



Professore Ordinario di Organizzazione e Gestione
delle risorse umane all'Università LIUC – Cattaneo
di Castellanza e Direttore di Sviluppo & Organizzazione

Partecipazione e democrazia in azienda

Gli studi organizzativi offrono materiali importanti per approfondire i problemi dell'economia e della società contemporanea. Questa rubrica commenta i libri recenti che danno un contributo in questo senso.

Il volume *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile*, a cura di Marco Carcano, Roberto Ferrari e Vito Volpe (Guernini Next, 2017) riprende e attualizza una tematica che ha ormai una lunga storia, di prassi e di riflessione, ma che negli ultimi decenni non ha più ricevuto grande attenzione. Il libro è promosso dal gruppo ISMO, da sempre impegnato nella formazione, nella consulenza e nella ricerca in tema di partecipazione; viene ripreso in questo modo anche l'elaborazione di *L'impresa al plurale. Quaderni della partecipazione*, nei 10 numeri pubblicati dal 1998. Come sintetizzato da Sandro Antoniazzi nel suo intervento compreso nel volume, questo tema “non ha avuto una particolare fortuna nella storia sindacale del nostro Paese”; questo a causa della distanza di posizioni nel merito tra i tre sindacati principali (con la sola Cisl decisamente schierata a favore) e anche a causa dell'atteggiamento piuttosto “freddo” del mondo imprenditoriale. Nel riprendere e rilanciare l'idea di partecipazione, il libro ha il merito di proporre un approccio a tutto campo, che ricomprende nel concetto di partecipazione alla gestione dell'impresa un insieme di forme, pratiche ed esperienze molto diversificate, non riducibili ad aspetti formali; queste al fondo hanno in

comune la capacità di dare luogo a “un ruolo attivo del lavoratore, quel qualcosa in più che può dare come gratuità e non solo come impegno contrattuale”, e di costituire “l'occasione per valorizzare le persone, il loro lavoro e le loro organizzazioni”, come afferma Andrea Volpe nella prefazione.

Significativa in questo senso è la ripresa della definizione data a suo tempo da Guido Baglioni come “l'insieme delle pratiche e degli istituti con i quali le parti in gioco interagiscono andando oltre le disposizioni e l'incompletezza dei contratti (collettivi e non) e spesso dichiarandolo esplicitamente”; e anche nel

senso che la partecipazione “riguarda le proposte e le esperienze volte a migliorare o a modificare l'asimmetria del rapporto e delle condizioni di lavoro e, non di rado, anche le loro condizioni socioeconomiche nella società”. Carcano, integra anzi questa ormai classica definizione riprendendo da Ota De Leonardis il concetto di “forma di legame sociale che richiede di essere fatta oggetto di discorso da parte degli attori a vario titolo coinvolti”, sottolineandone quindi la esplicita dimensione relazionale.

Sentirsi partecipi del proprio lavoro

Sulla base di questa concezione, Carcano espone una “guida ragionata al dibattito e alle forme di partecipazione”, che si traduce anche in una mappa delle diverse forme, classificate in funzione di collocazione (fuori o dentro al luogo di lavoro), natura (formale-istituzionale, informale, diretta, indiretta), obiettivi generali (antagonistici, collaborativi, integrativi), obiettivi più specifici (controllo andamento aziendale, partecipazione al rischio d'impresa e/o ai suoi risultati economici, gestione aziendale), ambito e/o processi (organizzazione del lavoro, aspetti economici, processi decisionali, processi informativi e/o comunicativi, aspetti su singoli isti-





tuti contrattuali, welfare aziendale, processi di consumo).

Su questa ampia visione si innestano nelle altre parti del libro contributi e interventi più specifici, che toccano aspetti come il ruolo della consulenza per lo sviluppo partecipativo (Vito Volpe), quello della formazione (Maria Giovanna Garuti), il resoconto di esperienze avanzate (i casi Lamborghini, Hera e altri trattati da Roberto Ferrari), il legame tra partecipazione e produttività (Luciano Pero e Anna M. Ponzellini), la partecipazione e le nuove tecnologie (Raffaele Spina), la partecipazione e le politiche retributive (Gabriele Gabrielli). Non mancano interventi di esponenti sindacali (Marco Bentivogli) e confindustriali (Piero Albini).

Il volume è completato dai significativi commenti di Guido Baglioni e di Enzo Spaltro e si conclude in termini propositivi con un ulteriore contributo di Carcano, che ritorna sul ritardo del sistema di relazioni industriali in Italia, quale si manifesta proprio nella limitata sperimentazione di forme di partecipazione dei lavoratori. Carcano, però, portando a sintesi la ricca elaborazione contenuta nel volume, individua un percorso di evoluzione possibile,

imperniato su tre punti qualificanti: la consapevolezza del necessario sostegno della formazione continua; l'adozione di un approccio progettuale e non solo di controllo; la disponibilità di imprenditori e facilitatori dei processi partecipativi. Si chiama in causa in questo senso l'impegno delle Direzioni aziendali e del Personale, del sindacato interno ed esterno all'impresa, del mondo professionale e accademico. Si tratta di ricercare nuove armonie nei processi in cui si concretizzano le attività produttive, quali possono conseguire a un cambiamento e a un'evoluzione culturale dei diversi attori sociali considerati.

ISMO rilancia quindi il proprio consolidato approccio psico-sociale; Volpe ne chiarisce i contenuti in profondità nell'intervento intitolato "Partecipare è naturale e difficile": secondo questo approccio, "la partecipazione costituisce un'indispensabile condizione fisiologica per la vita di ogni persona, così come di ogni gruppo e di ogni comunità". È sull'interazione tra questi tre livelli che occorre portare l'attenzione: sentirsi partecipe nel proprio lavoro; sentirsi partecipe di relazioni organizzative; vivere il gruppo, il

reparto o l'ufficio come luogo di espressione di sé sono le condizioni di base che sostengono la salute delle organizzazioni, non sostituibili da formule di partecipazione solo formali-istituzionali.

Gestione di workforce 'evoluta'

La prospettiva che sembra condivisa dai diversi autori coinvolti è quella che vede aprirsi uno spazio maggiore che in passato per i contenuti e il metodo proposto; a favore giocherebbero esigenze profonde delle organizzazioni di oggi, chiamate a gestire una forza lavoro più evoluta intellettualmente, spinte dalla concorrenza a un uso più efficace di tutti i fattori produttivi e condotte da imprenditori e manager più acculturati e consapevoli; le norme recenti di sostegno al welfare aziendale e alla produttività dovrebbero aiutare ulteriormente.

Con lucidità si avvertono anche le forze contrastanti, come l'individualismo dilagante e l'accorciamento degli orizzonti temporali nei processi decisionali d'impresa.

Ci si può quindi interrogare alla fine se i tempi siano davvero maturi per valorizzare pienamente – non solo in contesti minoritari – una visione dell'organizzazione come tessuto di relazioni, con tutto il suo portato di competenze, pratiche professionali, conoscenze e saperi diversificati.

La rivitalizzazione – che forse è in corso – di una visione umanistica delle organizzazioni con il diffuso riconoscimento nel mondo del lavoro delle abilità relazionali e sociali appare però molto focalizzata su temi comportamentali e su tecniche e metodologie specifiche di intervento, nella formazione, nel coaching, nel Change management. E questa tendenza, nel senso della specializzazione, sembra accompagnarsi alla rinuncia a quell'idea complessiva di partecipazione, comunità



L'opera 'La passeggiata di beneficenza pro inondati di Verona in Corso Garibaldi' è stata dipinta da Giacomo Campi nel 1882: è conservata presso il Museo di Milano di Palazzo Morando Attendolo Bolognini



L'opera 'Il lavoro' del 1930 realizzato da Tatu (Guglielmo Sansoni)

d'impresa e democrazia aziendale che nel Dopoguerra e fino agli Anni 60 aveva avuto un certo rilievo, configurando un modello di organizzazione nuovo e ideale, orientato al futuro. Questa prospettiva si è spenta dagli Anni 80 quando l'ipercompetizione dell'economia globale ha fatto sì che la teoria e la pratica dell'organizzazione accettassero la penetrazione del mercato all'interno del proprio stesso ordine concettuale e ideativo, imponendo il dominio del calcolo economico rispetto ai sentimenti dei lavoratori e anche rispetto allo stesso ordine mentale adottato dai manager.

Quello che chiedo agli autori è se ritengono che possa aprirsi una fase nuova di svolta, nel senso di una partecipazione dei lavoratori alla gestione d'impresa che vada al di là rispetto all'impiego di metodologie di coinvolgimento attivo nei processi lavorativi per investire una più ampia sfera di tematiche.

Inoltre, chiedo se l'indebolirsi del legame tra il lavoratore e la singola azienda – con vite lavorative che raramente ormai si sviluppano continuamente all'interno della medesima azienda – possa influire sul

modo stesso di intendere e gestire la partecipazione.

Alla ricerca degli 'imprenditori della partecipazione'

di **Marco Carcano**
curatore del volume

Nella sua pregevole riflessione sul nostro libro, Reborà ci chiede di interloquire intorno a tre domande o, meglio, tre questioni certamente ancora aperte sia sotto il profilo operativo sia teorico. Le domande sono: la partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa è entrata in una fase nuova oppure no? Sono possibili forme di partecipazione che vadano oltre l'impiego di metodologie di coinvolgimento attivo dei lavoratori nei processi produttivi? Il mutamento della vita lavorativa delle persone con l'accentuarsi della 'carriera' esterna rispetto a quella interna quali riflessi ha sulla partecipazione?

Noi pensiamo che nella concretezza del nostro sistema economico la partecipazione è entrata in una fase nuova, ma ha comunque una diffusione piuttosto limitata. Questo per almeno tre ragioni: la prima è riconducibile alla recente legislazione sulla detassazione e decontribuzione del premio di produttività e del welfare aziendale che così configurati rappresentano senza dubbio un fattore facilitante la partecipazione; la seconda può essere ascritta alle nuove forme di organizzazione del lavoro che hanno bisogno – per usare un termine oggi abbastanza usato – di un lavoratore 'aumentato' ovvero di una persona in grado di presidiare più 'piani' dei processi lavorativi; la terza è riconducibile alla necessità, per molti processi erogativi e per molti mestieri, di dare un maggiore peso alle cosiddette competenze soft che per il successo delle esperienze partecipative sono fondamentali.

Maggiore pessimismo nutriamo verso la possibilità di andare oltre quella che viene comunemente chiamata partecipazione diretta o operativa o organizzativa oltre che economica. Noi auspicheremmo un paradigma diverso nel governo delle relazioni di lavoro, ma cogliamo un atteggiamento delle parti sociali sensibile all'elaborazione anche di buoni documenti in materia tuttavia, a nostro giudizio, meno energico nel mettere a terra le strategie decise.

Tale situazione ha buone ragioni alle spalle. Ricordiamole: la difficoltà – culturale innanzitutto – del sindacato di passare da una logica rivendicativa-antagonistica a un approccio collaborativo-progettuale più consono, ovviamente ai processi partecipativi; la preoccupazione – o la paura – degli imprenditori e dei manager di perdere o di annacquare le loro prerogative decisionali viste come il 'mantra' dell'efficienza e dell'efficacia.

Veniamo all'ultimo interessante quesito posto da Reborà. Certamente una maggiore mobilità esterna dei lavoratori non favorisce un processo di attaccamento all'impresa che rimane una condizione necessaria, ma non sufficiente, per la partecipazione. Però la vera questione – a nostro giudizio – è il cosiddetto engagement o, se si vuole, il contratto 'psicologico' che si instaura fra imprenditori e collaboratori. In un periodo di 'fedeltà leggere' diventa fondamentale curare le relazioni interne che si instaurano all'interno dell'azienda al di là del dato tecnologico o amministrativo. Allora la questione più significativa diventa quella di trovare gli 'imprenditori della partecipazione' ovvero quelle persone dislocate in vari luoghi dell'organizzazione che credono che questa modalità di governare l'impresa generi benefici sia per l'impresa sia per i lavoratori.