

LA MISSIONE DEGLI STUDI E DELLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA IL FUTURO HA UN CUORE ANTICO

Intervista a Federico Butera

Professore Emerito di Scienze dell'Organizzazione, Università di Milano Bicocca e di Roma Sapienza

Direttore di *Studi Organizzativi*. Presidente Fondazione Irso – Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi

di **Chiara Lupi**

Dagli anni in Olivetti al superamento dell'impostazione taylorista del lavoro, la missione degli studi organizzativi acquista un potente significato nella ricostruzione dell'attività di ricerca dello studioso. Le riflessioni, prendono spunto dalla tavola rotonda "Searching the future without forgetting the roots" che si è tenuta al Workshop di Organizzazione Aziendale (WOA) dell'Associazione Italiana Organizzazione Aziendale (ASSIOA), svoltasi a febbraio 2019 a Palermo.

Partiamo dagli esordi: il suo percorso ha orientato il lavoro di ricerca al quale si è dedicato per tutta la sua vita professionale. Da dove è partito?

Ho studiato Legalità e Organizzazione alla facoltà di Giurisprudenza di Palermo e mi sono laureato con lode nel 1962 con una tesi in Diritto Civile avendo come relatori Gioacchino Scaduto e Piersanti Mattarella e Paolo Borsellino come collega di corso. Erano anni terribili. Era in corso il sacco di Palermo orchestrato dai corleonesi, da Ciancimino sindaco, dai costruttori corrotti e da professionisti che guardavano altrove: una grande impresa, ma criminale. Con i miei amici del movimento studentesco, con sindacalisti come Pio La Torre pensavamo che, insieme

con il necessario contrasto istituzionale della criminalità, occorreva portare in Sicilia imprese oneste e lavori di qualità: era forte la suggestione di quello che di buono aveva fatto a Palermo l'azienda Florio nel secolo scorso e quello che stava facendo l'Olivetti al Sud aprendo lo stabilimento di Pozzuoli. Nell'ottobre del 1962, a due mesi dal concorso di Magistratura, accettai un'offerta di lavoro della Olivetti a Ivrea, pensando di approfondire cosa fosse un'impresa produttiva onesta e di tornare dopo sei mesi. Ma in Sicilia non sarei tornato più a lavorare.

Ci racconti del periodo Olivettiano...

Ho iniziato lavorando sei mesi come operaio alla catena di montaggio e alle officine e questa è stata l'esperienza che più ha influenzato il mio percorso professionale. Ho lavorato poi alla Direzione del Personale con Paolo Volponi dove sono diventato prima Responsabile del Personale dei montaggi, poi degli stabilimenti di Agliè e Scarmagno, quindi Responsabile della Selezione dei laureati per tutto il Gruppo: intanto diventavo lentamente un sociologo leggendo opere sull'alienazione operaia, sull'integrazione fra vita contadina e lavoro in fabbrica, sul rapporto fra tecnologie e organizzazione: da Friedman

e Naville, a Touraine, Gallino e Ferrarotti. La nomina a dirigente è arrivata a 28 anni. Quando Luciano Gallino andò via, mi chiesero di sostituirlo come Direttore del Servizio di Ricerche Sociologiche e Studi sull'Organizzazione (SRSSO).

Com'era l'Olivetti di allora?

Olivetti era un'azienda di 40mila dipendenti che aveva avuto uno sviluppo formidabile, ma che aveva subito lo scippo della grande elettronica e che, a causa della concorrenza delle macchine elettroniche giapponesi, si trovava di fronte all'obsolescenza della sua tecnologia di base, di prodotto e produzione: dai pezzi di ferro occorreva passare ai chip. Ebbi l'incarico di studiare il passaggio dalla meccanica all'elettronica. Ricercammo su quello che avveniva in azienda, studiammo quanto accadeva nel mondo insieme con i manager e tecnici della produzione. Scoprimmo che era possibile sviluppare una modalità produttiva flessibile che i tecnici di fatto stavano già sperimentando e preparai un report. Il Direttore di Produzione Gribaudolo lesse, mi chiamò alle 20 a casa (cosa che un gentiluomo piemontese non fa mai) e mi chiese: "Butera, ma è vero che noi stiamo facendo queste cose?". Gli risposi: "Sì, ma non avete capito il significato e

le implicazioni di questi esperimenti". "Venga domani mattina alle 8". E così partì un progetto di Change management strutturale, come poi lo avrei chiamato. Smontando le lunghe catene di montaggio e costituendo isole di produzione: nacquero le isole di montaggio, le UMI (Unità di Montaggio Integrate), che divennero un nuovo modo di produzione, partecipato dal sindacato, con un imponente programma di formazione degli operai, quadri e dirigenti. L'Olivetti sopravvisse mentre l'Olimpia, il suo competitor più grande, chiuse.

Risale a quegli anni il primo viaggio negli Stati Uniti...

Nel 1971 andai a Cambridge in Massachusetts a studiare al MIT e ad Harvard: feci un lungo viaggio in Usa coast to coast visitando aziende e università, scrissi *I Frantumi ricomposti*, un libro che mostrava che il taylor-fordismo si poteva superare. Questo libro ebbe successo. Risale a quegli anni un mio articolo dedicato alle trasformazioni organizzative in Olivetti che è stato tradotto in sette lingue: il nuovo sistema produttivo basato sui gruppi di produzione acquistò notorietà internazionale insieme con quello della Volvo, dell'IBM e altri. Nel 1973 mi dimisi dalla Olivetti per una visione degli sviluppi organizzativi antitetica a quella dell'Amministratore Delegato, l'Ammiraglio Ottorino Beltrami.

Cosa avvenne dopo?

Avevo due figli e lasciare Olivetti sembrò una follia, ma una logica c'era. L'esperienza Olivetti conteneva un'idea forte applicabile a tutta l'industria italiana: ossia una nuova organizzazione del lavoro manifatturiero flessibile e basato sulla professionalità individuale e di gruppo, sviluppata con la partecipazione dei lavoratori e delle rappresentanze, come stava avvenendo in Germania e Scandinavia in cui *Mittbestimmung* e *Industrial Democracy* si erano sviluppati a partire da progetti esemplari. Questo piaceva all'IRI e alla Cisl,

ma non alla Fiat, a Confindustria e alla Cgil di allora, tranne che a Bruno Trentin. Pensai che avrei potuto disseminare l'esperienza Olivetti.

Cosa fece per sviluppare queste idee?

Per svilupparle e diffonderle attraverso ricerche e progetti di innovazione dell'organizzazione e del lavoro, nel 1974 fondai l'Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi, di cui sono tuttora Presidente: prima Istituto RSO, poi Istituto Irso, infine oggi Fondazione Irso. In oltre 40 anni di attività l'Irso ha accompagnato il percorso di abbandono del taylor-fordismo in Italia, animando progetti con un gran numero di aziende (Italsider a Terni, Pirelli, Montedison, Fiat, Boheringer, GSK, Zambon, ecc.) e di Pubbliche amministrazioni (Ministeri, Regioni, Comuni, ASI, CNR, Uffici Giudiziari, ecc) conducendo ricerche, pubblicando libri e articoli, facendo formazione a giovani, quadri e dirigenti delle imprese e delle Pa.

Un lavoro che ha contemporaneamente l'attività accademica...

Fin dai tempi di Olivetti, avevo insegnato all'Università. Dal 1970 al 1988 ero stato professore a contratto o incaricato presso vari atenei: l'Università di Torino, della Calabria, il Politecnico di Milano, l'Università

della California, Los Angeles, l'Henley Business School e altri. Nel 1988 vinsi il concorso come professore ordinario e venni chiamato a ricoprire la prima cattedra di Sociologia dell'Organizzazione all'Università La Sapienza di Roma. Nel 2000 sono stato Visiting Scholar alla Sloan School del MIT. Dal 2001 al 2012 sono stato chiamato come Professore Ordinario a ricoprire la cattedra di Sociologia dell'Organizzazione all'Università di Milano Bicocca e ho fondato il corso di laurea in Scienze dell'Organizzazione. Nel 2016 sono stato nominato Professore Emerito dal Ministro dell'Università e Ricerca Scientifica. Ho scritto 35 libri e 150 articoli che sono stati usati dalle facoltà di Economia, Sociologia, Psicologia e Ingegneria. Il mio percorso accademico mi ha consentito di fare ricerca, ma soprattutto di formare un gran numero



FEDERICO BUTERA

Professore Emerito di Scienze dell'Organizzazione, Ordinario all'Università di Milano Bicocca, dove ha insegnato dal 2000 al 2014; per i 12 anni precedenti era stato titolare della stessa cattedra all'Università di Roma Sapienza. È Presidente della Fondazione Irso – un ente non profit in cui è stato trasformato l'Irso – Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi, da lui fondato e presieduto ininterrottamente fin dal 1975. È Direttore della rivista *Studi Organizzativi*. È membro dell'OIV della Corte dei Conti.

Studio di organizzazione e progettista di organizzazioni complesse ha sviluppato una carriera plurima come docente, ricercatore, progettista di organizzazione complesse, formatore, manager, imprenditore. Laureato in Giurisprudenza a Palermo, ha poi studiato sociologia ad Harvard e Management al MIT.

La sua carriera inizia alla Olivetti nel 1962, dove è stato Direttore del Centro di Sociologia e Studi sull'Organizzazione. Come progettista di organizzazioni complesse e consulente ha 'firmato' un gran numero di progetti di cambiamento e di nuovi modelli organizzativi e del lavoro nelle imprese e nelle Pubbliche amministrazioni.

Ha svolto attività di formazione manageriale per le più grandi organizzazioni private e pubbliche italiane e per le più importanti Management School. È stato Visiting Scholar alla Sloan School del MIT. È stato componente di organismi nazionali e internazionali sui temi del lavoro e dell'organizzazione: Membro dell'Executive Committee dell'International Council for Quality of Working Life; consulente dell'European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions di Dublino; Short Term Officer dell'ILO di Ginevra; Chairman del "Committee on Social Effects of Automation" dell'IFAC (International Federation for Automatic Control). È stato Presidente di Assoconsult, Associazione delle società di consulenza italiane.

Fra i suoi più recenti impegni professionali i progetti pluriennali di Change management degli Uffici Giudiziari della Lombardia e della Regione Emilia Romagna, i progetti di Change management di piccole e medie imprese, lo sviluppo della formazione terziaria con Altagamma, Assolombarda e altri. È promotore e coordinatore della community "Progettare Insieme. Tecnologia Organizzazione Persone".

Ha pubblicato oltre 150 articoli e 34 libri tra cui (con Giorgio De Michelis) *L'Italian way of doing industry*, Franco Angeli, 2011; (con Bruno Dente) *Change Management nelle Pubbliche Amministrazioni: una proposta*, Franco Angeli, Milano, 2009; *Il cambiamento organizzativo*, Laterza, 2009; *Il castello e la rete*, Franco Angeli, 1991; *I frantumi ricomposti*, Marsilio, 1971.

1 <https://irso.it/community-progettare-insieme/>

di giovani che hanno poi lavorato non solo nell'accademia quanto soprattutto nelle organizzazioni e nelle professioni. È per me un'emozione incontrare tuttora persone che mi salutano dicendo: "Professore ho studiato con lei; professore ho studiato sui suoi libri...".

Che prospettive vede oggi per gli studi organizzativi?

Conosciamo bene alcune delle emergenze nazionali: crisi e fallimenti delle imprese, disoccupazione, scarse competenze per svolgere i lavori nuovi e per cambiare lavoro, semplificazione e riduzione dei costi della burocrazia, corruzione, lentezza della giustizia, costi e qualità della sanità, degrado dei beni ambientali, mancata difesa e valorizzazione dei beni culturali, inadeguatezza delle scuole e delle università, difesa sociale, criminalità organizzata e molte altre. Quasi tutte hanno la loro causa originaria nelle inadeguatezze delle organizzazioni che avrebbero la responsabilità di affrontare tali emergenze e nella loro scarsa capacità di cambiamento e innovazione. Inadeguatezza delle organizzazioni e del lavoro in esso contenuto.

Ma è anche in atto un percorso virtuoso di Italy by Design, ossia l'insieme di progetti che ridisegnano territori, città, imprese, Pa che hanno diversi obiettivi: sviluppo di tecnologie abilitanti, imprese integrali, organizzazioni a rete flessibili, lavoro professionale, capacità e competenze digitali e sociali. Tutto questo sta già avvenendo per lo più con diverse forme di partecipazione degli stakeholder, di lavoratori e utenti; occorre ora formulare politiche concrete per aiutare le imprese e i lavoratori nella transizione; adottare obiettivi integrati su come trasformare i mercati perché soddisfino bisogni assoluti ed evoluti; trasformare prodotti e servizi nel loro valore e nella loro sostenibilità ambientale; integrare processi di progettazione, produzione e business; sviluppare lavori di qualità; promuovere la qualità della vita di lavoro di tutti; creare valore nei territori; ridurre le disuguaglianze; migliorare l'ambiente fisico e sociale.

Quale il suo impegno per rispondere a questo spazio che sfida le nostre discipline e le nostre professioni?

Ho recentemente costituito la community 'Progettare Insieme. Tecnologia, Organizzazione, Lavoro' che include un centinaio fra studiosi, pubblici amministratori, imprenditori, manager, docenti, sindacalisti, giornalisti. La community ha come focus la valorizzazione del lavoro e delle persone nella quarta rivoluzione industriale, in alleanza con le nuove tecnologie, trasformando i potenziali rischi della digitalizzazione in sfide e opportunità progettuali.

Cosa intende con valorizzazione del lavoro?

Il lavoro in Italia produce meno valore che in altri Paesi europei. In media, un'ora di lavoro in Germania genera 65 dollari di prodotto lordo, in Francia 60, ma in Italia appena 50: tedeschi e transalpini sono rispettivamente più efficienti del 30% e del 20%, a costi orari simili. Valorizzare il lavoro vuol dire progettare o riprogettare il lavoro in se stesso, *the work itself*, sia nei lavori qualificati sia nei lavori umili: ossia valorizzare contenuti, responsabilità, risultati, relazioni, competenze, percorsi di formazione e di crescita; migliorare condizioni di lavoro fisiche, psicologiche, economiche, professionali e identità sociale.

Sta dicendo che è necessario progettare e sviluppare organizzazioni e lavori di nuova concezione che creano valore economico e sociale e che sono i principali vettori dello sviluppo sostenibile e la principale arma contro la disoccupazione?

Occorre una nuova sociotecnica: ossia progettare e sviluppare piattaforme integrate di tecnologie abilitanti e forme innovative di impresa e organizzazione. Su questa base sviluppare ruoli, mestieri, professioni ibridi e aumentati a larga banda, capacità e competenze digitali e sociali. Ma non ci sono soluzioni buone per tutti. Lo strumento per ottenere questi risultati è attivare processi di



progettazione e realizzazione partecipata ossia il faticoso, ma entusiasmante, percorso di pensare nuove soluzioni, attuarle, testarle facendo partecipare le persone. Il più possibile va svolto insieme da imprese, stakeholder, istituzioni, lavoratori e utenti, condividendo obiettivi di produttività, sostenibilità, qualità della vita.

Ci sono segnali che vanno in questa direzione?

Tutto questo sta già avvenendo in moltissime organizzazioni più evolute, che qui non cito: occorrono azioni perché queste best practice possano diffondersi esponenzialmente. La mission della nostra community è studiare, raccontare, incoraggiare e connettere progetti e politiche virtuosi.

Come si deve orientare la ricerca, quali le nuove sfide?

Bisogna fare ricerca, non *after the fact*, ma prima e durante i processi di trasformazione. Una ricerca che combini rigore e rilevanza, una ricerca multidisciplinare, con forti rapporti con l'intervento e con gli operatori, densa di tensioni etiche e che sia anche pedagogica. Per essere un fattore di cambiamento il sistema educativo e l'università devono formare nuove competenze e attitudini. C'è bisogno di una formazione che si comprometta con i processi e contesti reali e con le aspettative, i bisogni e i caratteri mutanti di giovani e meno giovani. Non solo la Ricerca intervento, che è il mio metodo, ma in generale una ricerca attiva, proiettata a favorire cambiamenti, militante nel senso di vettore di valori e connessa alla missione di formare.

Ha indicato otto eredità che ha proposto in questi anni agli studiosi e agli operatori e che ritiene ancora vive e utili per lo sviluppo delle pratiche organizzative del futuro. Partiamo da Ricerca intervento e Change management: cambiare le organizzazioni con le persone. Ci spiega?

La Ricerca intervento è alla base della clinica medica e dell'architettura. Avevo introdotto fin dai tempi di Olivetti la Ricerca intervento sull'organizzazione, inventata da Kurt Lewin e Eric Trist. È lo studio sistematico di una singola organizzazione, basato su una diagnosi relativa a problemi acuti del cliente e su un'ipotesi conoscitiva che ha cittadinanza nella comunità scientifica: uno studio orientato verso il cambiamento concreto del modello organizzativo o di sue rilevanti proprietà. Quel modello ebbe varie evoluzioni generando il metodo del Change Management Strutturale, alla base di molti miei progetti implementati in aziende e Pa. Con questo metodo ho sviluppato le isole di produzione della Olivetti e poi, per fare qualche esempio, il sistema professionale del laboratorio di R&S della Honeywell Bull di Pregnana, l'organizzazione per sistemi della fabbrica della Cerestar, l'organizzazione per gruppi autonomi entro un nuovo sistema di controllo di gestione della Cassina e Marcatrè, l'unificazione degli Uffici delle Entrate, il sistema di Customer care della Omnitel-Vodafone, il sistema di controllo di gestione responsabilizzante della Merloni, il ridisegno del sistema della pubblica istruzione e da ultimo lo sviluppo organizzativo degli Uffici Giudiziari della Lombardia e molti altri.



**La seconda eredità
è l'Organizzazione reale: la società
rientra nell'organizzazione...**

Nel libro *Lavoro umano e prodotto tecnico* pubblicato da Einaudi nel 1978, nella Ricerca intervento presso l'acciaiera di Terni ho individuato il concetto di 'Organizzazione reale', cioè la struttura che si cela dietro lo "squinternato concetto di organizzazione informale", come lo definì Gouldner. L'Organizzazione reale è composta da diversi strati organizzativi di regolazione costituiti da struttura formale, tecnologia, procedure, ma anche di cultura, norme e pratiche sociali, forme di cooperazione, modalità di condividere conoscenza, comunità e altro. La società lasciata fuori dai cancelli della fabbrica dal taylor-fordismo rientra come comunità nelle organizzazioni. L'organizzazione reale è analizzabile e migliorabile non meno di quanto lo sia l'inefficiente burocrazia industriale. Questo cambia l'oggetto di progettazione e sviluppo dell'organizzazione e del lavoro, superando la tradizionale dicotomia tra progettazione di organigrammi e mansionari da una parte, e formazione sulle soft skill dall'altra.

**Passiamo al Modello organico
di organizzazione:
oltre la burocrazia razionale.**

Una vasta ricerca sull'industria italiana diede luogo nel 1984 al libro *L'orologio e l'organismo. Il cambiamento organizzativo nella grande impresa in Italia*. Venivano tratteggiati i caratteri di un

emergente paradigma organizzativo, il modello organico di organizzazione in grado di superare i modelli burocratici e meccanici che avevano dominato le organizzazioni del XX secolo.

**Ruoli aperti e professioni a banda
larga: la professionalizzazione di
tutti. Quale il significato?**

Nel libro *La divisione del lavoro in fabbrica* del 1980 davvo conto della ricerca su tecnici e professional che avrei continuato per tutta la vita. Non stava avvenendo quella proletarizzazione dei tecnici profetizzata da molti, bensì la crescita di nuovi mestieri e professioni dotati di ambiti di autonomia e costituenti una forza produttiva fondamentale. Nei lavori che seguirono, venivano criticati i concetti di mansione e posizione, che sono alla base dei sistemi di regolazione giuridica e delle relazioni industriali. Venivano proposti il concetto di ruolo integrale agito e il concetto di mestiere e professione a banda larga, essenziali per la progettazione del lavoro, per la formazione e lo sviluppo.

**Parliamo di automazione
come progettazione congiunta
di tecnologia, organizzazione e
lavoro: la fabbrica automatica
sotto controllo umano e gli operai
aumentati...**

Avevo iniziato a occuparmi di automazione in Olivetti e poi in Dalmine. Il progetto Dalmine-Tenaris negli Anni 70 dette luogo alla progettazione della

fabbrica automatizzata sotto controllo umano, un'organizzazione per processo e non per gerarchia. Disegnammo la figura dell'operaio di processo (operaio aumentato diremmo oggi) che, dismettendo la mansione definita da compiti prescritti, assunse un ruolo quasi-professionale: operava per obiettivi-risultati e comunicava, con mezzi tecnologici e non, quanto rilevato a chi in stabilimento poteva intervenire. Nel mio incarico di *Short Term Officer* all'ILO di Ginevra feci uno studio internazionale sugli effetti sociali dell'automazione: il corposo volume *Automation and work design* concludeva che l'automazione sconvolgeva il lavoro, ma solo la progettazione lo riconfigurava. Alla Scuola Grande di San Rocco a Venezia nel 1988 l'Istituto RSO organizzò un convegno internazionale con oltre 200 partecipanti: il titolo era *Joint design of technology, organization and people growth*. Mai questi temi sono ancora attuali nella quarta rivoluzione industriale.

**Veniamo a Reti di impresa e Impresa
Rete: dal castello alla rete, da cui
trasse un libro-manifesto ristampato
in 24 edizioni...**

Organizzazioni a rete sono quelle strutture organizzative in cui vasti processi attraversano i confini di una singola organizzazione e delle loro articolazioni interne in virtù dell'azione convergente di più attori o soggetti organizzativi distinti che danno luogo in qualche misura, e per qualche tempo, a un attore collettivo nuovo che opera con strutture regolative esplicite e/o latenti. Da queste riflessioni è scaturito anche un importante workshop internazionale a Camogli cui hanno partecipato studiosi come Williamson, Aldrich, Sabel, Beccattini, Bagnasco e grandi aziende come Fiat, Coop, Enea.

**Dalla Responsabilità sociale
d'impresa all'impresa integrale:
economia e società nell'impresa.
Cosa intende esattamente?**

L'impresa può avere un'anima? Se lo chiedeva Adriano Olivetti. Lavorai a partire dagli Anni 90 su questa domanda,

cercando di superare la nozione riduttiva della Responsabilità sociale d'impresa. Condussi nel 2000 una ricerca su incarico di Ivano Barberini della Lega Coop e proposi il concetto di impresa integrale definita come "l'impresa che persegue in modo integrato elevate performance economiche e sociali, che agisce concretamente per proteggere e sviluppare l'integrità degli stakeholder e dell'ambiente fisico, economico e sociale, che ha condotte eticamente integre".

Abbiamo un esempio in Italia?

Nel 2009 ho accompagnato Elena Zambon e le sorelle a ridefinire la loro impresa come "impresa integrale", sostenendole in un percorso di condivisione di valori, processi e comportamenti con tutti i dipendenti. Ma sono sempre più numerose le imprese che assumono responsabilità sulla sostenibilità ambientale e sociale.

Per finire un suo ultimo lavoro, l'Italian way of doing industry: verso un modello italiano di fare impresa

La ricerca sulle medie imprese era iniziata negli Anni 90 e pubblicata nel volume *La media impresa* con Massimo Saita. Con Giorgio De Michelis, nel 2011 condussi una ricerca sulle imprese italiane che avevano avuto successo concludendo che esiste una *Italian way of doing industry* originale, caratterizzata dall'orientamento al cliente, dalla costruzione di nuovi mercati, dalla qualità, al design, dalla cura delle persone e dall'essere imprese integrali. Il volume *L'Italia che compete. L'Italian way of doing industry* raccoglie gli atti del convegno organizzato per valorizzarne questi contenuti.

Stiamo vivendo un periodo di grandi trasformazioni. Siamo tutti un po' impreparati, come cittadini, imprenditori e manager, a gestire la complessità. Se il futuro ha un cuore antico, da dove dovremmo ripartire per orientarci?

Per affrontare questa complessità io propongo di attivare

energicamente cinque livelli d'azione: politiche industriali, politiche sociali, progettazione integrata di sistemi produttivi partecipazione, movimento culturale. Questa energia oggi manca. Mi riferisco a: politiche industriali a livello europeo, nazionale e territoriale orientate a favorire cambiamenti strutturali, adatte a un'economia aperta; politiche sociali, nuovo welfare, riconversione professionale, protezione delle fasce deboli, inclusione, formazione; progettazione integrata di tecnologie, organizzazioni, lavoro a livello delle imprese, delle Pa, delle città; partecipazione delle persone e degli stakeholder coinvolti nei processi d'innovazione (lavoratori e utenti con un ruolo propositivo di imprese, sindacati, sistema educativo); movimento culturale. Occorre sviluppare una nuova cittadinanza digitale che metta al centro la formazione di persone integrali.

Questi cinque livelli di azione sono stati adottati simultaneamente nei programmi di *Humanisierung der Arbeit* tedesco, della *Industrial Democracy* scandinava, di diffusione dei modelli lean in Giappone.

In Italia, la strada seguita in Emilia-Romagna con i formidabili risultati del Patto per il lavoro, per capacità sia di programmazione sia di progetta-

zione integrata e di partecipazione, è un modello che stiamo studiando per identificarne gli elementi di eventuale riproducibilità – laddove possibile – a livello nazionale e di altre regioni.

Allora in sintesi qual è secondo lei la missione degli studi organizzativi?

A mio avviso la missione degli studi organizzativi è contribuire – con rigore e rilevanza – a migliorare, rigenerare, progettare aziende, amministrazioni, città, sistemi professionali, piattaforme, ecosistemi che perseguano obiettivi di produttività, innovazione, sostenibilità, legalità, qualità della vita di lavoro, felicità. Insomma un percorso *bottom up* e *top down* di una *Italy by design*, quella forza che sta consentendo – malgrado tutto – a questo Paese di essere la seconda forza industriale d'Europa, di avere aree di eccellenze straordinarie, e di essere il sogno dei cittadini di tutto il mondo. Una *Italy by design* che però non si chiuda nei confini di una azienda o di un territorio privilegiato, ma progetti anche la valorizzazione del lavoro, lo sviluppo delle persone, la riduzione delle diseguaglianze economiche e territoriali, la protezione dei soggetti più deboli, il rispetto dei diritti. Insomma un movimento riconoscibile che crei anche sistemi equi e sostenibili.

