

Introduzione

L'Italia, società di organizzazioni diseguali

Il lavoro e le organizzazioni: di nuovo in frantumi

Nel 1972 usciva il mio libro *I frantumi ricomposti. Ideologia e struttura nel declino del taylorismo in America*, che avviò il percorso post-tayloristico di riprogettazione del lavoro e dell'organizzazione nell'industria italiana. Oggi in frantumi non è più il lavoro delle mansioni parcellari dell'industria, ma l'intero suo sistema: mansioni, mestieri, professioni nel loro complesso e soprattutto le organizzazioni non hanno più un modello chiaro e univoco e un sistema di regolazione. 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.

Riprogettare i lavori, soprattutto, è oggi più urgente di quanto lo fosse nel 1972. Costruire lavori di nuova concezione è l'emergenza delle economie europee e italiana. Rimuovere vincoli e fornire incentivi alle imprese è l'oggetto principale delle politiche pubbliche: ossia modifiche normative, fiscalità, politiche attive del lavoro, formazione e altro. Ma perché queste misure abbiano effetto sul livello e la qualità dell'occupazione bisogna 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*? Organigrammi e mansionari emanati dagli uffici organizzazione, contrattazioni sui tempi e cottimi non esistono più. Quali allora le metodologie per progettare le organizzazioni, le tecnologie e il lavoro?

Sembra che la globalizzazione, la terziarizzazione, le nuove tecnologie, la crisi economica stiano sgretolando i posti di lavoro e le organizzazioni quali li abbiamo ereditati dalla Seconda rivoluzione industriale. 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 malgrado 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. 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.

Vi sono tre emergenze fortemente interconnesse che affliggono l'Italia: il degrado di molte aree del lavoro, la qualità dell'organizzazione di molte imprese, l'organizzazione delle PA.

Affermare che, in questo quadro di gravi incertezze, sia possibile sviluppare organizzazioni e lavori di qualità appare un'utopia o un'ingenuità?

Con dati ed esempi tratti dall'ultimo mezzo secolo, che ha visto il progressivo declino del taylor-fordismo, mostreremo che nelle organizzazioni *champion* private e pubbliche si è sviluppato un amplissimo repertorio di forme nuove di organizzazione e di lavoro in grado di assicurare prosperità alle organizzazioni e alle comunità e un'alta qualità della vita: esse però non si sono diffuse quanto e come potevano per rispondere ai crescenti bisogni di produttività del sistema Paese e di generazione di lavori di qualità. E inoltre, soprattutto, non hanno dato luogo a un nuovo sistema di regolazione generale dell'economia e della società, come lo fu per esempio il taylor-fordismo, di cui istituzioni, strutture intermedie, soggetti collettivi possa-

no avvalersi per fronteggiare un tasso di cambiamento infinitamente maggiore di quello delle precedenti rivoluzioni industriali.

È ora necessario – e possibile – progettare organizzazioni e lavori di nuova concezione. E si possono – e si devono – trovare nuovi meccanismi di regolazione sociale in un mondo che resterà altamente turbolento.

Un libro sull'organizzazione e sul lavoro del futuro

Questo è un libro per la progettazione di organizzazioni e di lavori di nuova concezione. 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. Sono ancora largamente diffuse imprese e PA inefficaci, inefficienti, non sostenibili, regolate da prassi e culture organizzative novecentesche. Sono una minoranza i lavori di qualità.

I 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. È illusoria la pretesa che le tecnologie o la formazione da sole possano bypassare questa eredità.

Le tre principali dimensioni della progettazione e dello sviluppo delle organizzazioni sono *gli ecosistemi e le reti organizzative gestite, le unità organizzative sociotecniche, il lavoro di qualità*, oggetto principale di questo libro e al cui approfondimento saranno dedicati in particolare i Capitoli 4, 5 e 6.

I nuovi modelli di organizzazione di successo sono basati sugli ecosistemi e le reti organizzative gestite; sulle unità organizzative fondate sul governo sociotecnico 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 Organizzativi¹.

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.

Il libro propone anche l'attivazione di Patti di coesione e innovazione a livello nazionale e territoriale, come lo furono in Germania la *Mittbestimmung* e in Scandinavia la *Industrial Democracy* e recentemente in Italia il Patto per il lavoro e il Clima dell'Emilia Romagna.

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 problema: la questione organizzativa italiana

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 propon-

gono paradigmi organizzativi e professionali di calibro internazionale. Esse hanno sviluppato un'originale «Italian Way of Doing Industry»² 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 sistemi sociotecnici, ossia organizzazione, tecnologie, lavori integrati. E da alcune – poche – PA di standard europeo.

Le migliori organizzazioni private e pubbliche italiane sono portatrici di esperienze e modelli innovativi di organizzazione e di lavoro in grado di assicurare altissimi livelli di efficienza, efficacia, innovatività, sostenibilità e un alto livello di qualità della vita lavorativa. 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 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 non sono performanti quanto l'industria³;
- la maggioranza delle piccole e medie imprese è 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 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 e che supportino la simultanea progettazione di reti organizzative e unità organizzative flessibili e orientate ai risultati, e l'architettura di modelli professionali centrati sulla responsabilità sui risultati. La qualità della leadership e le competenze dei lavoratori sono cruciali. In una parola, anche le organizzazioni migliori assomigliano più al Sisifo di Camus⁴ che a destinatari di premi su un palco. Nonostante i grandi sconvolgimenti, le istituzioni stentano a cambiare o non cambiano affatto.

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, di cui parleremo nel libro, 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 mai attuata: né riforme né riorganizzazioni efficaci. Non si sono diffusi i casi virtuosi di patti

nazionali e regionali fra imprese, PA, scuole per migliorare le organizzazioni. Sono stati insufficienti i programmi di ricerca e di formazione multidisciplinari.

E soprattutto sono mancati investimenti prioritari per sviluppare lavori di qualità e formazione di qualità. Il problema maggiore è oggi probabilmente la qualità del *lavoro* come *ricchezza delle nazioni*, secondo la definizione di Adam Smith. Non manca un generale consenso che il lavoro, oggi affetto da disoccupazione giovanile, precarietà, polarizzazione, mismatch fra domanda e offerta, *great resignation* e altro, sia il tema centrale di ogni politica di sviluppo: ma valorizzare il lavoro richiede in primo luogo agire concretamente per la creazione di lavori di qualità e di lavori decenti, ridisegnando il contenuto e le condizioni del lavoro in se stesso, formando le persone a svolgerlo e garantendo una buona qualità della vita di lavoro, spesso evocata nel generico concetto di *wellbeing*. Come illustreremo di seguito, una risposta cruciale alla fragilità dell'Italia, «società di organizzazioni diseguali», è la *professionalizzazione di tutti*.

Non sono mancate solo le politiche pubbliche: la popolazione degli innovatori dell'organizzazione, della tecnologia e del lavoro, che chiameremo in seguito gli «architetti dei nuovi lavori», pur avendo profuso tutto il loro impegno ed essendo così rilevanti e numerosi, non sono diventati una classe che ha coscienza di sé, un'identità collettiva e che ha una «voce».

Oggi le sfide che si addensano sono tali da cambiare il contesto economico e sociale dell'Italia: oltre agli effetti della guerra, della crisi energetica, dell'inflazione – che speriamo temporanee –, dobbiamo fronteggiare anche le sfide di lungo periodo della sostenibilità ambientale e sociale, della rivoluzione digitale, della demografia, che stanno già dispiegando i loro effetti in modo sempre più marcato. Le previsioni per il 2023 del Gruppo di Economisti d'Impresa prospettano per l'Italia un PIL a +0,97 per cento, un adeguamento lento e prolungato dei tassi di interesse, un'inflazione al 5 per cento e soprattutto l'aspettativa che la guerra in Ucraina non finirà entro il 2023⁵. La posizione dell'industria italiana nel mercato mondiale per questo non è garantita: l'Italia può vincere forse la gara delle esportazioni nei settori in cui è eccellente (le 4 o 5A), ma non quella di una solida crescita economica e sociale dell'intero Paese.

no le strutture, retorica manageriale che proclama valore pubblico, sostenibilità, flessibilità, persone al centro ecc. e che riempie di queste dichiarazioni le aule di formazione, ma prende corpo nelle prassi solo in un numero limitato di casi di successo. La teoria presentata in questo libro sostiene invece che le organizzazioni non sono solo organigrammi e sistemi di autorità regolati dal diritto e dal potere, ma 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. Le organizzazioni non sono quindi 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.

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

Il libro vuole essere anche un testo di studio per le ragazze e i ragazzi che entrano nel mercato del lavoro, affinché non diventino dipendenti insoddisfatti, ma assumano essi stessi il ruolo di architetti competenti.

Il libro offre l'infrastruttura concettuale per la narrazione e diffusione dei casi migliori di organizzazione e di lavoro e dei processi di cambiamento, oggi possibile attraverso piattaforme digitali anche supportate dall'intelligenza artificiale.

Agli architetti delle nuove organizzazioni e alla politica, questo

libro indirizza in sintesi sette criteri chiave, 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. digitalizzare le organizzazioni adottando forme di *progettazione congiunta di tecnologia, organizzazione, lavoro*;
4. superare lo storico insuccesso del New Public Management promuovendo PA *mission driven* che architettano e gestiscono reti di servizi efficienti;
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 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.

Nelle pagine che seguono queste proposte verranno motivate e articolate, con i riferimenti agli autori di cui sono debitore e alle esperienze di successo.

Il libro propone che la politica, il governo, i rappresentanti dell'economia e delle parti sociali, il mondo universitario assumano la questione organizzativa non come l'«intendenza che seguirà» l'economia e la politica, ma come l'oggetto di specifiche politiche di promozione dotate di investimenti e programmi specifici.

Il libro formula 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, dalle 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*.

La struttura del libro

Il Capitolo 1 approfondisce l'emergenza economica e sociale attuale e la sua radice derivante largamente dalla fragilità delle organizzazioni pubbliche, delle piccole e medie imprese, del terzo settore.

Il Capitolo 2 affronta le opzioni per l'impresa enciclopedia del futuro, un'impresa integrale che coniughi successo economico e sostenibilità ambientale e sociale.

Il Capitolo 3 si interroga sulle Pubbliche Amministrazioni del futuro orientate a garantire servizi eccellenti.

I Capitoli 4, 5 e 6 presentano una sintesi dei lavori miei e dei miei colleghi dedicati alla configurazione e realizzazione di nuovi possibili paradigmi organizzativi: *reti, microstrutture, lavoro*. Ripropongo in modo sintetico quelle teorie e quei metodi frutto di mezzo secolo di ricerche e intervento come formule praticate e praticabili su larga scala e come un programma di ulteriori ricerche⁸.

Il Capitolo 7 risponde alla domanda «che fare?». La proposta è quella di moltiplicare progetti e programmi sociotecnici partecipati, politiche pubbliche di supporto allo sviluppo delle organizzazioni e del lavoro di nuova concezione, e di promuovere un movimento culturale⁹.

Il Capitolo 8 contiene la proposta di Patti per il lavoro, sostenuta dall'apparato che guida il PNRR e dalle esperienze territoriali che abbiamo a lungo studiato: patti che coprano l'«ultimo miglio» del PNRR visto non solo come fornitore di risorse economiche, ma come programma progettuale e riorganizzativo del sistema produttivo italiano e dell'apparato pubblico¹⁰.

Note

¹ F. Butera, «La ricerca-intervento sull'organizzazione. Rivoluzionare modelli e metodi», *Sviluppo e Organizzazione*, maggio-giugno, 2017, con commenti di G. De Michelis, G. Dioguardi, G. Rebora, M. Martinez.

² F. Butera, G. De Michelis, *L'Italia che compete. L'Italian Way of Doing Industry*, Milano, Franco Angeli, 2011.

³ *FIRSTonline*, a cura di Claudio Negro, 27 marzo 2023. Su un periodo di 25 anni la produttività sale nella manifattura, nelle costruzioni, nel commercio e nei trasporti, ma precipita nei servizi sanitari e nell'istruzione.

⁴ A. Camus, *Il mito di Sisifo*, trad. it. Milano, Bompiani, 2001.

⁵ Si veda la pagina «Osservatorio Congiunturale GEI marzo 2023 | Relazioni», <https://www.gei.it/>

⁶ F. Butera, «L'ultimo miglio del PNRR in tempo di guerra: creare coesione e innovazione attraverso patti territoriali per il lavoro», *Pandora*, giugno 2022.

⁷ F. Butera, «La ricerca intervento sull'organizzazione. Rivoluzionare modelli e metodi», *Sviluppo&Organizzazione*, maggio-giugno, 2017.

⁸ F. Butera, *Organizzazione e società. Innovare le organizzazioni dell'Italia che vogliamo*, Venezia, Marsilio, 2020, Capitolo 13.

⁹ F. Butera, «Sociotechnical system design revisited at the end of the 20th century. STS 2.0», in F. Butera (ed.), *Joint Design of Technology Organization and People Growth*, Special Issue di *Studi Organizzativi*, 2020 (scritti di F. Butera, L.E. Davis, T. Sheridan, C. Ciborra, G. Lanzara, S. Bagnara, E. Bartezzaghi, R. Cagliano, M. Guerci, A. Bruni, D. Pittino, L. Tirabeni, P. Gubitta, M. Martinez, R. Cesaria, N. Intini, C. La Forgia, G. De Michelis, A. Fuggetta, M. Benvenuti, P. Bianchi, S. Labory).

¹⁰ Butera, «L'ultimo miglio del PNRR in tempo di guerra», cit.