

LETTURE INTELLIGENTI/1

Per gli architetti delle nuove organizzazioni e del nuovo lavoro

di Emilio Bartezzaghi

GIUSTAMENTE EDOARDO SEGANTINI su *Corriere Economia* parla di *progetti olivettiani* nella sua recensione al nuovo libro *Disegnare l'Italia* di Federico Butera. L'ispirazione olivettiana, a partire dall'esperienza delle isole di montaggio presso l'azienda di Ivrea negli anni '70, ha accompagnato tutta l'opera di Butera, che ha sempre integrato le attività di analisi e di diagnosi con quelle progettuali, l'elaborazione teorica con l'intervento. Nei testi precedenti, come nel recente *Organizzazione e Società* del 2020, l'autore ha approfondito gli aspetti teorici e le esperienze e i progetti che stanno alla base della sua elaborazione. In questo libro, snello e di agevole lettura, l'autore si concentra sulla parte propositiva, come è dichiarato nel titolo e come viene esplicitato nel sottotitolo *Progetti e politiche per organizzazioni e lavori di qualità*.

Il punto di partenza è la diagnosi forte e chiara della debolezza del sistema economico e sociale italiano e che è sintetizzata nel concetto di *questione organizzativa*: sì, perché organizzazioni e lavori di qualità sono fattori fondamentali per ottenere efficacia, competitività, sostenibilità ed eticità delle imprese, delle istituzioni e della società nel suo insieme. Ma le organizzazioni e i lavori di qualità rappresentano una quota minoritaria nel sistema italiano e questo perché l'organizzazione viene spesso considerata come qualcosa che può essere di volta in volta improvvisato, a valle della definizione di obiettivi e politiche, assumendo che "l'intendenza seguirà". Essa deve essere invece il risultato di un progetto, cioè di un'azione collettiva intenzionale, basata su un corpo solido di conoscenze ed esperienze.

È quindi necessario un lavoro diffuso di riorganizzazione delle imprese e delle PA, abilitato e sostenuto da un adeguato quadro di politiche e iniziative dei rappresentanti dell'economia, delle parti sociali e del mondo universitario e della formazione, nelle quali la questione organizzativa costituisca l'oggetto di specifiche politiche di promozione dotate di investimenti e programmi di medio e lungo periodo.

A supporto dei progetti di rigenerazione delle organizzazioni, "quelle fragili per sopravvivere e quelle forti per affrontare il tifone in cui siamo entrati", l'autore dapprima delinea le caratteristiche desiderabili di un'impresa socialmente responsabile (Cap. 2) e di una PA orientata a garantire servizi eccellenti (Cap. 3), per poi proporre in concreto *modelli organizzativi e metodi di cambiamento*, tratti dalle migliori esperienze italiane e internazionali di successo e fondati su una solida teoria organizzativa. I primi si articolano in tre dimensioni, lungo le quali si articolano gli interventi di sviluppo e progettazione delle organizzazioni, che vengono trattate rispettivamente nei Cap. 4, 5 e 6, e che sono *gli ecosistemi e le reti organizzative gestite, le unità organizzative sociotecniche, il lavoro di qualità*.

I metodi di cambiamento si basano sulla progettazione congiunta e partecipata di tecnologia, organizzazione, lavoro e a livello territoriale regionale e metropolitano includono i Patti per il lavoro (Cap. 7). È la nuova sociotecnica, volta a valorizzare lo straordinario potenziale delle tecnologie digitali, e in particolare dell'IA, minimizzandone i rischi. Butera sottolinea che le tecnologie consentono uno spazio molto maggiore che in passato di innovazione e che questo

richiede di progettare l'organizzazione e il lavoro, congiuntamente alla tecnologia, adottando nuovi concetti. Questo libro "parla" con i diversi soggetti del processo di rigenerazione e innovazione organizzativa, imprenditori, manager, amministratori pubblici, sindacalisti, tecnici, studiosi delle varie discipline, consulenti, progettisti, e fornisce ad ognuno di essi gli strumenti concettuali e metodologici, gli esempi concreti, le idee e le suggestioni per contribuire nel proprio ambito d'azione al cambiamento. Butera li definisce *architetti delle nuove organizzazioni e del nuovo lavoro* e sottolinea la necessità di diffondere le esperienze e i risultati di successo, anche per potenziare la consapevolezza del proprio ruolo come classe innovatrice.

Nel libro è ben presente il riferimento al PNRR, come occasione per il cambiamento (delle imprese, della PA e delle istituzioni in generale), che rischia di essere persa, proprio perché non dà spazio adeguato al tema organizzativo; ma anche come necessità di curare la dimensione organizzativa nella realizzazione dei progetti, con riferimento in particolare al ruolo della PA. ☺

EMILIO BARTEZZAGHI, Professore Emerito di Sistemi Organizzativi, School of Management, Politecnico di Milano.


IL LIBRO

Federico Butera, *Disegnare l'Italia. Progetti e politiche per organizzazioni e lavori di qualità*, Egea, Milano 2023, Pag. 180, euro 22,00.