



La cultura della partecipazione: considerazioni a partire dal punto di vista di Federico Butera

Giovanni Mari

1. Le teorie sociali in genere si distinguono e si dividono per le *finalità* che esse individuano relativamente alla dimensione collettiva o individuale che esse studiano. Le scelte organizzative allora sono pensate solo successivamente, come mezzi per sostenere e dare forma a tali finalità. Rispetto a questa modalità, Federico Butera, in *Organizzazione e società*, presenta l'assunzione dell'*organizzazione* quale categoria prioritaria con cui vedere il mondo, rovesciando l'opinione corrente che «l'organizzazione sia solo l'«intendenza che seguirà»» le finalità economiche, politiche, sociali, ecc. Ma cosa significa assumere questo punto di vista? Significa, per un verso, ritenere che le trasformazioni siano innescabili solo a partire dai problemi presenti, e non da finalità alternative; le quali, quando è possibile, sono raggiungibili solo attraverso processi guidati da un'idea di maggiore efficienza e organizzazione delle condizioni presenti, anche perché le finalità non sono da stabilire in astratto, ma solo via via secondo criteri di maggiore partecipazione e razionalità. Insomma il primo significato della priorità dell'organizzazione rappresenta una concezione del rapporto tra presente e futuro, ovvero una reale e feconda *cultura delle riforme*. Per l'altro verso, rappresenta, nel libro di cui parliamo, un giudizio sul nostro paese che è un implicito programma riformatore, quello di «fare della questione organizzativa una questione nazionale».

La sfida, per la teoria e per l'azione, è indubbiamente cruciale ed è egregiamente esemplificata e sviluppata nel volume citato che come sottotitolo ha *Innovare le organizzazioni dell'Italia che vogliamo*, e che costituisce anche «un'autobiografia scientifica», un bilancio dell'instancabile attività di studioso, di docente e di consulente svolta da Federico Butera a partire dagli anni Sessanta, testimoniata nel volume anche da un folto numero di allievi, amici e collaboratori attraverso intelligenti e sensibili testi (S. Ba-

gnara, E. Bartezzaghi, P. Bianchi, G. Costa, G. De Michelis, G. Dioguardi, A. Fuggetta, M. Martinez, P. Perulli, G. Rebor, A. Sinatra, M. Tiraboschi). Il libro, in altre parole, non è semplicemente un significativo contributo alla «scienza dell'organizzazione», ma un appello e un esempio per la costruzione di un «movimento» culturale che ponga, soprattutto per l'Italia, la questione centrale dell'insufficiente organizzazione – in termini statistici – delle sue istituzioni, a fronte, di punte organizzative elevatissime ed innovative, che tuttavia non riescono a fare «sistema». Rilevando, quindi, nel deficit culturale in termini di capacità organizzative e non di capacità innovative, la causa della crisi perdurante del paese, cui l'appello ricordato intende richiamare, direi drammaticamente, l'attenzione.

Prima di illustrare e approfondire, ancorché sinteticamente, il modo in cui Butera articola la sua proposta, è utile cercare di fare chiarezza, sia come l'autore impiega il termine organizzazione, sia la fisionomia dei paradigmi in gioco. Abbiamo già detto che «organizzazione» è: 1) una *categoria* attraverso cui guardare il mondo o una parte di esso, precisamente quella istituzionale e sociale, composta da imprese, lavoro, associazioni, partendo dalla osservazione e valutazione del loro grado e qualità di organizzazione e quindi trasformabilità, come nell'esempio citato relativo all'Italia; 2) ma è anche una maniera di indicare delle *realtà* sociali, come un'impresa, le «Partecipazioni statali» o l'«organizzazione criminale»; 3) è anche il *modo* di essere di queste realtà che possono presentare un deficit di organizzazione oppure un'eccellente organizzazione; 4) è uno *stile* di unificazione di pensiero e azione, quando la progettazione intende implementarsi attraverso organizzazioni; 5) è un insieme di caratteri e di regole pratiche, un gruppo di regole e comportamenti codificati e sperimentati, riguardanti soprattutto le persone le quali fanno parte di un'organizzazione, la costruiscono e la migliorano e che trasformano un insieme di elementi in un'organizzazione e non un complesso casuale. Il libro sviluppa tutti e cinque questi significati, anche se il ragionamento è incardinato sul primo e sull'ultimo. In questa maniera il risultato della visione, primo punto, diviene, coerentemente, il fine dell'azione messa in atto secondo il quinto significato. Il quale a mio avviso rappresenta, anche per gli oggetti centrali del libro, il *lavoro* e l'*impresa*, il contributo culturalmente più interessante del libro.

Ci sono diversi significati di «organizzazione», e diversi paradigmi di questa, che si sono succeduti nella seconda parte del Novecento e che hanno segnato, sia la storia delle organizzazioni di questo secolo, sia alcune tappe della vita e dell'esperienza professionale dell'autore, che egli racconta per averle non solo conosciute ma contribuito a definirle. Com'è il caso delle «*isole di montaggio integrate*» (Umi) della Olivetti, che Butera, dopo aver sostituito Luciano Gallino alla direzione del Servizio di Ricerche della fabbrica, verso la fine degli anni Sessanta, realizza a Ivrea; poi, sempre negli anni Settanta, la forma dell'«*organizzazione reale*» sulla base dell'esperienza dell'acciaieria di Terni; quindi la progettazione sulla base del principio dei «ruoli aperti e professioni a banda larga» per organizzare la divisione del lavoro negli anni ottanta; mentre cresceva il «modello organico» già sperimentato alla Dalmine/Tenaris finalizzato al controllo dell'automazione per arrivare, alla fine degli anni Ottanta, al paradigma delle «reti di impresa e impresa-rete» (Butera 1990), e quindi all'idea, dell'inizio degli anni 2000, dell'«*impresa integrale*»: quella che «persegue in modo integrato elevate performance economiche e sociali, che agisce concretamente per proteggere e sviluppare l'integrità degli stakeholder e dell'ambiente fisico, economico e sociale, che ha condotte eticamente integrate» (Butera 2020). Questi progetti hanno seguito il metodo della ricerca e intervento, del «*change management strutturale*», che hanno implicato un rapporto stretto tra ricerca e progettazione, e che richiedono *partecipazione* per sviluppare organizzazioni efficaci, sostenibili e dotate di nuovi paradigmi.

2. Il tema centrale del libro è, quindi, l'organizzazione del lavoro e della produzione, cioè come «disegnare» l'impresa. Nella parte finale del libro questa tematica approda alla proposta di un «modello italiano di fare impresa» basato sul paradigma dell'«*impresa integrale*». E siccome, giustamente e inevitabilmente, Butera parte dalle trasformazioni e innovazioni in cui sono attualmente coinvolti imprese e lavoro, il punto del ragionamento diviene: che cosa vuol dire oggi, dopo la crisi del fordismo e l'affermazione dei *knowledge workers*, organizzare le trasformazioni tecnologiche in modo da promuovere, insieme, sia i possibili maggiori spazi di libertà del lavoro post-fordista, sia l'incremento della produttività e del successo economico dell'impresa? Si tratta, è necessario sottolinearlo,

dell'*interrogativo centrale* cui oggi devono rispondere, insieme alla lotta alla precarietà e insicurezza del lavoro, tutti i sistemi sociali: anzi sarà proprio dalla risposta a questo interrogativo che dipenderanno – la nuova centralità del lavoro – tutti i fondamentali caratteri sociali di tali sistemi, a cominciare dalla loro democrazia e dalla loro sostenibilità ambientale e sociale (welfare e mercato del lavoro) per le generazioni future.

Ebbene, qual è la risposta che Butera avanza nel suo libro? L'autore non si limita a proporre, senza negare il conflitto, un'idea capace di coniugare gli interessi della valorizzazione e di quelli della qualità del lavoro, ma anche di avanzare un esempio di come procedere: il «Patto per il lavoro dell'Emilia e Romagna», realizzato – con eccellenti risultati e sotto il coordinamento dell'Assessore all'istruzione Patrizio Bianchi – dalla Regione nella scorsa legislatura e tuttora in sviluppo (Bianchi, Butera, De Michelis, Perulli, Seghezzi, Scarano 2020). Quindi una proposta per istituzioni, imprenditori, sindacati, management e dipendenti, mondo della formazione, della ricerca e della cultura, che si basa su di una originale soluzione partecipata delle rappresentanze di tutti i soggetti ricordati che a partire dalla ricerca e dalla formazione hanno saputo creare nuovo lavoro di qualità a partire dalla promozione di nuovo valore aggiunto (Butera 2020, pp. 298 ss.). Una proposta interessante e per molti versi originale cui forse è oggettivamente mancata, da parte del lavoro, la costruzione di un nuovo contratto che consolidasse dal lato dell'autonoma partecipazione del lavoro la proposta avanzata dalle istituzioni.

3. L'elaborazione della proposta in generale di Butera prevede un tipo di rapporto, tra innovazione tecnologica e organizzazione, che vada al di là, sia delle posizioni che individuano comunque nella tecnica un fattore di progresso, sia di quelle che ne sottolineano gli effetti necessariamente e principalmente negativi, sul piano dell'occupazione e su quello dell'autonomia e qualità dell'esistenza umana. In realtà, l'innovazione è uno strumento di progresso per chi se ne impossessa per primo, quindi è un mezzo che di per sé produce *ineguaglianze*, prima di tutto in termini di potere, tra chi possiede le capacità conoscitive e finanziarie di produrla, di impossessarsene e di impiegarle, e chi non ha queste possibilità, o le ha parzialmente e in tempi successivi. Questo è sempre accaduto, ma in par-

ticolare avviene da quando la tecnica non è più solo uno strumento per l'affrancamento del lavoro dalla fatica manuale e del corpo. Con l'automazione la macchina cessa di essere semplicemente al servizio della libertà dalla fatica, e se, fin dal Settecento, la liberazione della macchina coincideva con un impoverimento del mestiere e un asservimento dell'attività ai ritmi meccanici, con l'automazione la macchina è in grado, per un lato, di mettere da parte l'attività umana in molti ed essenziali campi di lavoro che essa può svolgere con gradi sempre maggiori di autonomia; e, dall'altro, di impiegare al fine del profitto sempre di più le attività mentali e conoscitive del dipendente.

Questa problematica già presente nell'automazione degli anni cinquanta del secolo scorso, diviene particolarmente evidente con la rivoluzione informatica e digitale. Con cui il ragionamento di Butera, attento alla questione della qualità del lavoro, intende fare i conti. Infatti se la macchina automatica azzerava una serie di attività umane produttive (di beni e servizi), al cui posto rinveniamo attività fabbricative meccaniche e digitali, l'organizzazione della *smart factory* deve coniugare queste attività fabbricative con la qualità del lavoro che le impiega e valuta rispetto al mercato. Occorre, cioè, che le sviluppi nel *nuovo spazio* di attività che l'impresa innovativa crea e che appresta al fine della qualità e della flessibilità dei prodotti, e che soltanto un *lavoro nuovo* in termini di autonomia, creatività, responsabilità e elevata professionalità è in grado di popolare. Uno spazio lavorativo che è nuovo prima di tutto rispetto agli spazi del lavoro della fabbrica fordista. E della cultura manageriale della stessa, la quale deve ritirarsi e lasciare spazio alle attività dei dipendenti, costruendo attraverso nuove forme di collaborazione le progettualità necessarie all'impiego delle macchine. Il *design* di cui parla Butera è esattamente una proposta di progettazione condivisa di questo spazio e della costruzione delle condizioni umane (manageriali e professionali) per la sua realizzazione: condizioni da istituzionalizzare attraverso un determinato paradigma di organizzazione (l'«impresa integrale», capitolo 10). Occorre quindi vedere rapidamente quale cultura manageriale e quale idea di qualità del lavoro compongano il *design* che per Butera va condotto insieme ad un modello organizzativo diverso da quello fordista, quello che egli ha battezzato «Modello 4C» (Butera 2020, pp. 109 ss.):

Cooperazione autoregolata (invece che imposta), *Conoscenza* condivisa (invece che concentrata nei vertici), *Comunicazione* estesa (invece che controllata solo dalla gerarchia), *Comunità* performante (riportando la società all'interno dell'organizzazione) – modello da proporre oggi per l'impresa innovativa.

4. La *cultura manageriale* che il libro sostiene, che l'autore ha promosso e applicato in numerosi progetti e che la fine del fordismo, la rivoluzione informatica e digitale richiedono, è illustrata nella quinta parte del libro e riassunta dalla formula del «*change management strutturale*» (un metodo assunto anche dalla community «Progettare insieme» avviata da Butera e da altri nel 2019). La ricerca è finalizzata a delineare i tratti di una cultura manageriale in grado di far fronte alla situazione e agli obiettivi che l'impresa innovativa deve affrontare sul piano strutturale, sociale, tecnico ed economico. Il cuore di questa cultura è che essa non deve semplicemente rispondere ai continui cambiamenti che il sistema richiede, ma che deve saperlo fare in continuazione e in maniera strutturale, senza lasciare al caso la possibilità di accumulare miglioramenti continui. E che per fare questo occorre una cultura della collaborazione – specificata dal richiamo «Modello 4C» – che scopra in maniera partecipata le conoscenze che occorrono per risolvere i problemi collaborativamente individuati («partecipazione progettuale»); sapendo portare tali conoscenze in un progetto in cui tutti siano coinvolti, perché solo così il cambiamento sarà insieme strutturale e sociale, cioè non temporaneo e pronto per essere a sua volta cambiato, migliorato. Se le strutture regolano i comportamenti delle persone, solo la cultura delle persone cambia le strutture. In questo quadro, importanti sono gli obiettivi perché è impossibile coinvolgere senza condivisione degli obiettivi. Siccome gli obiettivi economici non hanno solo un valore economico ma anche sociale, si pone il problema di un'«impresa integrale» capace di non contrapporre queste diverse finalità. Che questa forma imprenditoriale sia in grado di conciliare le contraddizioni non dipende solo dalla cultura manageriale, né dalla forma dell'impresa, né dall'attivo coinvolgimento dei lavoratori, ma anche dal modo in cui la società sovradetermina tutti i soggetti che fanno capo all'impresa. Una modalità complessiva, a sua volta, almeno in certa misu-

ra, mutabile attraverso il cambiamento d'impresa, non misurabile solo in termini di apporto al Pil.

5. Al fine di approfondire la problematica dell'organizzazione del lavoro necessaria a coniugare le nuove tecnologie con il successo dell'impresa e la crescita della persona che lavora, assai utile è la sintetica storia del lavoro del Novecento presentata nel capito quinto. Un testo esemplare per chiarezza e ricchezza di concetti impiegati. Un capitolo prezioso, tra le parti più originale del libro, in cui ogni concetto è presentato e filtrato dalla conoscenza e dalla esperienza diretta compiute dall'autore. Rispetto alle discussioni sulle trasformazioni del lavoro che partono, sin da Adam Smith, dalle rivoluzioni tecnologiche, Butera, senza partire da queste e senza ignorarle, dimostra come l'organizzazione, cioè la *cooperazione* e la *conoscenza partecipata* delle persone, sia in grado di gestire la tecnologia e di non essere gestita da questa. Il concetto chiave che egli impiega, come già richiamato, è quello di «microstruttura», precisamente di «microstruttura della produzione», di cui un esempio sono anche le «isole» della Olivetti. E, sinteticamente, le tappe fondamentali del percorso dei cambiamenti studiati sono costituite dal «reparto» taylorista; dai «gruppi relativamente autonomi» proposti dalla sociotecnica a partire dalla fine degli anni Cinquanta; dai gruppi sempre più autonomi della *lean production*; dalle «unità di processo» stabili e autonome» e dai «team» temporanei ed auto-regolati negli anni Novanta.

Dall'analisi compiuta da Butera, e che qui è impossibile esporre, mi sembra si debba sottolineare: a) che la fine progressiva del fordismo sui diversi piani (economici, sociali, funzionali, tecnologici, ecc.) non risulta avere un'unica e determinata causa; se la flessibilità e il nuovo orientamento al consumo dell'economia rappresentano il fattore più evidente, esso non va isolato da ragioni più generali e di carattere culturale; si tratta di un lavoro in cui, a un certo punto (in Usa tra la fine degli anni Sessanta e i Settanta), la società industriale e le persone non riescono più a identificarsi, né ad accettare come all'inizio del Novecento; quindi l'immagine del lavoro costruito sotto la spinta del fordismo quale compensazione delle attività subordinate e alienanti della fabbrica meccanica perde ogni forza attrattiva; b) che inizia da allora la ricerca di una nuova idea di lavo-

ro, che non abbiamo ancora trovato (anche se c'è ancora chi ritiene di risolvere i problemi proclamando la «fine del lavoro»), idea indispensabile per una società diversa, che ci faccia uscire dalla transizione in cui viviamo; c) che contrariamente a tutte le narrazioni che sottolineano il carattere cooperativo del lavoro industriale di tipo fordista e, viceversa, la tendenza all'individualismo del lavoro non-fordista, Butera ci fa comprendere che nel lavorare è accaduto esattamente il contrario, cioè l'incremento straordinario della socialità e della cooperazione, composta di «coordinamento», «collaborazione» e «co-decisione»; un fenomeno che solo l'analisi condotta attraverso una nuova concezione della «microstruttura» è in grado di rilevare compiutamente; d) alla fine dell'analisi troviamo l'«unità di processo» e il «team»: si tratta di organizzazioni del lavoro fondate sulla partecipazione, la mobilità dei ruoli, la forte autonomia (informazioni, risorse, gestione degli input, autonomia di flessibilità rispetto alla gerarchia tradizionale, apertura nella composizione, responsabilità, *leader* e non capi, costanti forme di partecipazione e di consapevolezza del significato dell'insieme delle attività d'impresa, ecc.) (Butera 2020, p. 151), al punto che tali «microstrutture» sembrano possedere tutti i caratteri dell'impresa, essere quasi un'impresa collaborativa nell'impresa, ad eccezione, ovviamente, delle funzioni finanziarie e di accumulazione; un valore sociale altissimo del lavoro, apertamente in contraddizione con l'antropologia concorrenziale e distruttivamente competitiva dell'altro, su cui si basa la società liberista.

Per il *design dell'impresa* di oggi il capitolo 14 fornisce le coordinate che inquadrano sul piano dell'organizzazione le questioni che abbiamo incontrato per il management e il lavoro. La rivoluzione digitale ha una specifica caratteristica rispetto alle altre rivoluzioni tecnologiche: essa comprende anche la rivoluzione continua degli strumenti che ne permettono la progettazione e il controllo. Per cui in essa supera il dualismo tipico tra macchina e uomo che aveva fatto sottolineare ai classici della rivoluzione industriale come Smith, Hegel o Marx, l'impotenza umana rispetto ad una macchina che per essere dominata avrebbe richiesto una società diversa e che nel frattempo poteva solo rendere l'uomo più povero di conoscenza fino a trasformarlo in sua appendice. La tecnologia digitale invece contiene al suo interno i mezzi del suo governo, indipen-

dentemente dai rapporti sociali: una sorta di «stanza dei bottoni» da cui dipende il suo sviluppo che, se da un lato, presenta l'autonomia del *machine learning*, dall'altro è aperta al progetto umano. Al quale richiede solo la conoscenza necessaria e le condizioni organizzative per l'accesso ai «bottoni». In questo senso il costante appello di Butera al «progetto», cioè all'autonomo governo umano della nuova tecnologia è pienamente fondato, anche se non sono affatto scontate le modalità e le volontà che prevarranno. Ma giustamente l'autore insiste che la realizzabilità del progetto è una questione di «partecipazione»: non solo nel senso che non si tratta di sostenere una rivoluzione sociale, come se si fosse ancora nella prima rivoluzione industriale, ma anche perché l'implementazione dell'innovazione richiede «coinvolgimento» e «collaborazione», elementi che richiedono «partecipazione» sin dalla «progettazione». Perciò il conflitto è spostato sul piano della formazione e della condivisione dei progetti. Per il lavoro subalterno, quindi, è una questione di libertà, creatività e democrazia industriale. Questioni che riguardano la qualità del lavoro. Ed infatti la sfida è di coniugare produttività dell'impresa e qualità delle attività, proprio nel senso di un rovesciamento del paradigma fordista che legava la produttività all'esecutività e alla parcellizzazione del lavoro. La proposta di Butera di un'«impresa integrale», in grado di «equilibrare efficacia, efficienza, sostenibilità, qualità della vita» (Butera 2020, p. 371), va esattamente in questa direzione.

4. In conclusione vorrei richiamare quella che a me appare la tesi principale dell'attività e del libro di Federico Butera, che al loro centro hanno la *collaborazione* e la cultura delle *riforme*. Che il fulcro di tutto il ragionamento sia costituito dalla partecipazione al fine della trasformazione è evidente. Sono molteplici i termini e le espressioni che egli usa per esprimere lo stesso concetto, ma tutti ruotano attorno all'esigenza di una impresa che sia partecipata in tutti gli aspetti delle sue attività, da quelli strategici a quelli più specifici. Evidente e confessata anche l'origine olivettiana di questa tesi. Eppure i decenni trascorsi dall'invenzione delle «isole» della Olivetti hanno trasformato la partecipazione da un'utopia ad una necessità. E il libro documenta e spiega prima di tutto tale trasformazione, di cui Butera non è stato certamente un mero spettatore. In-

sieme a questa trasformazione le pagine del libro dimostrano, da un lato, che solo una compiuta e diffusa realizzazione dell'impresa partecipata può promuovere la svolta indispensabile per uno sviluppo della società centrato sulla persona, a cominciare da quella che lavora, e sulla trasmissione alle generazioni future di un ambiente umano ed ecologico ricco di diversità e di solidarietà; e, dall'altro, che la partecipazione è prima di tutto una cultura piuttosto che semplicemente un determinato sistema di comitati e di consigli, utili soltanto se tale cultura è radicata e effettivamente attiva. Per cui viene a mente Bruno Trentin, un altro grande esponente della cultura delle riforme, più volte citato nel libro, che in un importante articolo sulla partecipazione e la Costituzione italiana, a proposito della «collaborazione effettiva regolata da diritti e responsabilità, dei lavoratori alla direzione dell'impresa», rileva che, dopo la crisi del fordismo, questa partecipazione è non solo «possibile» ma «necessaria», e non più «affidata soprattutto alla buona volontà degli uomini» (Trentin 2020).

Riferimenti bibliografici

- Bianchi P., Butera F., De Michelis G., Perulli P., Seghezzi F., Scarano G. (2020), *Coesione e innovazione. Il Patto per il lavoro dell'Emilia Romagna*, Bologna, il Mulino.
- Butera F. (1990), *Il castello e la rete*, Milano, Franco Angeli.
- Butera F. (2020), *Organizzazione e società. Innovare le organizzazioni dell'Italia che vogliamo*, Milano, Marsilio, p. 30.
- Trentin B. (2020), *La partecipazione dei lavoratori nella Costituzione*, in *La libertà viene prima*, Firenze, Firenze University Press.