

---

## Gianfranco Rebora

[www.gianfrancorebora.org](http://www.gianfrancorebora.org)



È possibile che si apra una nuova stagione per la partecipazione diretta dei lavoratori ai processi di innovazione organizzativa? Questo numero di *Sviluppo & Organizzazione* ospita un articolo di Federico Butera che non solo ripercorre le tappe salienti di un'esperienza unica di progettualità organizzativa partecipata, con il metodo della ricerca-intervento, ma apre a una visione del futuro in cui lo sviluppo e la progettazione innovativa delle organizzazioni e dei lavori non siano una mera derivata dell'economia e della tecnologia. Questa visione positiva è corroborata dagli interventi di autorevoli studiosi come Giorgio De Michelis, Marcello Martinez e Gianfranco Dioguardi, cui abbiamo chiesto di commentare e discutere la prospettiva evocata da Butera.

L'articolo di Luigi Campagna e Luciano Pero, pubblicato in questo stesso numero, argomenta a favore della plausibilità di uno scenario che vede la centralità di forme di partecipazione diretta nella nuova organizzazione del lavoro, di fronte al profondo cambiamento avvenuto nel sistema industriale mondiale a seguito dell'internazionalizzazione dell'economia e dell'apertura dei mercati.

Campagna e Pero distinguono le forme di partecipazione indiretta (cioè mediata dalle rappresentanze dei lavoratori) e diretta (quando il management consulta o delega ai lavoratori in prima persona la definizione di contenuti, di condizioni e di modalità dell'organizzazione del lavoro); nel caso della partecipazione diretta, questi autori individuano le forme deboli, nelle quali prevale l'informazione come semplice coinvolgimento, e rivolgono il proprio interesse soprattutto alle forme forti, dove prevale la condivisione e co-decisione.

I diversi interventi raccolti in questo numero sembrano così condividere la convinzione che nel nostro Paese sia particolarmente importante recepire la spinta dei grandi trend internazionali della competizione globale e della rivoluzione digitale, per aprire una nuova fase di progettualità partecipata delle organizzazioni; si tratta di operare sui nessi a livello micro tra tecnologie, organizzazione del lavoro, partecipazione dei lavoratori, in modo da recuperare produttività e valorizzare anche le qualità di quell'*Italy by design* la cui sensibilità innovativa può abbracciare non solo la sfera di prodotti e servizi, ma anche quella delle forme organizzative.

Butera riserva peraltro un ruolo importante a una ricerca scientifica capace di contribuire all'innovazione con apporti professionali specifici che alimentano e innervano i processi di interazione tra i diversi attori organizzativi.

Sotto un profilo strettamente concettuale, si deve dire che i paradigmi di riferimento per questa prospettiva non mancano e configurano una visione umanistica dell'organizzazione, che è andata nel tempo ben al di là degli assunti delle Human Relations degli anni precedenti alla Seconda Guerra mondiale; la ricerca-intervento, promossa da persone come Butera, si è bene inserita in questo filone e può richiedere nel contesto attuale soprattutto un aggiornamento per quanto riguarda la grande evoluzione tecnologica in atto.

Il problema è che gli sviluppi in questo senso sono stati ostacolati in passato proprio dal prevalere a livello internazionale dei processi di finanziarizzazione dell'economia, che hanno portato la logica di mercato anche all'interno delle organizzazioni, riducendo lo spazio per la soggettività delle persone e per l'apertura a soluzioni emergenti dal basso.

I nuovi processi di internazionalizzazione e digitalizzazione non hanno un segno univoco da questo punto di vista, tanto che si assiste a dicotomie che coinvolgono le organizzazioni più celebrate del digitale, che non rinunciano a sviluppare la propria catena del valore traendo vantaggio per esempio da forme organizzative 'prototayloriste' nei grandi stabilimenti dei loro fornitori, localizzati nei Paesi asiatici.

Per l'Italia, c'è certamente uno spazio rilevante per mobilitare le energie del management, dei lavoratori e anche di ricercatori sensibili a questa sfida; si tratta di trasformare i modelli organizzativi di un nucleo consistente di aziende e di dare vita a una progettualità innovativa nel metodo, che affronti anche il design di network e piattaforme di produzione di beni e servizi.