

# Presentazione

Giovanni Mari

La possibilità di trovare, in qualsiasi tipo di lavoro, l'opportunità di realizzare un 'progetto personale' è inestricabilmente legata alla conquista di sempre nuovi spazi di libertà e di partecipazione alle decisioni; in modo da sottomettere a un controllo effettivo tutte le forme di eterodirezione.

(Bruno Trentin, *La città del lavoro*, 1997)

1. Il libro presenta un quadro assai interessante, composto di esperienze dirette e approfondimenti culturali, per comprendere i termini attuali, per più versi inediti, in cui accade la partecipazione dei lavoratori nei luoghi di lavoro. Il principale valore del libro è la capacità di introdurre il lettore al *nuovo significato* che la partecipazione acquista nella fase attuale di trasformazioni del lavoro e del modo di produrre dietro la spinta dell'innovazione tecnologica e organizzativa (quest'ultima auspicabilmente impegnata a coniugare libertà e tecnologia). Due sono i piani su cui misurare soprattutto, mi sembra, questa novità: il rapporto tra *partecipazione e persona* che lavora e quello tra *innovazione e partecipazione*. Sinteticamente: 1) c'è un *bisogno nuovo* di partecipare da parte dei lavoratori; 2) non c'è innovazione *senza* partecipazione. Due tesi che occorre illustrare e cercare di spiegare, sapendo che non sarebbero le uniche a dover essere approfondite. In questo senso aggiungerò una terza tesi sui rapporti tra 'fabbrica' e società.

2. Inizialmente occorre definire lo 'sfondo' in cui avviene la partecipazione. Esso è la valorizzazione del capitale impiegato dall'impresa. Non si tratta di uno sfondo pacifico o privo di contraddizioni e conflitti (interni e esterni all'impresa), e non può non essere presupposto. La partecipazione presuppone l'impresa e le sue finalità economiche, cioè la realtà che permette la partecipazione. Il lavoro può accettare attivamente, passivamente o neutralmente questo presupposto. Dipende dagli spazi di azione che intende praticare. E dipende anche dagli spazi che il capitale intende ammettere che il lavoro pratici. La partecipazione è una modalità del conflitto, non una sua alternativa (Cipriani, *La partecipazione dei lavoratori: un valore, se efficace*, in questo volume). Quanto agli spazi percorribili solo una disposizione *positivamente attiva* permette di percorrerli interamente, anche al fine della crescita della persona che lavora e non solo dello sviluppo dell'azienda.

Se non può esserci partecipazione senza conflitto, cioè senza un modo *autonomo* del lavoro di essere nella partecipazione, non può neppure esserci partecipazione senza *condivisione*, cioè senza l'assunzione di un terreno comune tra capitale e lavoro composto di elementi diversi, economici, aziendali, personali, culturali, valoriali. I quali, se non possono essere in contraddizione con la finalità della valorizzazione (come il tema della «produttività» avanzato da Guido Baglioni nell'*Introduzione* al presente volume), non possono neppure essere stabiliti (nella forma, negli scopi e nei dettagli) solo da una delle due principali parti in gioco (i soggetti in gioco sono ovviamente numerosi, ma la partecipazione di cui stiamo parlando, diciamo essenziale, è quella che mette in moto e finisce per condizionare la partecipazione allargata alle finalità dell'impresa di tutti gli altri soggetti, anche esterni). Non è qui il caso di approfondire i possibili contenuti strategici o immediati della partecipazione, che la digitalizzazione intreccia profondamente, facendo acquistare valore generale anche alle scelte particolari. Comunque il lettore potrà trovare, specie nella prima parte del volume, esempi concreti di questi contenuti.

3. Perché ho sostenuto che da parte del lavoro vi è un *nuovo bisogno di partecipazione* (cosa che il lettore potrà ampiamente verificare nelle pagine del volume)? Un bisogno che il sindacato, com'è testimoniato dal presente libro, è interessato a rappresentare, a coordinare e mettere in opera, con la consapevolezza che si tratta di una sfida difficile, sia per i contenuti, complessi, sia per le resistenze, culturali e di *routine*, messe in atto da parte della proprietà e del *management*? In cosa consiste e come può essere spiegata questa novità? A me appare una conseguenza e un aspetto integrante della «riproposizione della persona» (Bruno Trentin) avvenuta nel lavoro con la crisi del fordismo e l'affermarsi del lavoro della conoscenza. Una personalizzazione che accade, almeno come *esigenza*, in tutte le forme del lavoro, qualificato e non qualificato, stabile e precario, anche come risultato dello sviluppo culturale della società, e come base sociale e non semplicemente professionale della formazione, anche per tutto l'arco della vita. Un diritto ad essere persona (autonomia, iniziativa, creatività, responsabilità) insufficientemente riconosciuto e, soprattutto, ammesso solo nei lavori a maggiore professionalità. Come se le persone, per il solo fatto di non avere alte qualifiche, titoli scolastici o di non svolgere lavori ad alta professionalità, non sentissero il bisogno di essere persone e individui liberi in ogni momento della loro vita di cittadini e di lavoratori. La «riproposizione della persona», diversamente (per ora) dalle lotte di massa degli anni Sessanta, si presenta in forme individuali (o individualistiche), ma non meno diffuse, anche se contraddittoriamente e spesso malamente espresse (populismo), ma finisce, come sempre accade per le novità sociali, a coagularsi e manifestarsi più consapevolmente nel lavoro. Qui il bisogno della persona di un lavoro di qualità in cui auto-realizzarsi sbocca in un *bisogno di partecipazione* come collaborazione alla

costruzione, non solo di un posto di lavoro e di un salario, ma della qualità dell'organizzazione e dei prodotti dell'impresa, del suo successo imprenditoriale, allo stesso modo in cui l'artigiano cinquecentesco, appassionato del proprio lavoro, si identificava nell'opera delle sue mani. Occorre che la proprietà e il *management* non cadano nell'errore di frustrare e di strumentalizzare questo crescente bisogno di partecipazione, che anzi va valorizzato. Che da parte sua il sindacato appare impegnato a interpretare e dirigere.

4. Ho richiamato l'idea, sostenuta anche nel presente libro in particolare nella seconda parte, che non c'è innovazione senza partecipazione. Più precisamente che non è possibile *implementare* l'innovazione senza partecipazione, cioè senza coinvolgimento delle persone che lavorano nell'impresa a tutti i livelli. Questo vale in particolare per l'innovazione in corso, cioè per la digitalizzazione dell'economia, della produzione e del mercato, ovvero per i temi sollevati dalla Quarta Rivoluzione industriale. Mi soffermerò solo su due aspetti, che però mi sembrano particolarmente adatti alla questione.

La tecnologia, per l'autonomia (relativa) della scienza e per la rapidità e continuità delle sue applicazioni, è destinata, su molti piani, a dire la prima parola. L'organizzazione, la psicologia (individuale e collettiva), la cultura e le istituzioni vengono di regola prese di contropiede. Per l'impresa, insieme alla tecnologia, fondamentale è l'*organizzazione* (che è un fatto sociale), senza la quale la tecnologia sarebbe, come spesso è accaduto nell'antichità una scoperta intelligente ma fine a se stessa (in certi casi un gioco meccanico). L'impresa è organizzazione, tecnologia e lavoro (Federico Butera). Ma come sarebbe possibile progettare e implementare una nuova organizzazione dell'impresa senza partecipazione, senza la condivisione del disegno strategico e il suo miglioramento continuo, e, soprattutto, senza mettere a frutto, nella filiera della valorizzazione, tutto ciò che la creatività degli addetti può avanzare al fine del successo della *smart factory*? Al punto che in certi casi e per certi autori, organizzazione e architettura della partecipazione quasi si identificano dal punto di vista della direzione della 'fabbrica' digitalizzata?

La rivoluzione digitale ha anche un altro aspetto essenziale per il ragionamento che intendo compiere. Essa si sviluppa attraverso forme linguistiche, reti e interconnessioni che sono codificazioni creative e applicazione di banche di dati, che le *Artificial Intelligence* incrementano autonomamente. Questo per dire che gli *input* non vengono da una sola parte (come nelle precedenti rivoluzioni) ma sia dall'uomo, che dalla macchina, in un ambiente di lavoro in cui uomini e macchine *collaborano* sulla base di comunicazioni tra uomini, tra uomini e macchine e tra macchine e macchine. Senza contare che l'attuale rivoluzione industriale, a differenza delle altre, non si basa su una sola o principale tecnologia (come il vapore o l'elettricità), ma su molte innovazioni impiegate contemporaneamente (molteplici tecnologie abilitanti). Come è possibile pensare di gestire questa situazione attraverso un'organizzazione piramidale, tipo quella fordista, ancora in auge nell'auto-

mazione del secondo Novecento? Le organizzazioni non fordiste non possono non essere partecipative, sia o non sia la loro organizzazione *Holacracy* (Brian Robertson); devono essere capaci di codificare ogni suggerimento e osservazione in un circolo *down-top* e *top-down* finalizzato alla qualità, essere flessibili alle nuove esigenze organizzative ed economiche, quindi non piramidali in senso assoluto. In altre parole solo un'organizzazione fondata, sia sul *Machine Learning*, sia sul diritto alla 'parola' e all'"ascolto", quindi su una *partecipazione linguistica* (comunicativa e informativa) che valorizzi i contributi competenti e creativi di ciascuno (incrementati dalla formazione continua), è in grado di reggere l'impatto dell'innovazione e delle conseguenti esigenze di implementazione flessibile.

5. Infine un cenno rapido a un altro problema, che ritengo non possa essere rimosso, il rapporto tra 'fabbrica' e 'società'. La tesi è la seguente: *la partecipazione ha bisogno di più democrazia (e di più sindacato)*. La partecipazione non può non essere un *progetto*, e come tale ha necessità, per dare i migliori frutti, di essere attuata in tutti i suoi aspetti e non solo in parte di essi. Molto importante è il lato oggettivamente politico. In che senso? Se nei luoghi di lavoro si realizza una partecipazione finalizzata alla qualità del lavoro, alla qualità dei prodotti e al valore della produttività, se cioè in 'fabbrica' si riesce a stabilire questo patto tra le sue componenti essenziali sulle spalle dell'innovazione, con quali criteri si impiegheranno i frutti di tale collaborazione? Oppure si ritiene che questo aspetto non interessi il lavoro? È utopistico pensare che la partecipazione implementi l'innovazione, incrementi la produttività, valorizzi attivamente il capitale e poi richieda di essere anche la forma con cui si definiscono le finalità sociali della ricchezza prodotta? Cioè che il patto stabilito in 'fabbrica' possa valere, in termini di contenuti, anche in società?

La migliore qualità del lavoro sarà immediatamente usufruita dall'"operaio" nell'attività stessa; la valorizzazione del capitale in parte andrà nelle tasche del dipendente nella forma del salario e di eventuali altre forme monetarie. Il resto, al netto dei tutti i costi, andrà a chi ha anticipato il capitale. Ma per la partecipazione il discorso non può finire qui. Non tanto per una questione di redistribuzione, da cui non dipenderà mai il senso del lavoro né quello della vita (anche se il denaro è un importante compagno di entrambi). La 'fabbrica' oggi (economia della conoscenza e rivoluzione digitale) è legata più di ieri alla società. Se la partecipazione aiuta la democrazia, che si è sempre fermata sulla soglia della fabbrica novecentesca (Norberto Bobbio), impedendo agli operai di sentirsi cittadini in fabbrica (cosa che accade tuttora), oggi gli 'operai' non sono pienamente persone in 'fabbrica' se non lo sono in società. Appare, cioè, contraddittorio, e alla fine insostenibile, richiedere una partecipazione attiva e 'appassionata' ai successi dell'azienda e poi non favorire una corrispondente attiva partecipazione alla definizione degli *obiettivi collettivi* che i risultati della valorizzazione potrebbero per-

mettere di realizzare. È difficile essere attivi in fabbrica e passivi in società, rovesciando paradossalmente il rapporto fordista tra passività in fabbrica e supposta attività in società (consumi, tempo libero, famiglia ecc.). La partecipazione nei luoghi di lavoro forma una coscienza diffusa da nuova 'classe' dirigente, che, educata nel lavoro, richiede di partecipare al progetto sociale e non solo a quello dell'azienda. La separazione tra partecipazione responsabile in 'fabbrica' e partecipazione alla costruzione responsabile della società ha l'effetto di una frattura nella coscienza, inaccettabile per la persona e in grado di sottrarre energie preziose allo sviluppo della democrazia. Dopo che per più di due secoli è stata posta al centro l'alienazione del lavoro oggi appare ugualmente, e forse di più, al centro l'alienazione sociale del lavoro.

È difficile dire quando la democrazia sarà matura per questo *progetto di doppia partecipazione*. Il lavoro e il sindacato, lo testimonia il presente libro, appaiono esserlo.