



Officine Sviluppo e Ricerca S.R.L.



SUCCESSO
CAMBIAMENTO
BENESSERE
COOPERAZIONE

La Partecipazione – “Linee Guida”

PER UN APPROCCIO CENTRATO SULLA PERSONA NELLA DIMENSIONE AZIENDALE



Il Progetto è stato realizzato per conto dell'Ebli

Sviluppato da Officine Sviluppo e Ricerca srl

Coordinatore dell'attività di ricerca

Pierpaolo Letizia

Autori:

Fulvio Pellegrini

Pierpaolo Letizia



Sommario

Per un approccio centrato sulla persona nella dimensione aziendale - Linee guida	4
Perché queste linee guida	4
Perché la partecipazione	4
Che cosa si intende per partecipazione	8
I fattori caratterizzanti	11
Consolidare i processi partecipativi. Elementi di un percorso partecipativo ideale	15
La partecipazione porta solo vantaggi	18



**© EBLI - Ente Bilaterale
del Sistema Industriale
Integrato di beni e Servizi Tessili
e Medici Affini**

Viale Pasteur, 8 – 00144 Roma
tel. 06/5903439
info@eblinazionale.it
www.eblinazionale.it

L'EBLI è titolare dei diritti di riproduzione, memorizzazione, adattamento, totali o parziali, con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche) del presente volume.

È ammessa la riproduzione parziale per uso personale nei limiti di cui alla Legge 22 aprile 1941, n. 633 con espressa citazione della fonte.

Roma, ottobre 2019

EBLI è un'associazione fra:



Viale Pasteur, 8 - 00144 Roma
tel. 06.5903430 fax 06.25496320
assosistema@assosistema.it
www.assosistema.it



Via Somalia, 1 - 00199 Roma
tel. 06.86220012 fax 06.86220032
femca.nazionale@cisl.it
www.femcacisl.it



Via Piemonte, 32 - 00187 Roma
tel. 06.4620091 fax 06.4824246
nazionale@filctemcgil.it
www.filctemcgil.it



Via Po, 162 – 00198 Roma
tel. 06.88811500 fax 06.86321905
segreteria.nazionale@uiltec.it
www.uiltec.it



Per un approccio centrato sulla persona nella dimensione aziendale - Linee guida

Perché queste linee guida

Questa parte del lavoro qui presentato vuol essere un contributo alla sistematizzazione di quanto sostenuto in precedenza e il tentativo di dare indicazioni su come procedere per sostenere gli attori nel percorso di estrazione di idee, approcci, percorsi utili alla partecipazione.

In considerazione dello stato del dibattito e della variabilità delle esperienze concrete e dell'incontro/scontro di visuali interpretative sul tema, questa parte vuole essere un primo contributo per:

- **definire dei significati comuni** da utilizzare con la certezza di dare cittadinanza ai linguaggi, alle caratteristiche e alle viste che si utilizzano nelle dinamiche partecipative
- **individuare alcuni elementi chiave** di un percorso che, seppur ancora in gran parte da costruire, ha già definito riferimenti culturali, aspettative e obiettivi generali e specifici
- **delineare concretamente alcuni percorsi e alcune visuali attuative** da condividere tra gli stakeholders

Perché la partecipazione

La partecipazione costituisce un'indispensabile condizione fisiologica per la vita di ogni persona, così come di un gruppo o di una comunità. La mancata partecipazione costituisce al contrario una condizione che può diventare dolorosa laddove produce solitudine, assenza di significato, estraneità, esclusione, mancanza di riconoscimento, isolamento.

La dimensione relazionale insita nelle pratiche partecipative tende al ricongiungimento e alla benefica sovrapposizione di tre aree che

riguardano la dimensione del sé, intesa come dimensione profonda di ogni individuo: l'essere parte, il sentirsi parte e il fare parte.

Al di là di ogni contiguità e possibile sovrapposizione di queste percezioni emergono importanti differenze che i fenomeni partecipativi in generale e, come vedremo, quelli aziendali tendono a valorizzare concretamente nella pratica realizzativa.

Essere parte: si è parte di una famiglia, gruppo, comunità. Richiama l'identità ed è un sentimento basilare che delinea il confine dell'individuo in termini di appartenenza diretta.

Per essere valorizzato, l'essere parte necessita del **sentirsi parte**. Questa condizione costituisce la vera e propria dimensione affettiva che accompagna la partecipazione, quella che consente all'individuo di legare la propria appartenenza a un luogo interiore che lo qualifichi e lo alimenti. La terza area è quella che si costituisce attorno al **fare parte** e che consente alla persona in un contesto relazionale dinamico di sentirsi parte in azione e di produrre **un noi** concreto ed identificabile:

- sentirsi partecipe di sé,
- sentirsi partecipe di relazioni organizzative (i colleghi, il capo, lo staff),
- fare parte di una comunità in azione, un gruppo di lavoro, il team. Essi costituiscono il luogo privilegiato e ideale della partecipazione della persona

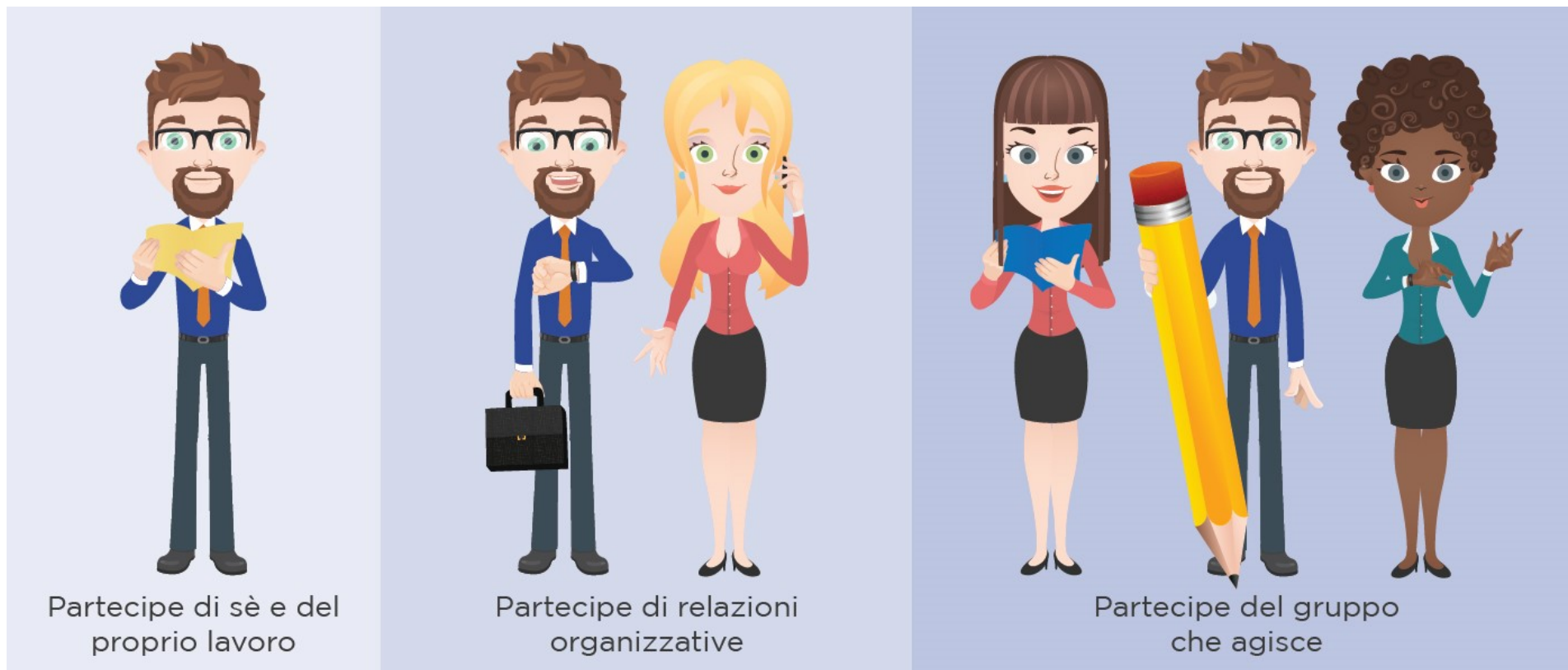


Figura 1 Sé e Livelli di Partecipazione



Se la frammentazione, l'individualizzazione, la cura del sé e di sé costituiscono il *core* di una tendenza che sempre più caratterizza gli individui nella modernità e nell'era della globalizzazione la valorizzazione di forme di partecipazione a tutti i livelli, che coinvolgano le persone nella vita lavorativa e in quella di relazione, possono rappresentare opportunità di miglioramento individuale e il potenziamento del proprio benessere.

Una azione, quindi, che appare dotata di senso e portatrice di una prospettiva fortemente attuale e ancorata all'evoluzione recente delle società è quella di concentrarsi sulla persona come elemento di snodo ed elemento vitale di qualsiasi esperienza imprenditoriale. Questa conclusione ha portato alcuni studiosi (Naisbitt, 2014) a sostenere che la più grande innovazione del XXI secolo non sia la tecnologia in quanto tale ma una estensione di quello che noi intendiamo per *esseri umani*.

La partecipazione si configura, quindi, come ambito privilegiato di analisi e di proposta operativa. Essa è la prima conseguenza dell'approccio teorico prescelto che è centrato sui bisogni della persona.

Ma c'è di più.

La tradizione olivettiana delle relazioni umane introduce, seppur non esplicitamente, due principi/fattori estremamente significativi e rilevanti nel nostro contesto descrittivo.

Costruire un ambiente lavorativo attraente per i propri dipendenti può creare le condizioni per la piena soddisfazione degli imprenditori. Corollario di questo principio è che il benessere personale dell'imprenditore può non passare esclusivamente dal profitto aziendale ma può transitare verso altri valori di cui la sostenibilità ambientale, l'utilità

sociale dell'azione imprenditoriale, l'equità distributiva del valore prodotto sono buoni predittori.

La partecipazione quindi, si afferma come un processo/valore che rafforza le dinamiche interaziendali che vede il benessere del lavoratore e dell'imprenditore come fattori essenziali di un gioco a somma positiva. Appare evidente che, al di là di ogni tentazione retorica è nelle pratiche partecipative e non nella buona contrattazione che tutto questo valore aggiunto viene prodotto e diventa riconoscibile per tutti.

Va da sé che se la partecipazione incisiva nasce da un significativo *cultural change* essa può funzionare se, oltre a rispondere a condizione di vantaggio reciproco, si istituzionalizza diventando un valore che gli attori danno progressivamente per scontato.

La partecipazione funziona solo se partecipare e far partecipare ti piace, risponde ad un tuo bisogno profondo, ti conviene e, per te è un valore: altrimenti meglio rimanere in una buona contrattazione.

Fatte le dovute differenze, costruiti i contenuti e le condizioni per una effettiva proporzionalità degli sforzi e delle intenzioni è il lavorare sugli aspetti della partecipazione come un gioco a somma positiva che crea le condizioni per una sua progressiva affermazione.

Da questo punto di vista, e ci torneremo in seguito, la stessa formazione anche quella congiunta di imprenditori, quadri e lavoratori assume valore

- sia come strumento di crescita delle professionalità tecniche per consentire un risultato concreto e migliorativo attraverso le pratiche partecipative,



Figura 2 Circolo virtuoso della crescita

- sia come strumento di diffusione di comportamenti virtuosi che facilitino la partecipazione come percorso e processo relazionale. *Analisi dei fabbisogni, gestione dei conflitti, distribuzione delle risorse cognitive e tecniche per l'innovazione, valorizzazione delle esperienze e dei risultati comuni* rappresentano terreni di capacitazione che non riguardano gli attori nella loro più consueta veste negoziale (contrattazione) ma soprattutto

nella loro funzione di promotori di benessere organizzativo e di successo economico e sociale di tutti in un meccanismo ciclico ed incrementale di sviluppo che si alimenta nello scambio costante tra *valorizzazione del sé* e *crescita e successo economico dell'impresa*.



Il benessere organizzativo, in questa visuale coniuga lo stato di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori a tutti i livelli dell'impresa con altri elementi fondanti nel significato stesso di partecipazione: la motivazione, la collaborazione, la comunicazione trasparente, la fiducia

Che cosa si intende per partecipazione

La partecipazione dei lavoratori nell'impresa riguarda quell'insieme di attività economiche, culturali, formative e professionali, nonché quelle prassi condivise più o meno formalizzate o veicolate dal sistema delle rappresentanze aziendali (e/o territoriali) che creano le condizioni del **dare e avere** di più nell'ambito dell'attività lavorativa. Serve quindi a potenziare lo scambio tra lavoratore e impresa in una logica **win to win**.

La partecipazione in questa visuale olistica può, pertanto, definirsi come *la possibilità data dall'azienda alle persone di intervenire nel ciclo del lavoro in modo intenzionale e finalizzato utilizzando gradi di discrezionalità già presenti nel loro ruolo (forme deboli) oppure con nuovi spazi di autonomia appositamente costruiti (forme forti)*.

Le forme della partecipazione sono molteplici e si presentano attraverso differenti modalità.

Una prima modalità può realizzarsi attraverso incontri di start up, workshop, attività formative sui programmi o progetti di innovazione e/o sul cambiamento che si intende attivare, ai sistemi di raccolta dei suggerimenti anche diretti da parte del lavoratore.

Tutte queste attività possono essere generalmente ricomprese nel concetto di **people care** e, in parte, in quello di **change management**. In questo caso sarebbe più corretto parlare di coinvolgimento dei lavoratori piuttosto che di partecipazione e possono essere iscritte nell'alveo delle tecniche manageriali innovative.

Una seconda modalità è quella relativa ad una partecipazione motivata e consapevole del lavoratore a differenti tipologie di attività, molto spesso di **natura di gruppo**.

Parliamo di forme di lavoro in team, di attivazione di circoli di qualità, di gruppi di miglioramento, di gruppi autonomi nei quali possono essere praticate esperienze di polivalenza professionale autogestita, gruppi di progetto, comunità di pratiche.

Il **lavoro in team** sembra essere una delle innovazioni più interessanti degli ultimi anni per quanto riprenda ampiamente suggestioni già presenti nel dibattito degli anni '70 sui temi della partecipazione operaia, cambiando però la prospettiva strategica nella quale tale dibattito è oggi inserito.

Esso prevede rotazione, polivalenza, riduzione della catena gerarchica e quindi, nei casi migliori, ampliamento degli **spazi decisionali verso il basso**, dello spazio di influenza dei lavoratori attraverso il team.

La **Tavola 1** sottostante sintetizza, in una vista unitaria, certamente non esaustiva ma esplicativa di quanto andiamo sostenendo, le differenti



modalità, distinguendo le forme della partecipazione organizzativa secondo due criteri esplicativi: le motivazioni, riconducibili a due macro-finalità, gestionale e innovativa di processo e di prodotto; le modalità di partecipazione, intese come individuale o di gruppo.

Ne derivano quattro tipologie di forme partecipative che possono manifestarsi con diverse intensità e combinate in varie soluzioni secondo

il contesto aziendale di riferimento e la presenza di una serie di fattori. Va da sé che, nelle dinamiche caso per caso, queste modalità partecipative possono essere sostenute e valorizzate da un contesto nel quale le relazioni industriali abbiano dato impulso alle dinamiche partecipative nel loro complesso.

Tavola 1 - Le forme possibili della partecipazione organizzativa

		Gestione	Innovazione
Modalità di partecipazione	Individuale	Delega su obiettivi con rotazione e polivalenza	Formazione mirata e campagne di innovazione
	Di gruppo	Team di lavoro Orari a menu e smart working Social network informali	Gruppi di miglioramento Comunità di reti professionali



Ciò premesso non è facile individuare nelle esperienze dirette, dei criteri chiari e definitivi con cui tali attività di partecipazione possano manifestarsi. Di sicuro esse possono differenziarsi in *forme deboli* e *forti* in relazione all'effettivo grado di coinvolgimento e potere decisionale dei partecipanti, alla capacità delle rappresentanze sindacali aziendali/territoriali eventualmente operanti di costruire i presupposti per uno sviluppo virtuoso del processo. Elementi spia e dirimenti per questo tipo di catalogazione sono l'esistenza di *strutture e forme organizzative di riferimento*, la presenza di *esperienze di progettazione congiunta*¹.

Come è ormai condiviso ampiamente dalla ricerca in questo ambito, si può sostenere come, non ci sia rapporto diretto, meccanico e positivo, ad esempio, tra partecipazione e aumento di produttività. Questa può aumentare qualora, e solo se, i processi partecipativi attivano feedback di natura relazionale concreta capaci di agire sulla performance più complessiva, individuando pratiche migliorative percorribili (innovazione, efficientizzazione flussi, risparmio risorse).

Il miglioramento della performance si ciba, come vedremo, della presenza, ad un livello più generale:

- di una *forte intenzionalità*,

¹ Una versione della partecipazione economica può esser quella del workers buy-out nella quale in situazione di crisi delle imprese sono gli stessi lavoratori (più spesso i loro dirigenti) a farsi carico della continuità dell'impresa fino all'acquisto della stessa.

- della generazione di un cambiamento profondo, ove necessario, della cultura aziendale e dei comportamenti organizzativi di tutti i partecipanti,
- di innovazioni introdotte privilegiando modalità *dal basso*.

Il perimetro della partecipazione, soprattutto di quella individuale del lavoratore è, per sua natura, laddove si costruisce attorno al benessere della persona, contrassegnato dall'emergere delle competenze professionali dei lavoratori e gestionali degli imprenditori, rappresentandosi come una progressiva riduzione delle *egemonie organizzative esclusive*.

Partecipare in una dimensione più collettiva nella quale può generarsi più innovazione, più efficienza organizzativa ed efficacia sociale, più imprendibilità diffusa, più valore da distribuire nello scambio fra lavoro, impresa e mercato.

Va da sé che la partecipazione, in special modo quella diretta, trovi la sua maggiore legittimazione nelle competenze tecniche dei lavoratori ovvero nasca a partire da un criterio riconoscibile prevalentemente di natura professionale. Essa si rafforza attraverso la valorizzazione del processo partecipativo in sé stesso, cioè su competenze che sviluppino



la partecipazione come modalità attuativa del cambiamento e come processo efficace, utile, riconoscibile e condiviso da tutti.

Questo perché, al di là di ogni possibile retorica del cambiamento è necessario imparare le regole e le modalità che consentono ad ognuno di partecipare.

Questo perché, la partecipazione ha modalità e regole sue specifiche, molte delle quali non disponibili naturalmente dentro e fuori dell'azienda (attori della contrattazione) e che, quindi, vanno opportunamente, individuate, costruite e distribuite a tutti i livelli nel tessuto di relazioni professionali e personali a tutti i livelli.

Dopo aver definito le motivazioni che ci hanno portato a definire le caratteristiche portanti della partecipazione come processo complesso, nelle pagine che seguono cercheremo di definire un percorso ideale di tipo partecipativo dal quale estrarre, in sintesi, i vantaggi che possono derivare dall'adozione di specifiche e circostanziate forme di partecipazione.

I fattori caratterizzanti

La partecipazione dei lavoratori all'organizzazione aziendale a tutti i livelli (partecipazione organizzativa) per potersi affermare come prassi condivisa deve *poter contare* su condizioni attuative che possano sostenerla e consentirle di svilupparsi. Abbiamo definito questi fattori come fattori caratterizzanti riprendendo, metodologicamente, quanto già fatto in precedenza per quanto riguarda le caratteristiche salienti dell'impresa, cosiddetta, partecipativa.

I fattori che andremo a descrivere appariranno nella maggior parte come limitazioni e come variabili esplicative delle caratterizzazioni che

i percorsi partecipativi possono, via via, assumere. In altre parole, si vuole qui sostenere che, al di là della necessaria dose di volontarietà e di sviluppo di una cultura della partecipazione a livello aziendale, esistono numerosi fattori, appunto fattori caratterizzanti (spesso nella veste di prerequisiti), ai quali porre attenzione. La loro presenza/combinazione è dirimente per *situarsi, riconoscere ed interpretare* correttamente le dinamiche partecipative che si intende attivare/promuovere.

Dimensioni e dislocazione geografica

La dimensione aziendale è un fattore che potremmo definire genetico, che spinge in direzione della definizione del carattere e del peso affettivo da imprimere e da dare al processo stesso. Nelle grandi imprese sembra essere più facile attivare processi partecipativi. Nelle piccole, piccolissime e microimprese appare fondamentale una verifica dei fattori motivazionali dei partecipanti, delle caratteristiche della catena decisionale, della presenza di competenze, etc. Inoltre, nelle piccole e micro imprese si nascondono anche insidie date dall'assetto informale delle organizzazioni che spesso innesca in automatico forme partecipative o pseudo partecipative. Forme di coinvolgimento che se in alcuni casi intercettano concretamente lo spirito della partecipazione (valorizzazione del lavoratore attraverso la delega e l'apertura verso le sue necessità ed istanze) non di rado si sostanziano in forme di concessione dal sapore paternalistico figlie di una cultura del lavoro ormai superata.

Per quanto riguarda la dislocazione geografica non si finirà mai di sostenere l'importanza del contesto territoriale nel quale l'impresa è inserita. La presenza di capitale sociale a livello territoriale, l'abitudine a fare rete e a cooperare delle persone e delle organizzazioni, il ruolo svolto dalle istituzioni pubbliche come



facilitatori nell'accesso alle risorse per lo sviluppo (capacity building) fanno la differenza. Agire a livello di azienda e/o di gruppi di aziende in un'ottica collaborativa che privilegi la partecipazione necessita e si avvale di un "milieu" di competenze territoriali facilitanti.

Articolazione dei fattori produttivi: intensità di capitale, tecnologia, competenze professionali

Anche l'articolazione e la specifica configurazione dei fattori produttivi assume una valenza dirimente. Intensità di capitale, tecnologia e competenze professionali sono tra i fattori che fanno la differenza.

- Il primo ci informa sui costi possibili dei cambiamenti su cui la partecipazione può incidere in termini di valore economico e relazionale (dei processi e degli strumenti).
- Il secondo ci informa sulla caratterizzazione del ciclo produttivo così come dell'intensità dei percorsi di valorizzazione/svalorizzazione del lavoro umano. Il pendolo tra governo dei **processi a base tecnologica** e sviluppo dei processi di **sostituzione di lavoro umano con tecnologia** (labour saving) definisce alcuni elementi chiave dei processi partecipativi.
- Il terzo sostiene la nostra convinzione che la presenza di competenze di pregio tra i lavoratori (esperienza professionale specifica, biografia, saperi impliciti, saperi professionali e/o artigianali) aiuti la partecipazione, soprattutto quella del singolo lavoratore, perché è in grado di mobilitare risorse cognitive essenziali allo sviluppo della partecipazione orientata al **potenziamento di pratiche di innovazione aziendale**.

Tipologia di business

Va da sé come anche la tipologia di business possa facilitare o inibire i processi partecipativi. Produrre e agire all'interno della produzione di servizi, di beni immateriali, di beni tangibili cambia le forme essenziali dell'organizzazione del lavoro e, al tempo stesso, le strategie e le modalità possibili nella promozione di percorsi di partecipazione dei lavoratori.

Dove è maggiore la parcellizzazione delle mansioni individuali, fortemente dipendente, come sappiamo dal settore di riferimento e dal business aziendale, andranno proposti percorsi di valorizzazione individuali e/o collettivi che possono, inizialmente, prendere le mosse da esperienze di **job rotation** o **job enrichment** che, aumentando il tasso di conoscenza dei processi e immettendo nell'esperienza professionale di ogni lavoratore dosi massicce relative alla pratica e alla conoscenza completa del processo produttivo possano favorire il superamento dell'estraneazione dovuta all'esecuzione ripetitiva di determinate attività. Questo può favorire l'azienda, altresì, nell'utilizzare analisi complementari sull'organizzazione del layout aziendale, favorite dalla presenza nelle diverse postazioni del ciclo di produzione di persone differenti dotate di differenti "sensibilità" (serendipity organizzativa).

Modalità di gestione dei sistemi di competenze

Anche le modalità in cui le differenti competenze presenti in azienda vengono messe in gioco sono dirimenti e significative per orientare e definire le possibili forme di partecipazione diretta. A fianco alla ovvia considerazione che la presenza in azienda di grappoli di competenze di pregio faciliti la partecipazione costituendone un importante prerequisito, la presenza di competenze di governo e gestionali (manageriali) che possano portare a percorsi utili ad una loro opportuna valorizzazione costituisce un elemento di differenziazione strategico.



Se le competenze manageriali non sono adeguate, si pensi ad esempio ai cortocircuiti organizzativi che genericamente definiamo inefficienza della Pubblica Amministrazione, si potrebbe paradossalmente assistere, anche in contesti potenzialmente estremamente ricchi e virtuosi (presenza di competenze di pregio) a fenomeni di ripiegamento e di isolamento di coloro che non riescono a trovare ambiti e contesti di valorizzazione delle competenze di cui si sentono portatori.

Questa sottoutilizzazione, seppur non procura necessariamente arretramento della produttività o assenteismo, sicuramente non favorisce lo sviluppo aziendale nell'ottica individuata in queste pagine. La ricognizione delle competenze disponibili in azienda e la loro organizzazione in una matrice efficace e *pronta all'uso*, è uno dei fattori essenziali dei percorsi di valorizzazione personale che sono alla base dei processi partecipativi.

Sistema di gestione della performance e della remunerazione

Essenziali è la riflessione di come i processi partecipativi e innovativi possano essere gestiti e trasformati, da una parte, in valore economico circolante per tutti e dall'altra possano sviluppare apprendimenti, tra i quali, spicca la comprensione delle finalità delle trasformazioni che la partecipazione stessa è in grado di promuovere.

Questa comprensione è mobilitante e motivante, capace di mettere in campo risorse emotive e cognitive di pregio. Essa è essenziale per *dare senso* soprattutto alla partecipazione individuale (sentirsi parte e fare parte). **La costruzione di una cultura della partecipazione** si associa alla necessità di costruzione di una **abitudine alla soluzione del conflitto** che è parte integrante della matrice dei

fabbisogni formativi degli attori della partecipazione a cui si è accennato in precedenza.

Articolazione organizzativa e comunicazione interna

Un cenno che va fatto qui, e sul quale torneremo ampiamente in seguito, riguarda l'articolazione organizzativa dell'azienda che spinge in direzione di una specifica caratterizzazione delle modalità di comunicazione interna, sia essa di natura orizzontale (funzionale), sia essa di natura verticale (gerarchica). L'importanza delle modalità di comunicazione (e di informazione) è nota. Esse sono parte e determinanti concrete di un percorso basilare anche solo per poter parlare di partecipazione. Nel contesto specifico della partecipazione qui delineato appare evidente che si costituisca come un vero e proprio **acceleratore** della partecipazione. Basti pensare al valore aggiunto di attributi quali tempestività, esaustività e completezza, adeguatezza e bi-direzionalità che si associano comunemente al concetto di *comunicazione tra le parti*.

Più avanti si procederà ad una breve focalizzazione della comunicazione veicolata delle nuove tecnologie. Qui si richiama solo l'importanza della comunicazione come fattore caratterizzante in quanto dotato di forte intenzionalità. Anche le forme di comunicazione più sofisticate di cui ci si può avvalere in azienda necessitano, infatti, della costruzione di una robusta motivazione all'utilizzo che deve avvalersi su una fondamentale opera di **istituzionalizzazione**.

Di seguito il grafico riassuntivo degli elementi presi in analisi.



Figura 3 La partecipazione dei lavoratori - I fattori caratterizzanti



Consolidare i processi partecipativi. Elementi di un percorso partecipativo ideale

Volendo definire un percorso ideale attraverso il quale la partecipazione dei lavoratori possa concretizzarsi potremmo immaginare differenti fasi ognuna delle quali propedeutica all'attivazione di meccanismi virtuosi e dotati di senso per tutti gli attori in campo. Di seguito vengono, quindi, descritte le varie fasi di un processo partecipativo *ideale*. In questo caso un progetto innovativo, concordato con l'azienda, ove possibile/necessario all'interno di un percorso negoziale più ampio con le rappresentanze sindacali, realizzato da un gruppo formato da lavoratori con differenti professionalità e livelli inquadramento che collaborano per uno scopo comune che ha delle visibili ricadute sul contesto organizzativo aziendale, ricadute che potrebbero, a loro volta, essere formalizzate. La scelta di un percorso idealtipico ha il solo scopo di aiutare la comprensione dei differenti elementi che compongono il concetto di partecipazione diretta e le loro implicazioni in un processo definito.

Il **primo passo**, che potremmo definire *sensibilizzazione e condivisione del progetto*, parte dalla constatazione della necessità di condividere il progetto di cambiamento che si intende promuovere, fornendo a tutti i partecipanti le informazioni necessarie per comprenderne la portata, la valenza e le finalità. Questo primo passo è fortemente segnato dalle caratteristiche delle relazioni industriali, dalla storia pregressa di tali relazioni e da altri fattori di contesto su cui ci siamo intrattenuti in precedenza.

Il **secondo passo** che potremmo sintetizzare nell'espressione *allinarsi alla partecipazione efficace* presuppone un'attività individuale utile a sviluppare un proprio sistema di aspettative da mettere

a confronto con gli altri partecipanti. Tale sistema di aspettative dovrà prendere in considerazione i) i caratteri che la propria partecipazione assumerà, ii) i rischi e i fattori di successo che si ritengono connaturati a quel tipo di partecipazione, iii) il percorso necessario al reperimento (autodiagnosi e autoformazione) delle skill e dei prerequisiti professionali necessari ad una partecipazione utile e consapevole al processo.

Il **terzo passo** che chiameremo *costruzione di una diagnosi partecipata* è fondamentale per la riuscita del progetto a partire da una analisi "esperta" della sua fattibilità. Definisce la fase in cui tutti i partecipanti mettono in comune il proprio sistema di aspettative e le confrontano e le integrano nella prospettiva del progetto comune. In questa fase devono apparire chiari a tutti non solo le finalità del progetto e del lavoro da intraprendere ma gli ambiti professionali direttamente coinvolti, le gerarchie cognitive e organizzative necessarie alla messa in comune dei saperi (variabilità delle esperienze tecniche e professionali). A questo momento seguirà l'analisi strutturata e specifica del "problema" che si intende risolvere attraverso la messa in comune delle "visuali del problema", visuali probabilmente ancorate alla posizione organizzativa ricoperta, alle competenze possedute da ognuno in ambito professionale ma anche, se non soprattutto, alle capacità diagnostiche messe a disposizione di tutti. Si tratta della descrizione di un processo ideale nel quale il percorso partecipativo trova la sua ragion d'essere e i suoi generatori naturali.

Nella pratica concreta questo processo è disseminato di rischi legati alla presenza/assenza nel gruppo di i) capacità negoziali, ii) autorevolezza tecnica e relazionale dei possessori delle skill più rilevanti per il successo del processo (es. responsabili di linea o operai più anziani ed esperti), iii) capacità di lettura del contesto organizzativo per definire con precisione le aree effettive di coinvolgimento e cooperazione delle



differenti competenze disponibili, di cui i singoli sono portatori. Non di rado, è proprio all'interno di questo negoziato e processo di scoperta/condivisione/decisione che emergono i rischi maggiori che portano all'affermarsi di una retorica del cambiamento che considera la partecipazione della stragrande maggioranza dei membri nel gruppo come un processo residuale, nella sostanza un percorso in cui si tende sostanzialmente a confermare e validare (solitamente da parte dell'azienda), solo formalmente, processi già avviati e/o decisioni già prese.

Il *quarto passo* presuppone *l'attivazione vera e propria del/dei gruppo/i di lavoro* che mette/ono concretamente in azione le dinamiche partecipative. Le criticità di questo step risiedono nella difficoltà di distribuire e dosare le risorse in campo di natura tecnica, organizzativa e finanziaria fattori essenziali per la riuscita del progetto ma, soprattutto, per la corretta integrazione di saperi, comportamenti, compiti.

Il *quinto passo* riguarda la *realizzazione effettiva del progetto* che si associa a numerosi fattori che portano a maturazione sia l'efficacia realizzativa e l'efficienza del progetto sia le dinamiche partecipative in senso stretto (sistemi di responsabilità, osservazione dei cambiamenti, capacità di correzione e autocorrezione). La realizzazione del progetto attiva un significativo percorso di apprendimento organizzativo all'interno del quale si pongono le basi, attraverso abilità e conoscenze messe al lavoro (le competenze), per il riconoscimento effettivo del gruppo che agisce. Tale riconoscimento rappresenta, in termini relazionali e culturali, oltre che organizzativi, il grado più alto a cui un processo partecipativo può ambire in relazione a quell'aspetto essenziale della esperienza individuale che è la *percezione di sentirsi parte*.

Il *sesto passo* riguarda il fondamentale passaggio della *formalizzazione di quanto realizzato unitamente ad una valutazione del processo in quanto tale*. In questo percorso appare rilevante la presenza di due visuali: i) quella della autovalutazione che supporta e porta a maturazione gli apprendimenti realizzati a livello individuale e di gruppo. Essa cristallizza l'esperienza svelando ad ognuno dei partecipanti le proprie acquisizioni e i saperi sottostanti; ii) quella della valutazione degli esiti del cambiamento, necessariamente operata da esterni al processo ai quali vengono offerti le informazioni sui flussi e sui nuovi processi attivati per verificarne la convenienza, l'utilità e il buon funzionamento. Corollario di questa fase è la possibilità di costruire modalità di accertamento condiviso delle performance future legate ai nuovi processi che supportano la vista anche sui meccanismi di correzione e autocorrezione.

Il *settimo passo*, non obbligatorio ma certamente utile e rilevante, è quello della eventuale *attivazione di pratiche di contrattazione* che, come abbiamo sostenuto anche altrove, sono complanari e non sostitutive dei processi di sviluppo delle pratiche di partecipazione, soprattutto di quelle qui descritte. In molti casi le progettualità e i cambiamenti attivati hanno l'effetto di costituire e delineare mutamenti essenziali della realtà aziendale che possono andare da un aumento della produttività, a un aumento della redditività, al miglioramento dell'organizzazione con la conseguente valorizzazione/liberazione di tempo. Tali mutamenti possono, anche se non necessariamente devono, essere sanciti e codificati in forma di regole e possono, in accordo tra i partecipanti, entrare a fare parte dei materiali di contrattazione attuali e/o futuri.



Figura 4 Consolidare i processi partecipativi. Elementi di un percorso partecipativo ideale



La partecipazione porta solo vantaggi

I vantaggi attesi in generale dallo sviluppo di percorsi simili a quello descritto possono essere:

- il miglioramento della percezione della posizione organizzativa effettivamente occupata;
- la spinta all'autodiagnosi delle competenze e alla diagnosi organizzativa come prerequisiti del cambiamento;
- il potenziamento della capacità di definire obiettivi e compiti del gruppo;
- l'estrazione e definizione delle aree di collaborazione e di integrazione dei saperi tra i vari componenti del gruppo;
- lo sviluppo di capacità diagnostiche della propria attività concreta unito allo sviluppo di pratiche autocorrettive;
- il potenziamento delle capacità di osservazione dei processi a fini auto valutativi e valutativi,
- il riconoscimento dei "materiali" che possono far parte di un percorso partecipativo e/o di contrattazione.

In relazione, invece al miglioramento dei fattori che definiscono il cosiddetto *clima organizzativo* i vantaggi del percorso descritto attengono alla possibilità di:

- mantenere una costante comunicazione aperta
- ristabilire alleanze tra direzione e lavoratori
- ricostruire il desiderio di lavorare secondo nuove prospettive

- recuperare il clima di fiducia dove questo fosse deteriorato o potenziarlo dove già rappresenta una determinante di successo
- attivare la moltiplicazione di leadership cooperative e solidali tra loro
- rafforzare legami tra livelli e competenze diverse

Esistono, infine, vantaggi evidenti, anche per i gruppi nella forma di processi di empowerment dei singoli partecipanti quali:

- la possibilità di rimettersi in moto per dimostrare le proprie competenze
- la possibilità di situare il proprio lavoro all'interno delle dinamiche del sistema professionale più complessivo
- la possibilità di trovare risposte e ascolto al bisogno di
 - reciproco riconoscimento,
 - fiducia,
 - cooperazione anche di fronte alle criticità.