizzativi. Nel nuovo contesto di lavoro 'si corre': que-

- sto è condiviso entro certi limiti che non sono ben definiti; inoltre la tenuta delle persone è molto differenziata;
- d) il *worklife balance* è critico per ogni tipo di persone, ma in particolare per le donne con bambini;
 - e) la vita professionale è quella di cui abbiamo parlato finora. Valore del lavoro, retribuzione, rispetto sul lavoro, autonomia, responsabilità, socialità, carriera, futuro professionale sono aree fondamentali per la vita dei lavoratori;
 - f) la dimensione più importante anche se la più sfuggente è l'identità del sé, la *work identity*: ossia cosa si risponde alla domanda «chi sono io?» nel lavoro e nella vita.

Ci possono essere modi di gestione positivi o negativi sui singoli aspetti da parte delle aziende, ma ciò che conduce ad unità è l'idea della progettazione e gestione del 'sistema professionale' che definisce le regole per il lavoro qualificato.

Il sistema professionale è dato da tre dimensioni: i ruoli, le professioni, il modo di sviluppare e formare le persone. Esse sono in continua interazione fra loro e con i contesti in cui il lavoro si svolge, ossia l'*organizzazione*, il *mercato del lavoro*, la *storia della persona*. Il diagramma che segue illustra questo modello² (Fig. 2).



1. I ruoli

Il lavoro dei knowledge worker è costituito da innumerevoli e cangianti ruoli nuovi o profondamente modificati. Essi, come abbiamo detto prima, sono *ruoli aperti*, non più mansioni e posizioni prescritte nel taylor-fordismo ma

copioni, ossia definizione di aspettative formalizzate o meno (quello che ci si aspetta dalle persone anche oltre i profili formali), che poi divengono *ruoli agiti* allorché vengono animati, interpretati e arricchiti dalle persone vere all'interno delle loro organizzazioni o del loro contesti.

I nuovi ruoli saranno fra loro diversissimi per contenuto, livello, valore, competenze richieste ma saranno tutti basati su quattro componenti essenziali, diverse dalle componenti del lavoro delle mansioni taylor-fordiste.

- *Responsabilità sui risultati*: ossia responsabilità sugli esiti materiali e immateriali, economici e sociali del lavoro.
- *Autonomia e governo dei processi di lavoro*: ossia controllo dei processi di fabbricazione di beni, di elaborazione di informazioni e conoscenze, di generazione di servizi, di ideazione, di attribuzione di senso, di creazione.
- *Gestione positiva delle relazioni con le persone e con la tecnologia*, ossia come lavorare in gruppo, comunicare estesamente, padroneggiare le tecnologie.
- Possesso e continua acquisizione di adeguate *competenze tecniche e sociali*.

2. I mestieri e professioni a banda larga

Nella Quarta Rivoluzione industriale molti lavori esistenti verranno rapidamente resi obsoleti e sostituiti con altri che non hanno ancora nome. Come sarà allora possibile per le persone mantenere e sviluppare una work identity, identità del sé, e sentirsi motivati a svolgere lavori impegnativi o talvolta umili, destinati a scomparire? Come sarà possibile allora per i policy maker programmare il mercato del lavoro e la scuola?

Conosciamo già dispositivi che consentono di portare a unità diversissimi lavori fortemente differenziati per livelli di responsabilità, di remunerazione, di *seniority*: quello dei *mestieri* (ahimè in gran parte distrutti dalla rivoluzione taylor-fordista) e delle *professioni* (ahimè ristrette entro i confini degli ordini professionali: medici, giornalisti, ingegneri, geometri ecc.).

Le nostre ricerche ci inducono a dire che il paradigma dominante del lavoro nella Quarta Rivoluzione industriale potrà essere quello dei mestieri e professioni a banda larga (*broadband profession*). Questo modello permette alle persone di passare da un ruolo all'altro senza perdere identità; permette una visione e una strumentazione a chi programma lavoro e formazione.

Il modello del mestiere e della professione racchiude tre diverse funzioni convergenti: esso è al tempo stesso a) *parte essenziale del sistema di erogazione di un servizio*, b) *fonte primaria dell'identità lavorativa delle persone* malgrado i cambi di attività, c) *sistema di gestione e sviluppo delle persone* che individua percorsi formativi e di sviluppo in cui le persone si possono orientare. Il grafico seguente rappresenta le funzioni convergenti del modello professionale (Fig. 3).



3. Le persone integrali

I nuovi mestieri e le nuove professioni conterranno in prospettiva la combinazione di diversi modelli di lavoro: conterranno le caratteristiche di razionalità delle occupazioni industriali che hanno potenziato nel XX secolo la produttività del lavoro (aggiungendo oggi ad esse autonomia e responsabilità); le caratteristiche di qualità e bellezza del lavoro artigiano vecchio e nuovo (aggiungendo ad esso il lavoro in team e la capacità di fornire servizi di alto valore insieme a tutta l'organizzazione); le caratteristiche di elevata formazione, giurisdizione e responsabilità delle libere professioni (aggiungendo ad esse la cooperazione all'interno delle organizzazioni).

L'elevata maestria e abilità tecnica richiesta da questo modello attiva la conoscenza razionale, la pratica corporea, l'immaginazione, e crea secondo la definizione di Sennet³ persone che siano non solo *animal laborans* ma *homo faber*, ossia non solo impegnate sul cosa produrre ma anche sul come e perché; persone che non siano esaurite nell'oggetto o servizio prodotto ma capaci di 'costruire una vita in comune' con gli altri lavoratori e con i clienti persona

Tendere e praticare questo modello crea le condizioni strutturali per favorire lo sviluppo di *persone integrali* come le chiamava Maritain⁴, ossia persone che siano fisicamente, psicologicamente, professionalmente, socialmente, eticamente integre e, soprattutto, che godano di una solida integrità del sé.

4. E il sindacato?

Allora a chi sarà affidata la complessa progettazione e gestione del sistema professionale che tocca due facce della stessa moneta: il sistema produttivo e la qualità della vita di lavoro? Le aziende migliori tentano di fare del proprio meglio per progettare e gestire il sistema professionale e lo fanno con un alto livello di personalizzazione curando e valutando le singole persone.

Ma la progettazione del sistema professionale è materia di progettazione tecnica e sociale, di economia e socialità, di organizzazione e di persone. E i suoi parametri sono inevitabilmente economici, tecnici e sociali.

Il sindacato può certamente continuare a fare il suo mestiere di sempre: difendere la qualità della vita di lavoro dei lavoratori. Però con i knowledge workers vi è una duplice specificità: a) alcune delle dimensioni della qualità della vita di lavoro non sono misurabili e non sono negoziabili (per esempio la integrità cognitiva, l'integrità emotiva, l'identità del sé); b) tali dimensioni vanno progettate in anticipo e continuamente gestite, insieme ad altri parametri che riguardano il sistema produttivo (economicità, innovazione, rispetto ambientale ecc). Se questi sistemi professionali li progetta e li gestisce l'azienda da sola con un rapporto individuale con i lavoratori, allora lo spazio del sindacato diventa esiguo. Perché un progettista o un *data scientist* o un esperto di marketing dovrebbe rivolgersi a un sindacato che rimane fuori dalla dinamica dello sviluppo del sistema produttivo e professionale?

5. La partecipazione progettuale è possibile per il lavoro dei knowledge worker?

Nella seconda metà degli anni '70 anche in Italia, come in Germania e in Scandinavia, venivano svolti progetti di organizzazione del lavoro promossi e controllati insieme dall'azienda e dal sindacato. Ne ricordo tre che riguardavano tecnici e quadri che ho seguito personalmente⁵.

Il primo fu progetto condotto ai laboratori di R&S di Pregnana della Honeywell Information System, l'ex centro di Ricerca e Sviluppo della Olivetti dove si era sviluppato il primo calcolatore italiano. L'accordo fra sindacato e azienda era quello di svolgere una ricerca intervento partecipativa con l'obiettivo di ottenere una organizzazione migliore e migliori condizioni di lavoro. Il sindacato lamentava condizioni di lavoro stressanti e mancanza di chiarezza nei ruoli e nelle carriere; l'azienda lamentava una forte ingovernabilità. L'ing. Cesa Bianchi, capo del centro, all'inizio mi disse: «qui la gente è geniale ma fa come vuole e comandano i vecchi marpioni; abbiamo fatto quattro diversi organigrammi e non è migliorato niente. Aiutateci a trovare la migliore struttura organizzativa». Dopo una prima fase della ricerca dicemmo alle parti:

Lasciate perdere gli organigrammi, sono tutti equivalenti. La verità è che non siete capaci di identificare e governare la vostra 'organizzazione reale' che è una *expert dependent organization* e non una burocrazia gestibile con gli organigrammi; inoltre non siete capaci di rappresentare e gestire il vostro *sistema professionale*, ossia quel sistema che al tempo stesso è sistema di erogazione di servizi, sistema di gestione delle Risorse Umane, sistema di identità delle persone.

La ricerca svelò che l'idea dell'organizzazione informale e della ingovernabilità dei vecchi marpioni era una falsa credenza: svelò la vera natura della organizzazione reale e del sistema professionale che erano già presenti in nuce e le possibilità di svilupparne di nuovi. La ricerca si trasformò così

in intervento: un progetto durato tre anni in cui aiutammo il management, le persone e le rappresentanze dei lavoratori a sviluppare consapevolmente una organizzazione come un organismo e come un sistema professionale trasparente e efficace. L'azienda fece un balzo in avanti, le persone ebbero una migliore qualità della vita di lavoro, il sindacato fece una pionieristica esperienza di partecipazione.

Il secondo fu il progetto per il Nuovo Treno Medio della Dalmine, poi Tenaris, un progetto di progettazione congiunta di un impianto altamente automatizzato di laminazione di tubi senza saldatura, di una organizzazione per processo, di ruoli operai centrati sul controllo e la regolazione delle varianze⁶. Un vasto percorso di comunicazione e partecipazione del sindacato accompagnò il progetto e ne fece un successo internazionale: oggi Tenaris ha 40 stabilimenti come quello in tutto il mondo.

Il terzo caso fu quello dell'Ansaldo Ingegneria, una azienda di ingegneri che aveva sede in via Savona a Milano. Il progetto partì con lo stesso schema di committenza congiunta fra sindacato e azienda. Ma intanto il vento era cambiato. La Confindustria e il Sindacato temevano di avviarsi verso una strada che assomigliava alla Mitbestimmung tedesca e all'Industrial Democracy scandinava. Le Brigate Rosse avevano fatto un attentato a Carlo Castellano, dirigente dell'Ansaldo che propugnava la partecipazione. Nel corso di una riunione di progetto aperta ai sindacati provinciali, un autorevole figura sindacale intervenne bruscamente dicendo che il progetto era un 'regalo ai padroni' e chiuse il progetto.

6. E ora?

Non si può proporre oggi quello che si è tentato tanti anni fa.

La magnitudo della rivoluzione 4.0 oggi è però talmente grande che l'idea di affrontarla *insieme* (aziende, istituzioni, ricerca, scuola, sindacato) nella specificità e differenziazione dei ruoli e degli interessi, si sta pian piano facendo faticosamente strada.

Il sindacato può attivarsi in un percorso di *partecipazione progettuale* di sistemi che si vanno costituendo e in cui l'equilibrio dei parametri sarà continuamente cangiante. Un sindacato moderno capace di partecipazione progettuale può farcela con successo, spiegando a tutti (lavoratori e azienda) che la sua funzione nel promuovere la qualità della vita di lavoro dà *valore al lavoro* e conseguentemente alle persone e all'impresa.

Partecipazione progettuale è:

innovare, co-progettare e abilitare contemporaneamente lavoratori e utenti, che partecipano a percorsi concordati fra aziende, pubbliche amministrazioni, sindacato, istituzioni, scuole per progettare insieme tecnologia, organizzazione, lavoro, formazione in imprese, amministrazioni, territori. Obiettivi contrattati riguardano innovazione, sviluppo, sostenibilità, qualità della vita di lavoro⁷.

Gli ambiti di azione del sindacato quindi sono molto differenziati, alcuni di negoziazione tradizionale altri di co-determinazione e co-coprogettazione. Per esempio:

- accordi cornice fra sindacato dei lavoratori e dei datori di lavoro, istituzioni per lo sviluppo condiviso della Quarta Rivoluzione industriale;
- tavoli negoziali per le politiche;
- strutture condivise per la progettazione (esperimenti protetti);
- *steering committee* a cui partecipa l'azienda, il sindacato, la scuola;
- i progetti con la partecipazione dei dipendenti;
- il miglioramento continuo con criteri trasparenti e condivisi.

E naturalmente area contrattuale tradizionale su salario, orario, diritti, welfare.

Una simile progettazione partecipata richiede un profondo processo di cambiamento strategico, organizzativo, culturale del sindacato. Il sindacato dovrà dedicare tempo e attenzione a cambiare se stesso. Le proprie strategie. La propria organizzazione. Il proprio rapporto con il mondo della ricerca sulle tecnologie, l'organizzazione, il lavoro. La formazione di quadri. Il rapporto con i lavoratori.

È una sfida. Ma anche una opportunità.

Note

- ¹ F. Butera, S. Bagnara, R. Cesaria, S. Di Guardo, *Knowledge working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*, Mondadori Università, Milano 2008.
- ² F. Butera, S. Di Guardo, *Il metodo di analisi del lavoro*, «Studi Organizzativi», 2, 2009.
- ³ R. Sennet, *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano 2008.
- ⁴ J. Maritain, *Umanesimo integrale*, Borla, Roma 1980.
- ⁵ F. Butera (a cura di), *Le ricerche per la trasformazione del lavoro industriale in Italia: 1969-1979* (scritti di Bonazzi, Butera, Della Rocca, Del Lungo, De Maio, Fantoli, Ferrarotti, Follis, Gallino, Geroldi, Giaretta, La Rosa, Marri, Masiero, Misiti,, Mollica, Montironi, Negrelli, Oddone, Olgiati, Pellicciari, Pittaluga, Rollier, Sottanis, Trassari, Zara) FrancoAngeli, Milano 1981.
- ⁶ S. Sinatra, *Il caso Dalmine NTM di progettazione congiunte*, «Studi Organizzativi», 2, in corso di stampa.
- ⁷ F. Butera, *Bruno Trentin e l'utopia forse realizzabile di un nuovo modello di organizzazione del lavoro: eredità e attualità*, «Quaderni di Rassegna Sindacale», marzo 2018.