

Disegnare l'Italia: politiche e progetti per organizzazioni e lavori di qualità, Egea di Federico Butera

Una sintesi

Il lavoro e le organizzazioni: di nuovo in frantumi

La qualità del lavoro come ricchezza delle nazioni, secondo la definizione di Adam Smith, non è oggi un valore condiviso e oggetto di progettazione.

Il lavoro sembra diventato conseguenza di qualcosa d'altro: delle nuove tecnologie, della finanziarizzazione dell'economia, della globalizzazione della produzione e dei mercati. La scarsa qualità di gran parte dei lavori sembra il segno di questa svalorizzazione. La soddisfazione di chi ha un lavoro è ai livelli minimi.

Non manca certo un generale consenso che il lavoro sia il tema centrale di ogni politica, oggi affetto com'è da alta disoccupazione giovanile, precarietà degli impieghi, bassi salari, polarizzazione, mismatch fra domanda e offerta, great resignation e altro.

Riprogettare i lavori e le organizzazioni o gestire una jobless society?

Ma è possibile?

Sembra che tutto «si stia sciogliendo nell'aria»: modi di produzione di beni e servizi che vengono rivoluzionati, mercati che scompaiono, imprese che chiudono, PA che sopravvivono anche quando siano manifestamente inefficienti, posti di lavoro che vengono eliminati, professioni che vengono rivoluzionate e molto altro. Si diffonde l'idea di un'inarrestabile società liquida, di una riduzione e un impoverimento delle classi medie, di un'inevitabile polarizzazione fra super ricchi e nuove povertà. A molti sembra fatale che le imprese debbano subire un grado elevato di instabilità e vulnerabilità, che ci siano sempre minore quantità di lavoro e di qualità decrescente. Da qui all'idea della fine del lavoro, di una *jobless society*, il passo è breve.

Invece è possibile valorizzare davvero il lavoro con la creazione di lavori di qualità e di lavori decenti entro organizzazioni flessibili, capaci di innovazione e di sviluppo.

Il paradosso della Italian way of doing industry

L'Italia da anni vive un paradosso: la sua industria è la più performante d'Europa dopo la Germania in virtù di un plotone di imprese *champions*, «campioni di punta» che oggi, con le loro esportazioni, assicurano al Paese un ottimo posizionamento europeo e propongono paradigmi organizzativi e professionali di calibro internazionale. Dalle grandi imprese come Ferrero, Luxottica, Prada, Zambon e molte altre, alle medie imprese come Cucinelli, IMA, Reply, Bonfiglioli e molte altre alle piccole imprese con oltre il 37% di crescita annua come Borbone, Colinfarma, Unicoenergia, Gaiaa

Esse hanno sviluppato un'originale «Italian Way of Doing Industry» caratterizzata dalla simbiosi con il mercato, dall'internazionalizzazione, dall'alto livello tecnologico, dalla cura delle risorse umane, dalla governance condivisa e soprattutto dall'adozione di forme organizzative a rete e forme organiche e flessibili di organizzazione, di sistemi sociotecnici moderni, ossia organizzazione, tecnologie, lavori integrati. Lo abbiamo descritto nel volume *L'Italia che compete* edito con Giorgio De Michelis

Queste esperienze e questi modelli sono il «libro di testo dell'innovazione italiana». Essi, se tipizzati e diffusi a una platea crescente di organizzazioni, potrebbero generare un aumento consistente del PIL (Prodotto Interno Lordo) e del BES (Benessere Equo e Sostenibile).

L'espansione di un'esperienza vincente realizzata in singoli casi era avvenuta con la diffusione delle imprese mercantili e delle botteghe artigiane nell'Italia del Rinascimento, dell'esperienza Ford negli USA e nel mondo a inizio secolo, dell'esperienza Toyota in Giappone e nel mondo negli anni Sessanta del secolo scorso.

Questo purtroppo non sta avvenendo oggi in Italia, con le esperienze migliori che rimangono splendidi esempi poco narrati e la cui diffusione è limitata.

Principalmente a causa di questa mancata estesa diffusione di modelli organizzativi innovativi, da decenni l'Italia si caratterizza per i livelli fra i più bassi in Europa di produttività, qualità dei servizi, salari, efficienza dell'apparato pubblico, istruzione superiore e molto altro. E soprattutto è alto lo sconforto di chi un lavoro decente non ce l'ha ed è bassa la soddisfazione anche di moltissimi che un lavoro «normale» ce l'hanno.

Questo libro parte dalla constatazione largamente condivisa che:

- i settori dei servizi che rappresentano oltre l'85 per cento del PIL sono di gran lunga meno performanti dell'industria ;
- la maggioranza delle piccole e medie imprese è molto indietro nell'adozione di tecnologie digitali, di nuovi modelli organizzativi e di forme evolute di gestione delle persone;
- le PA per lo più soffrono a causa di strutture burocratiche, dei vincoli del diritto amministrativo e della rigidità del pubblico impiego e hanno un livello insufficiente di digitalizzazione.

Anche le organizzazioni più performanti e innovative però non sono indenni da rischi gravi. In un mondo VUCA (volatile, incerto, complesso, ambiguo) colpito da una *policrisi*, esse sono costrette a riconfigurare di continuo le loro strategie, sviluppare e adottare tecnologie che supportino i modelli di business e gli obiettivi di sostenibilità prescelti. In una parola, anche le organizzazioni migliori assomigliano più al Sisifo di Camus che a destinatari di premi su un palco.

L'Italia quindi si configura come una «società di organizzazioni diseguali», gran parte delle quali fragili. Tutte sfidate da un tasso di incertezza e complessità senza precedenti.

Purtroppo, lo sviluppo di organizzazioni efficienti, efficaci, competitive, sostenibili in questi ultimi decenni non è stato l'oggetto primario di politiche economiche, industriali, educative dei governi che si sono succeduti.

Le politiche pubbliche non hanno sostenuto le imprese migliori dell'Italian Way of Doing Industry, rafforzando adeguati «beni comuni per la competitività» ossia infrastrutture fisiche e informatiche, cura del territorio, formazione e altro e promuovendo efficaci patti territoriali e nazionali di sviluppo.

Le imprese *champion* non sono state liberate dai lacci e laccioli normativi e fiscali e sono rimaste una splendida estesa minoranza, circondate da imprese fragili e soffocate da PA burocratiche. Non vi è stato uno sforzo per narrare e rendere disponibili alle organizzazioni più fragili le loro buone pratiche, i loro successi e insuccessi.

Non sono stati offerti servizi adeguati e formazione di qualità alle imprese meno forti.

L'indispensabile riorganizzazione dell'apparato pubblico è stata sempre evocata e quasi mai attuata: né riforme né riorganizzazioni efficaci.

Non si sono diffusi i casi virtuosi di patti nazionali e regionali fra imprese, PA, scuole capaci di migliorare le organizzazioni.

Sono stati insufficienti i programmi di ricerca e di formazione multidisciplinari.

La questione organizzativa l'Italia come una «società di organizzazioni diseguali»

L'organizzazione non è l'«intendenza» che seguirà l'economia, la politica, la strategia, l'apparato normativo, la cultura: l'organizzazione come costruzione umana è essa stessa economia, politica, strategia, regolazione, cultura. L'organizzazione è quello che c'è tra il dire e il fare. Organizzare è ciò che fa la differenza tra l'averci tentato e l'esserci riusciti, fra le dichiarazioni di intenzione e i modi concreti per fare avvenire le cose.

Questo libro sostiene che alla radice della debolezza del sistema economico e sociale italiano vi sia una non riconosciuta *questione organizzativa*: l'Italia è una società di organizzazioni e di lavori fortemente diseguali. Come detto prima, sono ancora largamente diffuse imprese e PA inefficaci, inefficienti, non sostenibili, regolate da prassi e culture organizzative novecentesche. Sono una minoranza le organizzazioni e i lavori di qualità.

C'è inoltre un problema di paradigmi: modelli novecenteschi di organizzazione, fondati sul coordinamento e il potere gerarchico e sulla divisione del lavoro fra chi sa e chi esegue, hanno caratterizzato per oltre un secolo non solo le fabbriche e gli uffici, ma anche i rapporti sociali di produzione, le scuole, la cultura: questi modelli non sono più adatti ad affrontare le rivoluzioni economiche, tecnologiche, sociali in atto; tuttavia, la loro eredità è ancora fortemente attiva.

Il Paradigma da cambiare

Perché progetti e misure pubbliche abbiano effetti occorre rispondere a due domande chiave:

- quali organizzazioni e quali lavori si vogliono e si possono sviluppare? L'impresa chandleriana, la burocrazia weberiana, le occupazioni industriali del taylor-fordismo non esistono più. What next?
- attraverso quali percorsi e progetti di *job and organization design* vanno sviluppati le organizzazioni e i lavori del futuro ? Organigrammi e mansionari emanati dagli uffici organizzazione, contrattazioni sui tempi e cottimi non esistono più. Quali allora le metodologie per progettare le organizzazioni, e tecnologie e il lavoro?

Le tre principali dimensioni della progettazione e dello sviluppo delle organizzazioni:

I nuovi modelli di organizzazione di successo sono basati su tre dimensioni principali: ecosistemi e le reti organizzative gestite; sulle unità organizzative sociotecniche fondate sul governo dei processi, sulla cooperazione, sullo scambio di conoscenze, sulla comunicazione, sulla comunità. I nuovi modelli di lavoro sono costruiti su ruoli responsabili dei risultati e su mestieri e professioni.

In una parola una *sociotecnica 5.0*, in grado di assicurare la transizione green e digital e di promuovere prosperità alle imprese, alle Pubbliche Amministrazioni e alle comunità, un'alta qualità della vita delle persone e soprattutto una società più democratica.

Il libro fa riferimento a realtà vissute in oltre mezzo secolo di vasti progetti di analisi e cambiamento organizzativo nelle imprese private, nelle PA, nel terzo settore, e di *advising* ai poteri pubblici guidati dall'autore e realizzati prima in Olivetti e poi dall'Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi .

Questo libro descrive e propone i modelli e i metodi realizzati nelle organizzazioni migliori affinché essi siano potenzialmente utilizzabili dalla totalità delle imprese grandi, piccole e medie, dalle PA, dal terzo settore: sono metodi sia di progettazione partecipata e congiunta di organizzazione, tecnologia, lavoro nelle singole entità sia di programmi territoriali e nazionali di supporto a tali sviluppi.

Che fare? Come e dove

Come e dove operare ? Attraverso a) **cantieri partecipati** nelle singole imprese e Pubbliche Amministrazioni e attraverso b) **politiche pubbliche** centrate sul lavoro e dotate di investimenti e di programmi specifici

a) Cosa sono i **cantieri**? Le singole imprese, Pubbliche Amministrazioni, organizzazioni del terzo settore possono adottare su larga scala una "**sociotecnica 5.0**" già sviluppata dalle organizzazioni migliori, in grado di assicurare la transizione 'green' e 'digital' e di promuovere al contempo prosperità alle imprese, alle PA, alle comunità, un'alta qualità della vita alle persone e una marcata sostenibilità ambientale e sociale.

La **sociotecnica 5.0** consiste

- nella adozione integrata delle **tecnologie digitali abilitanti** e di un’**Intelligenza artificiale giusta ossia quella che genera crescita per tutti e non disoccupazione**;
- nello sviluppo di infrastrutture tecniche ed economiche degli **ecosistemi** e delle **reti organizzative governate**;
- nel potenziamento delle **organizzazioni reali animate da team eccellenti**;
- nel favorire la diffusione di **ruoli aperti** e **professioni a larga banda**; nella **formazione continua**; nella tendenziale **professionalizzazione di tutti**.
- Il tutto, senza dimenticare la promozione e il supporto a programmi e **progetti partecipativi** nelle singole organizzazioni private e pubbliche.

b) Programmi di politiche pubbliche sono quelli che incentivino e supportino questi cantieri. Ciò è necessario e possibile. Lo avevano fatto Roosevelt con il New Deal in USA, De Gasperi con la ricostruzione postbellica in Italia, Schimdt con la *Mitbestimmung* in Germania, Clinton e Gore con il programma *Reinventing Government* in USA. Lo ha fatto negli scorsi anni la Regione Emilia Romagna con il *Patto per il lavoro e per il clima*

In sintesi il libro contiene la proposta di una *politica micro-macro attrezzata* per passare dal dire al fare e offre idee e una cassetta degli attrezzi agli «architetti delle nuove organizzazioni e dei nuovi lavori» nelle aziende, nelle PA, nelle università, negli organi di governo.

Il PNRR è l’occasione storica per rigenerare le organizzazioni pubbliche e private, il lavoro e il modello produttivo: ma occorre coglierla con programmi e azioni adeguate : a questo è dedicato un capitolo

Gli architetti del nuovo lavoro e delle nuove organizzazioni

Questo libro è quindi un breve trattato destinato principalmente agli *architetti del nuovo lavoro e delle nuove organizzazioni* che operano sia nelle organizzazioni di punta sia in quelle più fragili: essi sono imprenditori, manager, membri delle istituzioni, amministratori pubblici, docenti, ricercatori, sindacalisti, gruppi di lavoratori che nella loro pratica professionale, mentre gestiscono e tentano di innovare le singole organizzazioni e i sistemi estesi di organizzazioni, sviluppano al tempo stesso nuovi modelli di organizzazione, di tecnologia, di lavoro che possono contribuire a innovare sia le organizzazioni meno forti sia la cultura del Paese.

Sette criteri chiave di progettazione e sviluppo

Agli architetti delle nuove organizzazioni e alla politica, questo libro indirizza in sintesi sette criteri chiave di progettazione e sviluppo, tesi a innovare la cultura organizzativa e a generare cambiamenti concreti:

1. approfondire e valorizzare le esperienze e i modelli dell'*Italian Way of Doing Industry*, nell'industria e nei servizi;
2. promuovere la responsabilità sociale dell'impresa sviluppando l'*impresa integrale*, capace di coniugare economicità, sostenibilità qualità della vita delle persone;
3. superare lo storico insuccesso del New Public Management promuovendo PA *mission driven* che architettano e gestiscono reti di servizi efficienti;
4. digitalizzare le organizzazioni adottando forme di *progettazione congiunta di tecnologia, organizzazione, lavoro*
5. uscire dalla tradizionale dicotomia ideologica «piccolo è bello» versus «necessità di crescita dimensionale delle imprese», attraverso la progettazione e gestione di *ecosistemi e reti organizzative governate* che fanno sistema, mettono in rete pubblico e privato e danno valore alla vitalità delle piccole e medie imprese potenziandone l'efficacia;
6. sburocratizzare le organizzazioni sviluppando l'*organizzazione reale* che sta sotto la punta dell'iceberg dell'organizzazione formale, adottando una *nuova sociotecnica* che potenzi le comunità di lavoro e valorizzi le multiple fonti di regolazione sociale dell'organizzazione, quali la cultura, i processi, i sistemi professionali e soprattutto le tecnologie abilitanti;
7. sviluppare soprattutto il *lavoro di qualità* costituito da ruoli aperti e professioni e mestieri a banda larga, come fonte di valorizzazione delle organizzazioni e di buona qualità della vita delle persone.

La teoria presentata

Ma in definitiva che cosa sono davvero l'organizzazione e il lavoro? Una cosa diversa dalla immagine diffusa nel privato e nel pubblico

Le organizzazioni che vanno bene non sono solo organigrammi e sistemi di autorità regolati dal diritto e dal potere, burocrazie popolate da persone a cui vengono richiesti comportamenti più o meno coerenti, ma forze produttive, sistemi sociali e tecnologici, sistemi di lavoro in continua evoluzione: nuove forme di dinamiche strutture sociali e tecniche che possono e devono essere progettate e realizzate con il protagonismo e la partecipazione delle persone.

Questo libro sostiene che le organizzazioni sono soprattutto reti di cooperazione fra soggetti collettivi, organizzazioni reali composte da una pluralità di fonti di

regolazione, fra cui quelle consentite dalle tecnologie, e organizzazione del lavoro diversamente professionalizzato.

Strutture flessibili e comportamenti responsabili convergono in nuovi modelli: dagli orologi agli organismi, dai castelli alle reti, dalle mansioni alle professioni.

Partecipazione, coesione, innovazione: nuove basi della democrazia industriale e sostanziale

Il libro formula infine l'auspicio che l'attuazione di queste proposte e l'adozione di una simile agenda possano essere la base per sviluppare in Italia e in Europa una *democrazia industriale* basata su un cambiamento diffuso e partecipato che parta dalle imprese, dalle PA, alle organizzazioni del terzo settore, dalla scuola e dall'università, dalle professioni, rafforzando la coscienza di sé della straordinaria classe di innovatori oggi spesso schiacciati nel loro *particolare*.