

## La partecipazione dei lavoratori nelle imprese. Un'armonia possibile di Silvia Della Posta

### 1. *Scenari*

Dopo un lungo periodo di appannamento, il fenomeno della partecipazione dei lavoratori pare ritornato nuovamente in auge. Un «eterno ritorno» (Alaimo 2014) in realtà, legato a molteplici variabili e concause, connesso alla necessità di fronteggiare le sfide poste dalla complessità, che, oggi più che mai, chiede di trovare la strada verso un pensiero multidimensionale e dialogico, di individuare strategie che consentano di avanzare entro ciò che è incerto ed aleatorio, di «pensare senza mai chiudere i concetti, di spezzare le sfere chiuse, di ristabilire le articolazioni tra ciò che è disgiunto» (Morin 2007: 35).

Intesa in questo senso, la partecipazione rappresenta una specifica modalità di manifestazione del dialogo tra prospettive differenti, della costruzione di un linguaggio comune e della ricerca di interessi convergenti (Volpe A. 2017), espressione dell'interpretazione dei cambiamenti occorsi nei rapporti di forza tra capitale e lavoro, la quale presuppone l'assunzione di un terreno comune composto di elementi diversi, economici, aziendali, personali, culturali, valoriali. Una concezione questa, che guarda all'impresa come ad un complesso di interessi che vanno tutti soddisfatti e ricomposti, una «impresa al plurale» (Volpe V. 2017) specchio della complessità della società attuale. Una concezione, nella quale prende forma il modello dell'azienda-essere (Gialdi 2006), che vede la persona al centro elevarsi fino a raggiungere un ruolo attivo nei processi decisionali, collaborando con ciò alla costruzione della qualità dell'organizzazione e dei prodotti dell'impresa, del suo successo imprenditoriale, in sostanza della sua sopravvivenza.

La rinnovata attenzione al tema della partecipazione prende avvio da un clima politico e culturale complessivamente favorevole che ha determinato un cambio di rotta rispetto alle posizioni passate: da istanza dei lavoratori, la partecipazione è divenuta esigenza e obiettivo dell'impresa e delle sue strategie, generando un profondo mutamento degli assi portanti su cui essa si fonda. Nell'evoluzione della partecipazione si è partiti, invero, da una impostazione basata su una logica conflittuale e antagonista, oggi in parte superata in favore di prospettive che postulano l'attenuazione e il superamento della contrapposizione tra imprenditore e dipendenti e si caratterizzano per motivi e contenuti che assumono interessi e obiettivi condivisi fra gli attori dell'impresa (Caragnano 2011).

Se implementata nel modo giusto, infatti, la partecipazione è in grado di produrre benefici di ampia portata, armonizzare gli interessi dei datori di lavoro con quelli dei dipendenti, aumentare la produttività, la competitività e la redditività delle imprese. Non solo. La partecipazione è utile a creare un senso di appartenenza tra i dipendenti, nonché un ambiente di lavoro congeniale, in cui sia la direzione che i lavoratori possano contribuire volontariamente a migliorare le relazioni industriali. Inoltre, incentivando il coinvolgimento dei lavoratori, migliora la qualità del lavoro con effetti positivi sulla motivazione dei dipendenti e sulla soddisfazione personale. Lo stesso Istituto sindacale europeo (European Trade Union Institute, ETUI) sostiene che la partecipazione dei lavoratori assolve due funzioni intrecciate tra loro: dare attuazione ai diritti sociali, in modo da rafforzare la democrazia sul luogo di lavoro, e sostenere le imprese, gli Stati membri e l'Unione europea nei loro sforzi per combinare la competitività economica con il progresso sociale. È questa, dunque, la strada da seguire e il modello per il quale occorre lavorare: la partecipazione può rappresentare, infatti, un nuovo approccio per affrontare il futuro, o meglio, i diversi possibili futuri. Entro il 2030, infatti, l'ETUI ipotizza vi saranno cambiamenti significativi, rilevanti per la partecipazione dei lavoratori, e con il progetto «Scenario-Building: Worker Participation 2030», realizzato in collaborazione con l'Istituto di Analisi prospettica (IPA) di Berlino, offre visioni alternative a lungo termine sui mutevoli contesti in cui la partecipazione e i suoi attori potrebbero dover operare in futuro. In questa direzione, il progetto indica quali driver principali:

1. il mindset delle persone e, in particolare, degli attori della partecipazione, rispetto al quale vengono ipotizzati due possibili sviluppi: una mentalità espressione di un mondo connesso ad un noi (US) che presuppone anche un loro, gli altri al di fuori del nostro gruppo, con i quali gareggiamo in giochi a somma zero. Un mondo in cui vi è scarsa condivisione ed elevata autonomia individuale, in cui i gruppi sono guidati da interessi contrapposti, in cui valori come sostenibilità, equa distribuzione della ricchezza e

partecipazione hanno scarsa importanza; e, al contrario, una mentalità che vada nella direzione opposta, che sviluppi un più ampio senso di appartenenza (WE), capace di trascendere il noi e di dar vita ad un ambiente fondato sulla fiducia e sulla cooperazione. In un simile mondo, alla partecipazione spetta il compito di aprirsi verso prospettive più ampie di rappresentanza degli interessi;

2. lo spazio di manovra entro cui si muoverà l'azione partecipativa nei prossimi decenni. Anche in questo caso, sono due le alternative possibili: uno spazio di continuità, che offre agli attori interessati una relativa stabilità, sufficiente per adattarsi a contesti mutevoli mediante cambiamenti incrementali, finalizzati al miglioramento delle istituzioni e dei processi esistenti; o una situazione di collasso, di crisi, di bruschi cambiamenti, scaturita dalle molteplici crisi e dalle enormi sfide che l'umanità si vede costretta a fronteggiare. Tuttavia, ammoniscono i curatori del progetto [1] «it is less important what happens to us than how we deal with it. It is the story we tell ourselves about what the change is going to mean for us in the future» (Stollt, Meinart 2010: 69).

La combinazione dei due driver fornisce una bussola per navigare attraverso possibili futuri della partecipazione dei lavoratori. Quattro, in particolare, gli scenari alternativi elaborati (Figura 1), ognuno dei quali pone degli spunti di riflessione:

1. «Life goes on...». In uno scenario in cui gli anni della crisi sono ormai alle spalle e l'economia europea e globale sembra essere tornata in pista, il drammatico aumento di lavoratori precari e/o di disoccupati, pongono i sindacati, oggetto di un processo di professionalizzazione e concentrati ad offrire servizi migliori ai loro iscritti tradizionali, di fronte alla incapacità di fronteggiare la differenziazione del mondo del lavoro e la pluralizzazione degli stili di vita, che si traduce nella difficoltà ad aprire in modo sufficiente a nuovi gruppi del mercato del lavoro, cosicché, proprio coloro che hanno più bisogno di sostegno non ne ricevono, neppure dai sindacati, fondati in principio proprio per difendere i diritti dei più deboli. Come possono allora i sindacati e i consigli di fabbrica sostenere gli interessi del crescente numero di lavoratori atipici e disoccupati, tenendo conto di quanto si aspettano i propri iscritti? Esiste un rischio legato allo sviluppo della professionalizzazione del lavoro sindacale piuttosto che di un più ampio movimento per la giustizia sociale e la solidarietà?

2. «The grid». In questo scenario si assiste ad un nuovo equilibrio tra le sfere economica, sociale ed ecologica. È questa l'era della cooperazione e della regolamentazione globali, guidate dall'accettazione che sul pianeta presto ci saranno otto miliardi di persone e che si dispone di risorse già limitate. Le crescenti pressioni e la reciproca (inter)dipendenza hanno spianato la strada ad un sistema che bilancia interessi divergenti e garantisce soluzioni a lungo termine. Elemento chiave di questo scenario è la griglia, un meccanismo di compensazione per un'equa ripartizione delle risorse, dei bilanci delle emissioni e dei trasferimenti finanziari. All'interno di questo sistema di controlli e di equilibri reciproci, una delle massime priorità dei sindacati e dei comitati aziendali è sostenere una transizione equa, diventando così pilastri della nuova architettura di governance globale. Una situazione questa, che pone il sindacato davanti ad una urgenza di rinnovamento che chiede di assumere una prospettiva più ampia per quanto riguarda la rappresentazione degli interessi e di subire profondi cambiamenti nella struttura organizzativa. In tal contesto, occorre domandarsi che tipo di cambiamenti organizzativi sono richiesti? Sindacati e rappresentanti dei lavoratori sono pronti ad assumere il ruolo di attori strategici nel dare forma attiva ai cambiamenti necessari per un futuro sostenibile? Sono pronti ad integrare una nozione più ampia di rappresentazione degli interessi?

3. «Al(l)one». Ci troviamo ora davanti ad uno scenario che vede le persone impegnate a dare nuova direzione alle proprie vite a seguito delle molteplici crisi affrontate. Ci troviamo ora davanti a spettacoli di rinnovata solidarietà nei modi in cui le persone si confrontano cercando di trovare soluzioni ai loro problemi e dare senso e significato alle loro vite. La vita si svolge sempre più in gruppi e reti basati su valori condivisi e relazioni di fiducia, emergono forme e pratiche di partecipazione molto diverse, sebbene l'appartenenza si faccia piuttosto fluida. Ci sono stati cambiamenti fondamentali in molte vite, ma i sindacati non ne hanno fatto parte. Per molti, infatti, l'occupazione retribuita non è più l'obiettivo principale e al di fuori del luogo di lavoro i sindacati spesso hanno poco da offrire, cosicché le persone cercano di stabilire o di aderire ad altre reti e iniziative. Davanti alla crescente diversità e ai mutevoli atteggiamenti dei loro (potenziali) membri come dovrebbero allora reagire i sindacati? Sono pronti ad offrire alle persone (in circostanze difficili) il supporto di cui queste hanno veramente bisogno? Esiste un

futuro per i sindacati quando il lavoro retribuito non è, per molti, l'ancora principale dell'identità o addirittura una realtà? E ancora, cosa dovrebbero offrire per aiutare le persone a sviluppare il loro potenziale e soddisfare il loro desiderio di una vita significativa?

4. «Lost cake». Dopo alcuni anni di relativa ripresa, torna la crisi economica globale, causata, tra le altre cose, da sovraccarichi bilanci nazionali e carenza di risorse. Aumentano rapidamente in Europa – anche tra le classi medie – l'esclusione sociale e persino la povertà assoluta. Vi è una generale mancanza di fiducia, aumenta la rabbia contro i colpevoli percepiti e contro una élite politica inefficace, e sempre più persone si sentono isolate e vittime. Per i sindacati, i comitati aziendali e la maggior parte delle altre istituzioni, la grande sfida è come affrontare una situazione di scarsità e di discontinuità dopo un periodo di relativa abbondanza e stabilità. Davanti a questa situazione, alcuni sindacati hanno cercato di placare le persone e sono coinvolti in dibattiti su come salvare ciò che può ancora essere salvato, altri combattono le conseguenze più immediate del crollo cercando di organizzare progetti concreti per i più vulnerabili secondo una logica di solidarietà e condivisione. In altri sindacati e comitati aziendali ancora, il continuo peggioramento della situazione ha portato ad una radicalizzazione o a nuove fazioni, fondate da membri insoddisfatti delle politiche esitanti e deboli dei loro leader. Un simile scenario sollecita diverse domande: siamo preparati per uno scenario di collasso, abbiamo un piano di emergenza? Quali conoscenze e quali competenze sarebbero opportune in una situazione del genere? In che modo sindacati e rappresentanti dei lavoratori dovrebbero reagire davanti ad una crescente radicalizzazione della società e, probabilmente, dei loro membri?

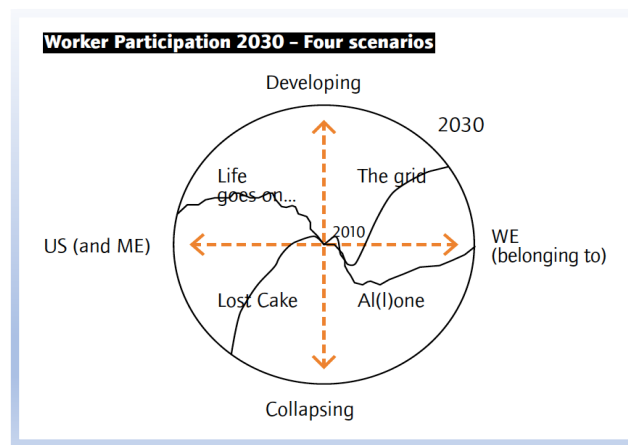


Figura 1 Worker Participation 2030 – Four scenarios

Scopo del lavoro dell'ETUI, ovviamente, non è predire il futuro ma ampliare la nostra visione rispetto alle opportunità ed ai rischi ai quali andiamo incontro nel lungo termine e rafforzare la bontà e la generatività delle decisioni e delle azioni odierne. In questo senso, gli scenari devono essere intesi come un invito al dialogo su ciò che sarà importante per il futuro, in quale futuro vogliamo vivere e cosa dobbiamo fare per trarre vantaggio da quello che si può fare oggi. Lo scopo è quello di definire quali strategie e quali misure possono essere adottate per raggiungere o favorire lo sviluppo di uno scenario *preferibile*.

In questa direzione, attraverso la partecipazione appare possibile creare le premesse e le potenzialità per uno scenario in cui «la condivisione è vita, la collaborazione è elemento essenziale, lo sviluppo è esistenza, la giusta retribuzione non è un fiore all'occhiello ma un modo di essere, il welfare per uno significa benessere per tutto il corpo, in cui leadership significa contribuire alla crescita di tutti» (Trotti 2019: 92). La partecipazione, infatti, si configura come questione politica che tocca la vita nel suo complesso (Volpe A. 2017) e in quanto tale diviene fattore aggregante capace di generare valore sociale.

Da qui un nuovo significato dell'essere e sentirsi parte nell'impresa. «D'altra parte, l'impresa di oggi ha bisogno di dipendenti che si impegnano, che siano coinvolti nei suoi problemi e per i suoi obiettivi, che operano tenendo presenti le domande del mercato e dei clienti, che collaborano gli uni con gli altri con armonia e trasparenza» (Baglioni 2003: 49). In questa direzione, si comprende come l'impresa di oggi

chiami alla mobilitazione ponendosi, al contempo, in ascolto (ibidem), quale efficace strategia organizzativa che mira a valorizzare e tenere in considerazione la voce dei membri dell'organizzazione – perché questi ritengono di avere qualcosa di ragionevole e di importante da dire – in uno scambio orizzontale che fa dell'ascolto momento di riconoscimento, accoglienza, inclusione, relazione e reciprocità (Bresciani 2015).

## *2. Partecipazione come valorizzazione*

Lo sfondo entro il quale prende forma la partecipazione è la valorizzazione del capitale umano impiegato dall'impresa. Uno sfondo certo non privo di contraddizioni, basti pensare che la stessa partecipazione, come scrive Roberto Ferrari (2017):

«non è nel DNA delle imprese e delle organizzazioni di lavoro. Non lo è per molti imprenditori (alcuni temono di perdere il controllo del people, altri sostengono che l'azienda non è una democrazia...), non lo è per un'ampia percentuale dei manager (che preferiscono attenersi alla struttura gerarchico-funzionale, uno stile che genera il comando con i collaboratori e l'obbedienza verso i capi), non lo è per gran parte degli appartenenti alle organizzazioni sindacali (interni e/o esterni all'azienda), più orientati a una contrattazione a volte antagonista, a volte solo rivendicativa. Lo stesso vale per il sindacato degli imprenditori» (p. 109).

È evidente che la partecipazione rappresenta 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, e non solo. Eppure, essa è espressione diretta di quella che Bruno Trentin ha definito «riproposizione della persona» [2] nelle attività lavorative, seguita alla crisi del fordismo e all'affermarsi del lavoro della conoscenza e strettamente connessa ai temi della formazione dell'identità e della realizzazione della persona nel lavoro. D'altra parte, fondamento di ogni tipo di partecipazione è la soggettività, è la centralità della persona, il suo diritto ad essere tale, ad essere autonoma, intraprendente, creativa, responsabile, ad autorealizzarsi. Diritto che pure si manifesta nella partecipazione alla costruzione della qualità dell'organizzazione e dei prodotti dell'impresa, oltre che del suo successo imprenditoriale. La proprietà ed il management dovrebbero, pertanto, impegnarsi a non frustrare e strumentalizzare questo crescente bisogno di partecipazione – che anzi richiede di essere valorizzato – e convincersi che il cambiamento è necessario per dar vita ad una partecipazione effettiva, non calata dall'alto, espressione di quel «fare parte» in cui essa si dispiega pienamente e che consente di promuovere contestualmente la crescita dell'identità della persona e la produttività del lavoro.

In altre parole, l'impresa dovrebbe diventare più «democratica», intendendo con ciò un maggiore riconoscimento dei lavoratori e della loro possibilità di espressione, di poter discutere del proprio lavoro, di contribuire alla sua organizzazione, di conoscere e partecipare agli orientamenti dell'impresa (Antoniazzi et al. 2018). Una impresa, quindi, nella quale prenda forma quello «spazio concreto personale, interpersonale, sociale e organizzativo del partecipare» (Volpe L. 2017), che assume i caratteri della generatività e dell'impegno.

Ciò rende necessario un cambio di paradigma attraverso il quale si giunga a «considerare il lavoro come materia viva, come processo vissuto, agito, interpretato e giudicato dalla persona [...] per recuperare una visione positiva del lavoro, inteso come buon lavoro (Gardner 2001), come lavoro felice (Rossi 2012)» (Della Posta 2017), come lavoro libero (Antoniazzi 2018), come «bel lavoro».

Questa idea di lavoro si esprime nella duplice dimensione del saper fare e saper essere, che da una parte fa riferimento al possesso delle abilità tecnico-professionali ed alla capacità di padroneggiare conoscenze e procedimenti specifici del proprio lavoro, e dall'altra parte attiene alla capacità di voce ed alla capacità di migliorare la propria vita di lavoro, ovvero a capacità e libertà associabili al diritto di partecipazione, riconoscimento, stima, relazioni sociali [3], il cui esercizio contribuisce al raggiungimento di una nuova economia, una economia dello sviluppo umano. Ed è qui che si gioca la partita della partecipazione, una partita aperta, dagli esiti non scontati, in cui essa può rappresentare una opportunità per esplorare e

sperimentare nuove possibilità e nuovi significati, facendo così rinvigorire il senso della democrazia. E per farlo occorre abituare la persona- lavoratore ad avere una visione proattiva, a portare il proprio contributo, a cooperare con gli altri, nonché a convertire queste competenze in «agentività», superando, una volta per tutte, la concezione tradizionale del lavoro come comando e obbedienza, in favore di una idea di lavoro come progetto partecipato e condiviso (Volpe V. 2018).

### 3. Partecipazione dei lavoratori: quali sfide per la funzione HR?

A fronte di quanto si legge nella sesta indagine europea sulle condizioni di lavoro (European Working Conditions Survey, EWCS), condotta dalla Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, la partecipazione rappresenta un fattore importante che oltre ad influire sul benessere dei lavoratori, incide sull'efficienza e sul successo delle imprese stesse:

«Working in high-involvement organizations is beneficial for employees' well-being and their motivation, and, as other research shows, the benefits extend to the companies themselves. Changes aimed at developing this type of work organization should be supported» (Eurofound 2017: 141).

Parole che fanno riferimento alla necessità di sviluppare modelli organizzativi che garantiscano una rinnovata centralità della persona e del suo lavoro. Parole, ancora, che fanno rima con cambiamento e che invitano a mettere in atto un comportamento virtuoso in vista dell'affermazione di un *nuovo umanesimo d'impresa*, il cui fondamento risiede nel considerare i lavoratori come stakeholder di grande rilevanza. Al fine di dare concretezza a questa visione, principi guida della pratica manageriale dovrebbero essere il rispetto e la «cura» degli stakeholder, nonché la cultura del consenso, della condivisione, della corresponsabilità, della comunicazione, della cooperazione. Non solo. Questa visione necessita di fondare la relazione tra manager e stakeholder, su una diversa concezione del potere, inteso ora come vicendevole ricerca del bene, come continua opportunità di crescita per la persona-lavoratore e per l'impresa stessa. D'altra parte, l'organizzazione è una *creatura doppia*, è un artefatto per realizzare scopi ed è contemporaneamente una comunità di persone che entrano in relazione tra loro per una ragione naturale, antropologica che vuole l'uomo un essere sociale (Volpe V. 2004). Guidare le organizzazioni significa, pertanto, cogliere il nesso tra queste due nature: la macchina deve essere progettata e gestita in termini di efficacia ed efficienza attraverso la pianificazione, l'organizzazione, il controllo, mentre il sistema sociale deve essere mantenuto vitale attraverso stimoli significativi, attraverso un miglior utilizzo dello *human capital*, attraverso la cura del benessere e del clima organizzativo. L'organizzazione potrà dirsi sana allorché queste due anime cresceranno insieme e si integreranno, senza eccessi né squilibri. Eppure, occorre riconoscere che «molte grandi organizzazioni, non solo quelle aziendali, oggi non sono luoghi di solidarietà [...] non riescono (ancora) ad essere ambienti partecipativi e plurali» (Volpe V. 1999).

In questo contesto la funzione HR può avere uno *strategic role* nel contribuire fattivamente alla costruzione di *people strategies* in chiave partecipativa: la funzione HR si colloca effettivamente nell'intreccio fra persona, organizzazione e lavoro, assolvendo, in quanto tale, «la funzione dell'essere terzo, il terzo metodologico nel senso epistemologico, il terzo che connette, che genera attenzione ed ascolto fra tutte le parti in gioco» (Volpe L. 2010). In un'ottica di ricerca delle compatibilità, la funzione HR, seppur funzione debole, non di potere, è chiamata a promuovere una ristrutturazione cognitiva dei membri dell'organizzazione – proprietà, manager, personale aziendale – affinché questi siano culturalmente in grado di accogliere il cambiamento di prospettiva, con lo scopo di massimizzare le opportunità di partecipazione dei lavoratori alla vita dell'impresa. Un progetto di partecipazione ben costruito, infatti, può avere un notevole impatto sul vantaggio competitivo delle imprese, portando, al contempo, vantaggi di ordine economico, professionale, organizzativo, produttivo e sociale. In questa direzione, la funzione HR costituisce una fonte vitale per l'affermazione di un modello di *fabbrica intelligente*, ovvero di una realtà organizzativa capace di creare valore economico, benessere e soddisfazione (Rampino 2018), all'interno della quale tutti possono e devono essere visti come persone e non come oggetti (Nussbaum 2013) e all'interno della quale la partecipazione si declina come condivisione di responsabilità e poteri secondo una logica *win-win*.

Scrivono Vito Volpe (2017) in proposito: «la partecipazione non è un gioco a somma zero. È un gioco multiplo, polivalente, in cui possono vincere tutti e far coesistere strade diverse» (p. 61). E voci diverse,

aggiungerei. In questo senso la partecipazione implica uno scostamento dal paradigma dominante *from control to commitment*, dalla logica verticistica e autoritaria che vede un solo uomo al comando, nonché una progressiva riduzione di tutte le egemonie esclusive a vantaggio della pluralità intersoggettiva dell'impresa, della qualità e flessibilità del lavoro, della sua innovazione e della responsabilità individuale e collettiva (ivi). In ciò consiste il transito rivoluzionario del viaggio organizzativo, della partecipazione che è anzitutto incontro con l'Altro, è reciprocità e parità (Volpe V. 1999). Da qui l'impulso per la funzione HR ad implementare strategie capaci di avvicinare, di favorire il dialogo e l'incontro tra tutte le parti in gioco, capaci di dare voce: «without voice, there can be no enactment of participation» [4]. In altre parole, i processi HR devono aiutare «l'organizzazione azienda a svilupparsi in un organismo in cui i lavoratori saranno cellule e come oggi le cellule permettono al corpo umano di esistere e vivere così sarà nell'azienda» (Trotti 2019: 92). Del resto, la maggior parte dei dipendenti sembra desiderare l'opportunità di *avere voce in capitolo* e di poter contribuire su questioni per loro significative (Wilkinson et al. 2018). Questo stesso desiderio di sentirsi parte, di essere ascoltati, può diventare spazio fecondo per le possibili direzioni da intraprendere per fronteggiare le sfide che ne derivano per gli HR. La risposta a questa sfida di *umanizzazione* del lavoro potrebbe, allora, sostanziarsi nell'adozione di modelli strategici di gestione delle risorse umane, capaci di migliorare le condizioni di lavoro (job design, job enlargement, job enrichment), di creare un interesse condiviso tra manager e lavoratori e di valorizzare «best practice» e «best fit» che muovono nel solco di una partecipazione volta a definire «nuove armonie nei processi in cui si concretizzano le attività produttive» (Carcano 2017: 342). Nell'orchestrazione di questo movimento la funzione HR *mobilita e abilita*, in un'ottica di codesign e di coinvolgimento, le diverse risorse presenti nell'organizzazione, aprendo, al contempo, la strada verso una nuova visione più olistica delle risorse organizzative e di come queste debbano agire in maniera fortemente sinergica per creare le premesse e la cultura necessarie affinché la partecipazione diventi un *progetto possibile*. Una maggiore partecipazione dei lavoratori caratterizza infatti le imprese del futuro e costituisce il tratto più solido delle imprese innovative.

#### 4. Consulenza e formazione per una partecipazione possibile

Quanto detto sino ad ora parte dalla considerazione che la partecipazione rappresenta il cuore di un sistema di produzione, in cui il risultato d'impresa diviene tale perché esito di un'azione collettiva che ha come obiettivo quello di «tenere l'organizzazione in salute». Obiettivo questo, che necessariamente richiede un'attenzione allo scambio di conoscenze e di informazioni, alla fiducia, alla reciprocità, alla responsabilità. Si tratta in sostanza di modellare un nuovo *mindset* capace di coniugare la soggettività con l'apertura e l'impegno ad operare per il bene comune. Lo sviluppo personale ed organizzativo devono perciò orientarsi verso un modello di «agile learning organization», verso un modello organizzativo capace di apprendere e tradurre rapidamente l'apprendimento in azione, espandendo continuamente la propria capacità di creare il proprio futuro. Argyris e Schön (1978; 1998) concepiscono, appunto, l'organizzazione come un *costrutto cognitivo*, ossia come una struttura in cui i soggetti non sono soltanto produttori di azione, ma anche di cambiamento organizzativo. Su questa linea, Peter Senge (2006) definisce «le organizzazioni che apprendono» come organizzazioni nelle quali le persone sviluppano continuamente la loro capacità di raggiungere i risultati cui mirano, nelle quali si affermano nuovi modelli di pensiero, nelle quali si lascia libero sfogo alle aspirazioni collettive, e nelle quali, infine, le persone imparano continuamente come si *apprende insieme*. In questa direzione risulta fondamentale la capacità della persona di «apprendere ad apprendere», intesa quale assunzione di una mentalità adhocratica, flessibile ed aperta, che consente di rapportarsi ad una realtà estremamente complessa ed in continua ristrutturazione e che determina un impegno irrinunciabile, quello di un costante lavoro cognitivo di integrazione-ricostruzione-rielaborazione delle conoscenze nuove e pregresse, verso la produzione di nuove conoscenze, realizzando quello che Ausubel (1995) definisce «apprendimento significativo». L'apprendimento si configura, allora, come un viaggio di *trans-formazione*, un viaggio che implica scoperta e movimento, un espatrio da un luogo abituale in cui ci si è consolidati verso il guadagno di più possibilità, di più libertà e responsabilità verso se stessi, verso l'istituzione proponente, verso i compagni di viaggio. Questa capacità di trascendere una visione circoscritta del sé e del proprio mondo rappresenta la *conditio sine qua non* per dare avvio a sistemi

di gestione partecipativa delle risorse umane. A fronte di questa esigenza, la formazione organizzativa può essere utilizzata come leva strategica per promuovere nuove *formae mentis e virtù* (Garuti 2017): i processi formativi, infatti, non solo convergono sulla trasmissione di informazioni, conoscenze e abilità, ma si estendono in direzione di contenuti valoriali, relazioni, partecipativi. La formazione, infatti, in quanto azione di sostegno al cambiamento presuppone un contesto di valori che vada al di là della τέχνη. Formazione, dunque, come strumento di costruzione di un nuovo scenario strategico-culturale, vettore di nuove forme di partecipazione. E formazione come processo di *apprendimento evolutivo*, che «immerge l'esperienza delle persone nella transizione in corso [...] che cerca di facilitare la proliferazione delle idee e delle soluzioni da sperimentare in tutte le forme utili, comprese quelle che cercano nuovi modi di generare valore, diversi dalla prassi consolidata» (Rullani 2019).

La direzione è, evidentemente, quella della formazione permanente, basata sui concetti di continuum, di cambiamento, di potenzialità apprenditiva *lifelong*, di esperienza, facendo proprie le dimensioni della problematicità e del dinamismo (Alberici 2013). Così intesa, la formazione non intende fornire un *progetto chiavi in mano* (Garuti 2017) ma un servizio aperto, che consenta di stimolare persone e imprese con idee e visioni in grado di sorprendere, di mobilitare energie, di fornire proposte, di fare leva su meccanismi di coinvolgimento a livello bottom up capaci di aggregare persone e organizzazioni per proiettarsi verso uno *scenario partecipativo possibile*. Lo stesso Edgar Schein (1999) afferma che è meglio non imporre le nostre soluzioni agli altri, piuttosto occorre aiutarli a scoprire di cosa abbiano realmente bisogno, guidandoli, in seguito, nella giusta direzione. A fronte di ciò, obiettivo del consulente-formatore è favorire un tipo di apprendimento generativo, che miri ad incrementare la capacità di *imparare ad imparare* dei propri interlocutori. Solo così, organizzazione e persone si sentiranno protagonisti attivi del processo formativo e disposti ad assumere la responsabilità del proprio apprendimento, dei propri comportamenti, degli obiettivi da raggiungere anche successivamente al momento formativo. Il cuore del processo di consulenza quindi è rappresentato da una relazione collaborativa, dall'imparare a lavorare con gli altri, dall'impegno verso un obiettivo condiviso: costruire consapevolmente fiducia per l'innovazione, per la crescita, per la partecipazione. La fiducia, infatti, rappresenta uno dei principali «intangibile asset» a disposizione delle organizzazioni per gestire proattivamente il proprio ambiente, interno ed esterno, ed incrementare il capitale relazionale (Farnese, Barberi 2010). Essa diviene, in questo senso, il *lievito* fondamentale capace di migliorare la comunicazione, la collaborazione, l'esecuzione, l'innovazione, la strategia, il coinvolgimento e l'impegno, la partnership e le relazioni (Covey 2008). È evidente, allora, che consulenza e formazione lavorano al contempo all'apprendimento individuale e collettivo, ponendosi come «spazio terzo» che consente di ampliare la visuale, di riflettere, di dialogare, ma anche di *confliggere*: gli interventi di sviluppo partecipativo, infatti, intendono favorire un'apertura rispetto alle diverse opinioni, ai dubbi, alle obiezioni, senza per questo porsi come termine ultimo o appiattimento indifferenziante (Volpe V. 2017). Effetto questo intrinseco ad un agire ispirato ad una logica di partnership, in virtù della quale sperimentare attività di «formazione congiunta», i cui capisaldi principali sono individuabili nello spirito collaborativo e nella maturità del confronto fra le parti. Sottesa a questa stessa logica, la necessità per la figura del consulente-formatore di saper negoziare positivamente con tutti i livelli decisionali dell'organizzazione, di promuovere relazioni avanzate e partecipative, di essere regista, di pensare strategicamente, di avere visione di insieme, di essere innovatore, nonché portatore di pace, di *bellezza* e di *libertà*, che sollecita l'attenzione dell'organizzazione verso il *ben-essere*, il *ben-avere* ed il *bell-essere* dei propri collaboratori. Le strategie formative di sviluppo partecipativo dovranno pertanto ricalcare questo spirito, così da liberare pienamente il potenziale delle persone e far sì che la partecipazione diventi una prassi realmente praticata ai fini dell'elevazione umana e sociale del lavoro, inteso quale uno dei luoghi principali della fioritura dell'umano. Si tratta in sostanza, di rilanciare il capitale umano e realizzare condizioni di lavoro realmente inclusive e partecipative, che anche grazie a questa qualità, possano sostenere le trasformazioni in atto e orientarle verso una maggiore produttività.

## 5. Conclusioni

Per fare della partecipazione un *traguardo possibile* si rende necessaria una *rivoluzione silenziosa* che conduca ad interrogarsi su come *trans-formare* questa consapevolezza nella pratica aziendale, nonché a definire modi

diversi di approcciarsi ai problemi gestionali, di concepire il lavoro e l'impresa, di gestire l'apprendimento esperienziale, cognitivo ed emozionale, di valorizzare il bagaglio delle esperienze maturate. Appare utile, a tal fine, favorire lo sviluppo di una «intelligenza collettiva» (Lévy 1994; 2002), promuovendo la connessione e l'aggregazione di competenze, il confronto fra opinioni divergenti, lo sviluppo di soluzioni innovative. Ciò equivale a combinare skill cognitive e competenze individuali con l'identità organizzativa collettiva per orientarle verso uno scopo condiviso: promuovere il coinvolgimento effettivo dei lavoratori alla vita dell'impresa. Si delinea così l'immagine di una comunità, che non può essere considerata come semplice somma degli individui che la compongono e che piuttosto si fa «comunità di pratica» (Wenger 2006) nel momento in cui tra questi si stabilisce un mutuo impegno, una impresa condivisa. Una comunità composta da persone che condividono obiettivi e interessi simili, che utilizzano pratiche comuni, che si esprimono con un linguaggio comune e condividono gli strumenti di lavoro. Persone, ancora, capaci di sprigionare energia e passione, quella vitalità necessaria per una partecipazione che funzioni. Si ravvisa in ciò l'ideale di una formazione capace di promuovere i processi di apprendimento dispiegando la sua azione a partire dalle esigenze, dalle motivazioni e dagli interessi concreti dei suoi protagonisti principali (Lipari 2011), le persone. Qui il riferimento è al concetto di persona indicato da Enzo Spaltro (2017), quale espressione di molteplici azioni, di benessere, di *bellessere*, di progetto, di decisione, di cambiamento, di possibilità, di futuro. Persona e partecipazione, diventano dunque i termini di un binomio inscindibile che chiama in causa la mobilitazione del soggetto nella sua interezza. Basti pensare che i progetti partecipativi per definizione coniugano aspetti più operativi e procedurali con aspetti creativi ed espressivi propri della persona. Da qui l'invito a sperimentare con coraggio modi diversi di *fare crescita delle persone*, favorendo un maggiore coinvolgimento, un maggiore impegno personale, una maggiore responsabilità. E da qui l'impegno da parte dell'organizzazione a *collaborare*, il che implica che via sia:

«condivisione di compiti, e una esplicita intenzione di 'aggiungere valore', per creare qualcosa di nuovo o differente attraverso un processo collaborativo deliberato e strutturato, in contrasto con un semplice scambio di informazioni o esecuzioni di istruzioni [...] un qualche accordo su obiettivi e valori comuni, il mettere insieme competenze individuali a vantaggio del gruppo come un tutt'uno, l'autonomia di chi apprende nello scegliere con chi lavorare e la flessibilità nell'organizzazione di gruppo [...] una reale interdipendenza tra i membri di un gruppo nella realizzazione di un compito, un impegno nel mutuo aiuto, un senso di responsabilità per il gruppo e i suoi obiettivi e deve essere posta attenzione alle abilità sociali e interpersonali nello sviluppo dei processi di gruppo» (Kaye 1994: 11).

Si tratta, in sostanza, di sperimentare un modello di formazione del capitale umano che superi la mera trasmissione di conoscenze e competenze tecniche, per aprirsi all'utilizzo di strumenti di ascolto, di valorizzazione, di coinvolgimento adeguati a fornire momenti concreti di partecipazione e a mettere in luce le reali competenze ed esperienze dei singoli lavoratori così che possano diventare patrimonio dell'intera organizzazione. La libertà di apprendere e di integrare conoscenze e competenze dei singoli in una visione condivisa rappresenta appunto l'essenza della logica partecipativa. Un processo virtuoso questo che si snoda attraverso percorsi complessi di cambiamento, che vedono progressivamente coinvolti tutti i livelli della popolazione aziendale, comprese le organizzazioni sindacali, così da trasformare l'iniziale diffidenza reciproca in un atteggiamento di collaborazione verso un obiettivo più alto, la piena fioritura della persona umana, nonché verso il miglioramento del benessere organizzativo e del sistema azienda nel suo complesso. Un percorso questo nel quale il consulente-formatore diviene *generatore di energia*, assumendo di volta in volta il ruolo di esperto dei contenuti, mediatore, conduttore, moderatore, facilitatore dell'apprendimento, animatore e gestore del processo, garante del patto formativo, promotore di competenze relazioni e, sopra ogni cosa, agente di cambiamento, capace di stabilire una solida alleanza tra tutte le parti interessate funzionale a garantire il buon esito del processo. Ridefinire il lavoro a partire dalle persone, generare valore condiviso, favorire incontri per lo scambio e la condivisione delle esperienze, veicolare il corpus di saperi e conoscenze legato alla pratica, individuare, incentivare e diffondere *best practice* esistenti in materia di partecipazione rappresentano, allora, le



condizioni imprescindibili che aprono la via alla sperimentazione di progetti volti alla costruzione di una cultura *partecipativa autentica*.

### Note

[1] Si tratta nello specifico di un gruppo interdisciplinare di esperti nel campo della partecipazione dei lavoratori, composto da accademici, funzionari sindacali, consiglieri aziendali, consulenti e personale delle risorse umane.

[2] Trentin, B. (1997). *La città del lavoro. Sinistra e crisi del fordismo*. Milano: Feltrinelli Editore, citato in Cipriani, A. (a cura di), (2018). *Partecipazione creativa dei lavoratori nella 'fabbrica intelligente'* (p. 8). Firenze: Firenze University Press.

[3] Sen, A. (2000). *Lo sviluppo è libertà*. Milano: Mondadori, citato in Negrelli, S. (2005). *Sociologia del lavoro* (p. IX). Bari: Editori Laterza.

[4] Glew, D. J., O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., van Fleet, D. D. (1995). *Participation in organizations: a preview of the issues and proposed framework for future analysis*. *Journal of Management*, 21(3), citato in Wilkinson, A., Gollan, P. J., Kalfa, S., Xu, Y. (2018). *Voices unheard: employee voice in the new century* (p. 711). *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5).

### Bibliografia

Alaimo, A. (2014). *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, in *Diritti lavori mercati: 2*. Napoli: Editoriale scientifica.

Alberici, A. (2013). *La possibilità di cambiare. Apprendere ad apprendere come risorsa strategica per la vita*. Milano: FrancoAngeli.

Antoniazzi, S., Carcano, M., Volpe, V., Zaninelli, S. (a cura di). *La partecipazione dei lavoratori. Una democrazia inedita*. Milano: Editoriale Jaca Book.

Argyris, C., Schön, A.D. (1998). *Apprendimento Organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*. Milano: Guerini e Associati. (Original work published 1978).

Ausubel, D.P. (1995). *Educazione e processi cognitive, Guida psicologica per gli insegnanti*. Milano: FrancoAngeli.

Baglioni, G. (2003). *Tutela e partecipazione per regolare il rapporto di lavoro*. Milano: FrancoAngeli.

Bresciani, P. G. (a cura di), (2015). *"Risorse umane nell'organizzazione". Giovani e donne nelle Banche di Credito Cooperativo. Giovani e donne nelle Banche di Credito Cooperativo*. Milano: FrancoAngeli.

Caragnano, R. (2011). *Il codice della partecipazione. Contributo allo studio della partecipazione dei lavoratori*. Milano: Giuffrè Editore.

Carcano, M. (2017). *Per una guida ragionata al dibattito e alle forme di partecipazione*, in Carcano, M., Ferrari, R., Volpe, V. (a cura di). *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile* (pp. 27-51). Milano: Guerini Next.

Covey, S.M.R. (2008). *La strada della fiducia. Velocità ed efficacia nelle relazioni di business e nella vita privata*. Milano: FrancoAngeli.

Della Posta, S. (2017). *Life under construction. Creatività "al lavoro". Metis. Mondi educativi. Temi indagini suggerzioni, VII (1)*. Disponibile in:

<http://www.metisjournal.it/metis/anno-vii-numero-1-062017-lavoro-liquido/202-saggi/940-2017-06-26-13-21-58.html>

Eurofound (2017), *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Disponibile in:

[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1634en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf)

Farnese, M.L., Barberi, C. (2010). *Costruire fiducia nelle organizzazioni*. Milano: FrancoAngeli.

- Ferrari, R. (2017). Il coinvolgimento dei lavoratori come valorizzazione del capitale umano: l'analisi di alcuni casi, in Carcano, M., Ferrari, R., Volpe, V. (a cura di). *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile* (pp. 109-124). Milano: Guerini Next.
- Garuti, M. G. (2017). Lo strumento della formazione per le esperienze di sviluppo partecipativo, in Carcano, M., Ferrari, R., Volpe, V. (a cura di). *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile* (pp.85-96). Milano: Guerini Next.
- Gialdi, R. (2006). *L'azienda in progresso. Organizzazione, gestione e conoscenze*. Milano: FrancoAngeli.
- Kaye, A. (1994). Apprendimento collaborativo basato sul computer. Una panoramica sulle idee, i metodi e gli strumenti dell'apprendimento collaborativo basato sul computer. *Tecnologie Didattiche n.4*. Disponibile in:  
<http://www.centrorisorseausili.it/apprendimento%20collaborativo%20basato%20sul%20computer.pdf>
- Lévy, P. (2002). *Intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*. Milano: Feltrinelli Editore. (Original work published 1994).
- Lipari, D. (2011). Per una formazione riflessiva: promuovere e sostenere l'apprendimento nelle comunità di pratica, in Dionisi G., Garuti, M. G. (a cura di). *I giardini della formazione* (pp. 104-118). Roma: Armando Editore.
- Morin, E. (2007). Le vie della complessità, in Bocchi, G., Ceruti, M. (a cura di). *La sfida della complessità* (pp. 25-36). Milano: Bruno Mondadori.
- Nussbaum, M. C. (2014). *Non per profitto. Perché le democrazie hanno bisogno della cultura umanistica*. Bologna: Il Mulino.
- Rampino, L. (2018). Coinvolgimento e senso di comunità come fattori di successo, in Cipriani, A. (a cura di), (2018). *Partecipazione creativa dei lavoratori nella 'fabbrica intelligente'* (pp. 53-59). Firenze: Firenze University Press.
- Rullani, E. (2019). Imprese in transizione: serve ancora la formazione manageriale? in Sarno, R. (a cura di), *Rapporto speciale 2019. La formazione manageriale in Italia nel 2019. Harvard Business Review Italia luglio/agosto 2019*. Disponibile in:  
<https://www.infinance.it/assets/Uploads/InFinance-HBR-Rapporto-Formazione-Manageriale-luglio2019.pdf>
- Schein, E. (1999). *La consulenza di processo*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Senge, P. M. (2006). *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*. Milano: Sperling & Kupfer Editori. (Traduzione italiana a cura di A. Rolandini Martelli)
- Spaltro, E. (2017), Postfazione. Persona e partecipazione, in Carcano, M., Ferrari, R., Volpe, V. (a cura di). *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile* (pp. 345-353). Milano: Guerini Next.
- Stollt, M., Meinert, S., (2010), (ed.). *Worker participation 2030. Four scenarios*. ETUI. Disponibile in:  
<http://www.worker-participation.eu/About-WP/Publications/Worker-participation-2030.-Four-scenarios>
- Trotti, D. (2019). Il punto di vista dei direttori del personale: un focus group, in Alessandrini, G. (a cura di). *Lavorare nelle risorse umane. Competenze e formazione 4.0* (pp. 65-94). Roma: Armando Editore.
- Volpe, A. (2017). Prefazione, in Carcano, M., Ferrari, R., Volpe, V. (a cura di). *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile* (pp. 9-14). Milano: Guerini Next.
- Volpe, L. (2017). Partecipare è naturale e difficile: un approccio psico-sociale, in Carcano, M., Ferrari, R., Volpe, V. (a cura di). *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile* (pp. 69-83). Milano: Guerini Next.
- Volpe, L. (2010). Libere riflessioni sul nostro ruolo, nel nostro tempo. *Direzione del personale, 25/2010*. Disponibile in: <http://www.ismo.org/j/files/ras-stampa/libe%20rifl%20nostro%20mondo.pdf>
- Volpe, V. (2018). La gratuità e la partecipazione. Considerazioni sull'impatto delle tecnologie, in Antoniazzi, S., Carcano, M., Volpe, V., Zaninelli, S. (a cura di). *La partecipazione dei lavoratori. Una democrazia inedita* (pp.163-174). Milano: Editoriale Jaca Book.

- Volpe, V. (2017). Quale consulenza per lo sviluppo partecipativo, in Carcano, M., Ferrari, R., Volpe, V. (a cura di). *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile* (pp. 53-68). Milano: Guerini Next.
- Volpe, V. (2004), (a cura di). *ISMO. Trent'anni al futuro*. Milano: FrancoAngeli.
- Volpe, V. (1999). La pubblica affettività. *L'impresa al plurale*, 3-4/1999. Disponibile in: <http://www.ismo.org/j/files/mef10/La%20pubblica%20affettivita%20-%20VV.pdf>
- Wenger, E. (2006). *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Kalfa, S., Xu, Y. (2018). Voices unheard: employee voice in the new century. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5). Disponibile in: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2018.1427347>