

Questo libro è un'autobiografia scientifica e professionale di Federico Butera, da mezzo secolo animata dalla passione civile e politica di cercare forme nuove di organizzazione capaci di creare valore economico e sociale e di assicurare libertà e benessere. Racconta progetti esemplari, propone concetti, scoperte, grammatiche e sintassi, metodi lungo il contraddittorio e non concluso allontanamento dai modelli burocratici e gerarchici del taylor-fordismo. Un percorso che dalle isole dell'Olivetti, dal laboratorio di Ricerca e Sviluppo della Honeywell-Bull dal Nuovo Treno Medio della Dalmine-Tenaris si è sviluppato poi attraverso la nascita dell'Agenzia delle Entrate, il Customer Care della Omnitel-Vodafone, i parchi scientifici e tecnologici, l'organizzazione degli Uffici Giudiziari della Lombardia e molte altre. Testo interdisciplinare per gli studiosi e gli studenti di Scienze dell'organizzazione, è uno strumento per i manager privati e pubblici e un'ispirazione per i *policy maker* che vogliono intervenire su quelle emergenze economiche e sociali del paese generate da organizzazioni inefficaci, inefficienti, corrotte. Focus del volume è il futuro della nostra "società italiana di organizzazioni" che cambiano, fatta dalle grandi imprese che tendono a diventare sostenibili, dalle PMI che si internazionalizzano, dalle reti di impresa nella rivoluzione digitale, dalle composite piattaforme produttive, dalle Pubbliche Amministrazioni che si devono deburocratizzare, dal terzo settore che si modernizza. L'innovazione e la rigenerazione organizzativa non sono l'"intendenza che seguirà" l'economia e la politica, ma un autonomo campo di azione culturale, scientifico e politico per affrontare la crisi italiana e per progettare insieme la quarta rivoluzione industriale. Il libro contiene la proposta di un'*Italy by Design* su come pianificare, progettare, sviluppare, gestire le organizzazioni attivando partecipazione e integrando tecnologie, organizzazioni, lavoro. Le postfazioni di studiosi di riferimento delle scienze organizzative italiane arricchiscono il volume aprendo il dibattito.

FEDERICO BUTERA è uno studioso e architetto di organizzazioni complesse. Professore emerito di Scienze dell'organizzazione, ordinario alle Università di Milano Bicocca e di Roma Sapienza, fondatore e presidente dal 1975 di IRSO-Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi. Ha pubblicato, in Italia e all'estero, trentacinque libri e oltre duecento articoli. Ha "firmato" progetti di cambiamento di imprese e Pubbliche Amministrazioni che hanno cambiato la cultura e le pratiche organizzative italiane.

Postfazioni di: Sebastiano Bagnara, Emilio Bartezzaghi, Patrizio Bianchi, Giovanni Costa, Giorgio De Michelis, Gianfranco Dioguardi, Alfonso Fuggetta, Marcello Martinez, Paolo Perulli, Gianfranco Reborra, Alessandro Sinatra, Michele Tiraboschi

In copertina: Gerardo Dottori, *Veduta di città*



Federico Butera *Organizzazione e società*

Federico Butera

Organizzazione e società

Innovare le organizzazioni dell'Italia che vogliamo



saggi Marsilio

INNOVAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE E DEL LAVORO
E INNOVAZIONE DEL QUADRO REGOLATORIO
DI LEGGE E DI CONTRATTO COLLETTIVO:
DUE PERCORSI DA ARMONIZZARE

di Michele Tiraboschi¹

Organizzazione e società di Federico Butera non è semplicemente un libro. La lettura del volume ci consegna, indubbiamente, un prezioso sapere tecnico, portato a sistema e maturato nel corso di un'intera vita dedicata alla ricerca-intervento e alla trasformazione delle organizzazioni, alimentando quella terra di mezzo, ancora da pochi coltivata in Italia, che cerca di fondere metodo e rigore scientifico con la progettualità pratica e un apprendimento di tipo trasformativo. L'impressione complessiva è, tuttavia, quella di un ben più ambizioso (e prezioso) manifesto proiettato alla messa a fuoco di percorsi, strumenti e strategie per la costruzione del nuovo. Una sorta di piattaforma culturale per affrontare la quarta rivoluzione industriale, che risulta idonea ad aggregare idee, persone e professionalità anche di diversa estrazione, perché adeguatamente sostenuta da casistiche ed esperienze reali utili a condividere con il lettore non solo la forza di un metodo di lavoro, di per sé apprezzabile in quanto diretto a coniugare l'economico con il sociale, ma anche la consapevolezza della praticabilità concreta di una proposta spesso relegata al campo dei buoni propositi se non di utopia.

La lezione di Federico Butera è certamente indirizzata, per tradizione e terreno disciplinare di elezione, ai cultori delle scienze e delle pratiche organizzative. La lettura di *Organizzazione e società* è, tuttavia, fortemente raccomandata anche ai giuristi, in particolare ai giuristi del lavoro che, per vocazione, sono chiamati a preservare i valori della persona e del sociale nei processi economici e nei

¹ Michele Tiraboschi, giurista, è professore ordinario di Diritto del lavoro presso l'Università di Modena e Reggio Emilia e direttore scientifico di ADAPT.

contesti produttivi. Una lezione di umiltà, a ben vedere, per chi è troppo abituato a pensare alla primazia della dimensione del “dover essere” giuridico sul dato di realtà, perpetuando così un atteggiamento culturale coerente con l’opinione dominante, tenacemente contrastata proprio da Federico Butera, che l’organizzazione sia solo «l’intendenza che seguirà» la politica e le leggi a cui andrebbe invece affidato il cambiamento nei processi produttivi e nei luoghi di lavoro. Un atteggiamento profondamente radicato nella cultura non solo giuridica del nostro Paese che contribuisce spiegare, nel campo del mercato del lavoro più che altrove, lo stillicidio di leggi e di «riforme epocali» degli ultimi anni: leggi e riforme lodevolmente approvate per rispondere a una domanda reale di cambiamento, reclamata tanto dai lavoratori quanto dalle imprese, che poi rimangono inesorabilmente sulla carta e non producono i risultati sperati proprio per l’assenza di una strategia dell’organizzazione tanto nella fase di ideazione e progettazione quanto in quella di implementazione e monitoraggio.

Porre la rigenerazione e l’innovazione organizzativa come questione nazionale, come fa l’autore, ha dunque una notevole importanza anche nel vasto campo della regolazione giuridica del lavoro e per il sistema di relazioni industriali, oggi soggetto a un rapido e preoccupante declino. E questo perché una cultura organizzativa capace per davvero di «fare avvenire le cose» potrebbe essere coltivata, più che sul versante precettivo e sanzionatorio – proprio delle dinamiche che lo Stato pretende di innescare a colpi di leggi e riforme –, attraverso il metodo della partecipazione e del coinvolgimento di tutti i soggetti interessati a quel cambiamento di cui l’Italia ha tanto bisogno sia nel settore pubblico sia in quello privato.

E l’estremo interesse per il giurista del lavoro si conferma ricordando come il dilemma regolatorio che ancora rallenta l’avanzamento del dibattito scientifico sulla modernizzazione dei mercati del lavoro, alimentando uno scontro politico e sindacale ampiamente ideologico, sia un elemento centrale per lo sviluppo e l’implementazione della teoria sviluppata nel volume. Di come cioè l’Italia abbia perso, a partire dalla strumentazione giuridica e sindacale di riferimento, la sfida del definitivo superamento del taylor-fordismo e della creazione di nuovi modi di produzione condivisi tra sistema produttivo, sistema politico-istituzionale e sistema educativo e formativo.

La violenta contesa del lavoro che ha caratterizzato negli ultimi vent’anni il nostro Paese, a partire dalle leggi Treu e Biagi sino al Jobs Act e al più recente Decreto Dignità, è stata infatti tutta giocata

da attori politici, accademia e parti sociali ancora dentro un contesto culturale e concettuale pervaso di fordismo e industrialismo novecentesco. È certamente utile ricordare, in proposito, la lezione di Bruno Trentin sulla divisione tecnica del lavoro di epoca fordista e sulle conseguenze del tramonto del concetto di “lavoro astratto” di marxiana memoria; una lezione largamente inascoltata – perché ritenuta un’utopia – che fa il paio, sul piano dell’analisi politico-sindacale, proprio con le sperimentazioni avviate dall’autore stesso sulla ricomposizione dei processi produttivi e di lavoro nei modelli organizzativi post-tayloristi a partire dal caso Olivetti. Eppure è proprio qui, nella lettura delle trasformazioni in atto nelle economie e nella società contemporanea di fine Novecento, che si sarebbe potuto cogliere la sfida, che è stata l’ossessione di un percorso scientifico e progettuale come quello di Federico Butera, di portare il lavoro a divenire sempre più conoscenza e quindi libertà, partecipazione, creatività. Un percorso politico, legislativo e sindacale ancora attuale perché, coltivando in termini progettuali questa visione e questo senso dell’organizzazione come strategia, risulta funzionale alle dinamiche e ai fattori abilitanti della quarta rivoluzione industriale. Di certo l’unico percorso capace di esaltare la persona nel lavoro quale motore di una nuova organizzazione del lavoro dove la tecnologia e il profitto non siano un fine, ma semplicemente un mezzo.

Nella dimensione della partecipazione e dell’organizzazione l’imprenditore cessa infatti di essere l’unico dominus della tecnica e della tecnologia necessarie per avviare, alimentare o concorrere a una filiera produttiva. Allo stesso tempo il capitale di cui l’imprenditore ha bisogno per posizionarsi nelle catene globali del valore non ha più solo la forma oggettiva della macchina, ma anche quella soggettiva di una forza lavoro sempre meno impersonale e intercambiabile, che partecipa ai processi produttivi non in funzione della quantità di tempo che cede al datore di lavoro, ma soprattutto di quelle professionalità (conoscenze, abilità, competenze) che risultano determinanti per la competitività delle imprese.

Come dimostrano sia il caso del Patto per il Lavoro dell’Emilia-Romagna, sia i numerosi esempi raccontati dalle ricerche di Richard Florida sulle città americane, la presenza di capitale umano qualificato e di ecosistemi dell’innovazione sono oggi più centrali rispetto a fattori come il costo del lavoro, propri di modalità di lavorare anonime, standard e massificate. Tuttavia, parlare di capitale umano significa parlare sì di competenze tecniche, ma soprattutto di lavoratori in grado di ricoprire quei “ruoli aperti” che Federico Butera, con

riferimento ai paradigmi della quarta rivoluzione industriale, indica alla stregua di “copioni professionali” e professioni a banda larga.

Quanto basta per rimettere in discussione le fondamenta della tradizione su cui poggia ancora oggi la relazione giuridica tra la persona e il lavoro con l'obiettivo di ricomporre a unità, dentro una riconquistata dimensione antropologica, l'insostenibile frattura tra una razionalità socioeconomica (il mercato) e una razionalità giuridica (la tutela) del lavoro modernamente inteso: quella frattura che trova il suo punto di origine nell'aver inseguito gli economisti i due paradigmi contrapposti del lavoro rispetto al dominio della tecnica (e cioè lavoro manuale *versus* lavoro intellettuale), là dove i giuristi del lavoro si sono invece concentrati sulla contrapposizione tra autonomia e subordinazione.

Per il giurista del lavoro la sfida persa contro il taylor-fordismo è tutta qui: in un quadro regolatorio di legge e di contratto collettivo che non solo separa artificiosamente, contro ogni evidenza empirica del mondo reale, il lavoro autonomo dal lavoro dipendente inteso dal Codice civile del 1942 come lavoro esecutivo di ordini e direttive, ma che ancora impone una classificazione astratta del lavoro basata su mansioni, categorie legali, inquadramenti e declaratorie contrattuali.

È proprio per questa ragione che il libro che ci consegna oggi Federico Butera è una piattaforma culturale e riformista anche per ripensare il quadro regolatorio del lavoro che cambia; e ancora più lo sarà quando la sua lettura verrà abbinata al secondo libro in preparazione, *I frantumi ricomposti 2001-2019. La professionalizzazione di tutti*. Perché è esattamente attorno al concetto di professionalità, come ambito di maturazione e sviluppo delle competenze e prima ancora delle identità socio-professionali e come metro per la valutazione della qualità dei percorsi di carriera, che può essere più compiutamente sviluppata tutta quella infrastruttura di un moderno diritto del mercato del lavoro. Solo così si potranno accompagnare (e non subire) le transizioni occupazionali, rispondendo alla fondamentale esigenza di misurare e comunicare le capacità che vengono acquisite mediante l'apprendimento in vista di una carriera professionale a lungo termine dentro le moderne logiche transizionali e occupazionali: dal sistema di certificazione o attestazione delle competenze alle reti scuola-impresa, da rinnovati sistemi bilaterali per la formazione e il sostegno al reddito alle reti (reali e virtuali) delle moderne politiche attive e di ricollocazione. Un diritto del mercato

del lavoro che consenta, in conclusione, una continua e dinamica riprogettazione delle compensazioni della domanda e dell'offerta di lavoro e con essa l'organizzazione dei mercati del lavoro interni o esterni alle imprese superando l'antiquato concetto di posto di lavoro. Perché, come ci insegna Federico Butera e come dovremmo essere in grado di spiegare ai nostri studenti nei corsi di Diritto delle relazioni industriali e di Diritto del lavoro, «ogni giorno le persone sviluppano un proprio percorso spesso inatteso, il loro modo di realizzare le potenzialità che sono dentro di sé, il workplace within».