

PARTECIPAZIONE, ORGANIZZAZIONE E TECNOLOGIA

di Emilio Bartezzaghi

Participation, Organisation, and Technology

Il testo discute la partecipazione diretta e le sue relazioni con le forme istituzionalizzate della partecipazione, da quella rappresentativa alla partecipazione economica. Vi è una pluralità di pratiche della partecipazione diretta, che va distinta dal mero coinvolgimento manageriale. L'evoluzione della partecipazione, la prevalenza di un tipo di partecipazione rispetto agli altri, così come l'interazione tra i diversi tipi, dipendono dal contesto socio-economico, dal sistema di relazioni industriali e dalla trasformazione dei modelli organizzativi. In tempi più recenti, la partecipazione diretta ha ripreso interesse, anche se a livello operativo e non come input decisionale al livello più elevato. Le diverse forme della partecipazione, in particolare quella diretta, oltre che per la gestione delle attività correnti e per il miglioramento continuo, possono svolgere un ruolo fondamentale nei progetti di innovazione tecnologica. La partecipazione costituisce un contributo essenziale per la ripresa dopo la pandemia e per fronteggiare l'accelerazione dei processi di innovazione tecnologica e di transizione ecologica. Tuttavia, sono necessarie opportune iniziative, a livello contrattuale e/o legislativo, che collegino le possibili forme di partecipazione diretta alle forme istituzionalizzate di partecipazione. Un altro presupposto fondamentale è la formazione sia dei lavoratori e dei loro rappresentanti, sia del management e degli imprenditori.

Parole chiave: partecipazione diretta, teorie organizzative, cambiamento organizzativo, innovazione tecnologica.

The paper discusses direct participation and its relationships with institutionalised forms of participation, from representative to economic participation. There is a plurality of practices of direct participation, which must be distinguished from mere managerial involvement. The evolution of participation, the prevalence of one type of participation over the others, as well as the interaction between the different types, depend on the socio-economic context, the industrial relations system, and the transformation of organisational models. In more recent times, direct participation has regained interest, albeit at an operational level and not as a decision-making input at the highest level. The various forms of participation, in particular the direct one, as well as for the management of current activities and for continuous improvement, can play a fundamental role for technological innovation projects. Participation is an essential contribution to the recovery after the pandemic and to cope with the acceleration of technological innovation and ecological transition processes. However, appropriate initiatives are needed, at a contractual and/or legislative level, which link the possible forms of direct participation to the institutionalised ones. Another fundamental prerequisite is the training of both workers and their representatives, and of management and entrepreneurs.

Keywords: direct participation, organisational theories, organisational change, technological innovation.

Emilio Bartezzaghi, professore emerito di Sistemi organizzativi, School of Management, Politecnico di Milano, Via Lambruschini 4, 20156 Milano, emilio.bartezzaghi@polimi.it.

Codici JEL / JEL codes: J53, J81, M12, M54, O32.

Pervenuto alla Redazione nel mese di novembre 2021, revisionato nei mesi di novembre-dicembre 2021, e accettato per la pubblicazione nel mese di dicembre 2021 / Submitted to the Editorial Office in November 2021, reviewed from November to December 2021, and accepted for publication in December 2021.

1. INTRODUZIONE

Uno dei temi di grande rilievo che riguardano la partecipazione dei lavoratori alle decisioni aziendali è quello del ruolo della cosiddetta partecipazione diretta, nel quadro del processo di trasformazione dei modelli organizzativi, e delle sue relazioni con le forme istituzionalizzate della partecipazione, da quella rappresentativa alla partecipazione economica. In accordo con la definizione adottata nelle ricerche EPOC (Employee Participation in Organisational Change) svolte dalla Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (Eurofound), la partecipazione diretta riguarda «vari tipi di iniziative, promosse dal management o a cui il management fornisce il proprio sostegno, di consultazione o delega di responsabilità e potere decisionale ai propri subordinati, sia individualmente sia in gruppo, relativamente al compito di lavoro, all’organizzazione del lavoro e/o alle condizioni di lavoro» (Geary, Sisson, 1994, p. 2). Secondo tali autori, la partecipazione diretta va interpretata come un processo nel quale i diversi attori ne definiscono e ridefiniscono la forma e la sostanza, alla luce dei benefici e dei fallimenti della stessa. A essa si affiancano le varie forme di partecipazione definite indirette, in quanto basate sulla rappresentanza, cioè sul coinvolgimento ai vari livelli del processo decisionale dell’impresa, delle rappresentanze elette dai lavoratori e del sindacato, così come la partecipazione basata sulla contrattazione e la partecipazione economica, cioè la partecipazione ai risultati dell’impresa o all’azionariato.

Vi è una pluralità di definizioni e di classificazioni della partecipazione¹, che dipendono dalle diverse prospettive disciplinari secondo le quali viene considerata. La partecipazione rappresentativa e la contrattazione collettiva sono approfondite negli studi sulle relazioni industriali e in quelli giuridici; la partecipazione come elemento di base della democrazia industriale caratterizza gli studi di scienze politiche; nelle discipline economiche si affronta in particolare il tema della distribuzione delle risorse; la partecipazione diretta, nelle sue diverse manifestazioni, è prevalentemente oggetto degli studi organizzativi e manageriali (Wilkinson *et al.*, 2010, p. 4).

Inoltre, l’evoluzione nel tempo della partecipazione, la prevalenza di un tipo di partecipazione rispetto agli altri, così come l’interazione tra i diversi tipi, dipendono dalle condizioni del contesto politico ed economico e sono collegate alla trasformazione dei modelli organizzativi e gestionali delle imprese. Se negli anni Sessanta e Settanta vi furono forti spinte alla condivisione del potere decisionale, attraverso la realizzazione di forme di democrazia industriale, a partire dagli anni Ottanta, in un quadro di accresciuta competizione internazionale, si sono affermati approcci e pratiche basate prevalentemente sul coinvolgimento da parte del management, più che sulla realizzazione del diritto alla partecipazione alle decisioni da parte dei lavoratori (Poole *et al.*, 2000, p. 497). Ma a partire dagli anni Novanta, l’evoluzione successiva dei modelli organizzativi e gestionali ha visto un aumento del ruolo decisionale dei lavoratori, in particolare dei team di lavoro, anche se a livello operativo e non come input decisionale al livello più elevato. In tal senso, la partecipazione diretta a livello del posto di lavoro è diversa dai precedenti concetti di democrazia industriale (Marchington, Wilkinson, 2005) e richiede di essere messa in relazione alle forme di partecipazione rappresentativa.

In questo quadro, si pone una serie di questioni sul tema della partecipazione diretta, a partire dal rischio che essa non venga chiaramente connotata e distinta dal coinvolgimento

¹ Ai fini della presente trattazione, si rimanda in particolare a Baglioni (2001), Wilkinson *et al.* (2010) e Campagna *et al.* (2017).

da parte del management. Questo porta alcuni autori a ritenere non appropriato il concetto stesso di partecipazione diretta. In quest'ottica, l'azione proattiva svolta dai lavoratori è semplicemente da ricondurre allo svolgimento del proprio ruolo, più o meno ampio, nell'ambito della cooperazione intrinseca con gli altri lavoratori. Il termine "partecipazione" può essere propriamente utilizzato se «concerne direttamente il processo decisionale esterno all'adempimento di ruolo e ad esso sovraordinato e consente un'influenza sulle decisioni, a partire da quelle organizzative che concernono contenuto e confini dei ruoli lavorativi fino a quelle strategiche» (Cattero, 2016, p. 109). Tuttavia, quest'impostazione sottovaluta il processo di trasformazione, variegato e multiforme, in atto da tempo in molte organizzazioni, che porta alla modifica dei modelli organizzativi e manageriali, sotto la spinta derivante dalla ricerca della produttività e della capacità di innovazione e della conseguente necessità di valorizzazione del contributo dei lavoratori, grazie anche alla creazione di spazi più o meno ampi di effettiva partecipazione. È una "costruzione dal basso", che cerca di realizzarsi all'interno dei vincoli di un contesto normativo e istituzionale che fatica ad adeguarsi alle necessità poste dall'evoluzione economica, sociale e tecnologica, ancora più stringenti in relazione alla crisi pandemica e all'accelerazione dei processi delle transizioni digitale e ambientale previsti dal Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR). In effetti, la partecipazione dei lavoratori alla gestione e ai progetti di innovazione ha rappresentato in molti casi un fattore facilitante, se non un prerequisito, per il raggiungimento di risultati positivi in termini di prestazioni aziendali, ma anche di qualità del lavoro e di soddisfazione dei lavoratori.

Precondizioni per il successo di tali esperienze sono modelli organizzativi e politiche gestionali coerenti con gli assunti della partecipazione. È evidente che questa è incompatibile con strutture fortemente gerarchiche e basate sul controllo degli adempimenti, così come la partecipazione richiede scelte gestionali adeguate in termini di formazione, remunerazione, comunicazione e sicurezza. Altrimenti, si hanno azioni di coinvolgimento che, anche se proposte come forme di partecipazione, invece di portare a maggiore autonomia e self-management, si riducono all'intensificazione del carico e dei ritmi di lavoro e all'aumento dello stress.

Un'altra questione riguarda il fatto che, per dare solidità e continuità al percorso in positivo della partecipazione, sono necessarie opportune iniziative, a livello contrattuale e/o legislativo, che colleghino le possibili forme di partecipazione diretta alle forme istituzionalizzate di partecipazione. Come afferma Cella (2021, p. 601), «nelle normali trasformazioni dei sistemi di relazioni industriali i processi di istituzionalizzazione tendono ad assicurare (non sempre con successo) la continuità e la prevedibilità del sistema».

Nel prosieguo, per approfondire le questioni sopra accennate, viene fatto un breve excursus storico su come il tema della partecipazione è stato affrontato nell'evoluzione delle teorie organizzative e manageriali, per poi discutere le differenze concettuali tra coinvolgimento e partecipazione. Si affronta poi il ruolo della partecipazione nelle iniziative di innovazione, con particolare riferimento ai progetti di innovazione tecnologica. Nelle conclusioni si sottolinea la necessità di definire un percorso di istituzionalizzazione della partecipazione e di avviare un ampio programma di formazione che coinvolga sia i lavoratori e i loro rappresentanti, sia il management e gli imprenditori.

2. PARTECIPAZIONE E TEORIE ORGANIZZATIVE E MANAGERIALI

La problematica della partecipazione dei lavoratori ha iniziato a porsi all'attenzione delle imprese, dei lavoratori e degli studiosi già a partire dagli anni Trenta, ma è soprattutto

con il secondo dopoguerra che si sviluppano teorie e pratiche organizzative che mettono in discussione gli assunti delle teorie classiche dell'organizzazione (*in primis*, l'*organizzazione scientifica del lavoro* o *taylorismo*, il *fordismo* e la *scuola dei principi di direzione* dell'ingegnere francese Henry Fayol). Le teorie classiche hanno avuto il merito di porre le basi per realizzare quel salto radicale di efficienza, che l'enorme potenziale delle innovazioni tecnologiche (affermatesi a cavallo del XIX e del XX secolo) prometteva, ma che era frenato dalle preesistenti pratiche organizzative. Hanno introdotto il concetto fondamentale che l'organizzazione è comunque una costruzione razionale, che si pone l'obiettivo di portare sotto controllo le attività, le persone e le relazioni con il contesto più ampio in cui operano. Ma gli assunti di tali teorie sono stati quelli della razionalità completa, della possibilità di controllo totale, dello sviluppo della conoscenza centralizzato negli staff tecnici. Tutto ciò ha portato a modelli organizzativi basati su una forte divisione del lavoro e su una netta separazione tra chi progetta e chi esegue, ovvero su lunghe catene gerarchiche: una struttura, quindi, caratterizzata da profonde "fratture organizzative" e da una forte frammentazione del lavoro, dove il coordinamento per la realizzazione degli obiettivi dipende principalmente dalla gerarchia. Inoltre, nelle teorie classiche, si assume che il rapporto persona-organizzazione possa essere ricondotto allo scambio tra prestazione di lavoro definita dall'organizzazione e incentivo economico; in questo quadro, il compito del management è essenzialmente quello di pianificare, guidare, coordinare e controllare la realizzazione di tali prestazioni. Tali assunti sono stati inizialmente, negli anni Venti e Trenta del secolo scorso, messi in discussione dalla teoria delle *relazioni umane*, che sostiene che, per incrementare la produttività, il management dovrebbe tener conto non solo delle esigenze del compito da realizzare, ma anche dei fattori individuali e sociali che caratterizzano il comportamento degli operatori, come dimostrato dal cosiddetto "effetto Hawthorne". Questa teoria propone un'integrazione dei modelli dell'organizzazione scientifica del lavoro, ma non ne mette in discussione i criteri di progettazione organizzativa, cosa che invece avviene, a partire dal secondo dopoguerra, da una parte con l'affermarsi del filone degli studi dell'*organisational behaviour* e in particolare delle *teorie della motivazione* e, dall'altra, con lo sviluppo della teoria dei *sistemi socio-tecnici*. Secondo le teorie della motivazione, non si tratta più solo di adattare il lavoratore al compito, ma occorre progettare mansioni e ruoli tenendo conto delle esigenze delle persone. I risultati che un'organizzazione ottiene dipendono dalla sua capacità di favorire lo sviluppo delle sue persone e di metterle nelle condizioni di fornire il miglior contributo. Vi è un profondo cambiamento degli assunti di base: l'impegno che viene messo nello svolgimento del lavoro dipende dalle ricompense associate, tra le quali importanti sono l'accrescimento dell'autostima e l'autorealizzazione; le persone, in condizioni opportune, imparano ad assumere le proprie responsabilità e sono capaci di inventiva e creatività nella soluzione dei problemi. Ne consegue sul piano manageriale la necessità di creare le condizioni adeguate per coinvolgere i lavoratori e favorire la collaborazione, cercando di allineare gli obiettivi dell'individuo a quelli dell'organizzazione.

Diversa è la prospettiva della teoria dei sistemi socio-tecnici, che ha posto al centro della progettazione organizzativa la partecipazione e la cooperazione degli addetti. Essa parte da una critica sia all'organizzazione scientifica del lavoro, che considerava in modo preminente se non addirittura esclusivo la dimensione tecnica dell'organizzazione e gestiva l'impatto sulle persone come ricaduta delle scelte tecniche fatte, sia alle teorie della motivazione che, per reazione e in modo simmetrico, tendevano a privilegiare le dimensioni personali e sociali. Secondo l'approccio socio-tecnico, per interpretare e migliorare il funzionamento e i

risultati di un'organizzazione, occorre prendere in considerazione entrambe le dimensioni, quella tecnica relativa a tecnologie, flussi e metodi di lavoro, e quella sociale relativa alle caratteristiche e ai bisogni delle persone e dei gruppi sociali coinvolti. Quindi, è necessario che entrambi gli aspetti vengano presi in adeguata considerazione e si instauri una relazione equilibrata (*goodness of fit*) e ben integrata (*joint optimisation*) tra di essi. Ne consegue che le soluzioni organizzative non sono determinate semplicemente dal contesto tecnico; che in un contesto tecnico dato sono possibili diverse soluzioni organizzative; che vi è spazio per decidere quale soluzione organizzativa adottare (*organisational choice*); e che in tale scelta occorre tener conto della tecnologia adottata, del contesto operativo effettivo e delle esigenze personali e sociali degli operatori (Trist *et al.*, 1963).

Coerentemente con tali assunti, l'unità di base di un'organizzazione non è la mansione individuale ma il *work system*, ed è centrale il ruolo del gruppo di lavoro. Valgono i principi della prescrizione minima dei compiti con un'autonomia regolata per gli operatori, della ridondanza, dell'aumento della varietà (piuttosto che la sua riduzione basata su definizioni burocratiche) e dell'auto-mantenimento (capacità del gruppo di adattarsi a evoluzioni del contesto). Non si tratta solo di disegnare ruoli più ampi, caratterizzati da delega, responsabilizzazione e sviluppo delle competenze, ma anche di un'effettiva partecipazione decisionale, anche se a livello operativo, nella definizione di obiettivi, come gli standard di quantità e qualità, nell'auto-regolazione dell'organizzazione interna del gruppo di lavoro e nel controllo a livello di gruppo delle attività di confine (Trist, 1981). L'approccio socio-tecnico sostiene che è necessario coinvolgere gli operatori interessati nell'analisi e nella progettazione dell'organizzazione (*participant design*), in particolare in relazione all'introduzione di innovazioni tecnologiche, e arrivare alla progettazione della nuova soluzione attraverso un'adeguata sperimentazione (*action research* ed *experimental design*), in modo da favorire la presa in carico dei diversi aspetti del problema, valorizzare l'esperienza e il contributo dei diretti interessati e trovare una sintesi soddisfacente sotto i diversi punti di vista. Inoltre, l'impostazione partecipativa si ampia nel delineare lo sviluppo di forme organizzative non gerarchiche e di strategie di democratizzazione dell'organizzazione del lavoro (Emery, Thorsrud, 1969; Herbst, 1976). Anche se non sono state molte le realizzazioni (tra le altre, la Volvo di Uddevalla e le isole di montaggio della Olivetti), la teoria dei sistemi socio-tecnici ha esercitato una grande influenza sugli sviluppi successivi.

Va sottolineato che, nonostante l'ampia riflessione critica sulle teorie classiche dell'organizzazione che si è sviluppata negli anni Sessanta e Settanta, con importanti sperimentazioni basate su principi e logiche a esse contrapposte, in realtà nello stesso periodo si è assistito alla diffusione capillare nella pratica organizzativa delle imprese, in particolare di quelle di maggior dimensione, del *taylor-fordismo*. Sono stati i profondi mutamenti dello scenario economico a cavallo degli anni Settanta e Ottanta, con la fine del grande ciclo economico espansivo apertosi nell'immediato dopoguerra e la conseguente crescita della turbolenza e instabilità dei mercati, l'aumento della concorrenza su scala globale e l'affermazione delle aziende giapponesi, che hanno richiesto di modificare profondamente sia le modalità competitive sia l'organizzazione delle imprese. I modelli classici sono entrati in crisi e si è affermato un "grappolo" di innovazioni organizzative-gestionali che si è venuto intrecciando con le nuove tecnologie, soprattutto informatiche: *total quality management*, *just in time*, *total productive maintenance*, *concurrent engineering*, partnership cliente-fornitore, *continuous improvement*, *lean production* e altre. Tali innovazioni si basano su assunti e logiche organizzative che in termini molto generali si possono ricondurre a due linee di fondo. La prima è la riduzione delle esigenze di integrazione e di coordinamento, grazie

al ridisegno dei ruoli e al ricorso al lavoro di gruppo, con l'aumento della responsabilità verso i risultati delle attività e del livello di delega conseguente. La seconda, strettamente connessa alla precedente, consiste nell'aumento del coinvolgimento e della motivazione degli addetti. In una prima fase di sviluppo e diffusione di tali modelli, per lo meno nella loro implementazione in molte realtà organizzative, gli interventi si sono concentrati sugli aspetti di integrazione dei processi aziendali, e il coinvolgimento ha riguardato prevalentemente il corpo intermedio dell'organizzazione e non si è spinto a livello degli addetti operativi. Inoltre, ha prevalso l'aspetto di coinvolgimento dall'alto, con una forte regolazione delle attività a livello individuale e di team (lì dove esistenti), rispetto alla realizzazione di un'effettiva autonomia e di un significativo spazio decisionale a livello operativo. Questo ha portato molti critici di questi modelli a sostenere che in realtà la cosiddetta *lean production* non è altro che una versione "rivenniciata" del *taylor-fordismo* e che il coinvolgimento diretto ha fondamentalmente l'obiettivo di evitare l'intervento dei rappresentanti dei lavoratori e del sindacato.

Tuttavia, negli sviluppi successivi, a partire dalla seconda metà degli anni Novanta, si è assistito a un'applicazione più ampia dei principi, per cui alcuni autori parlano di *lean evoluta* (Campagna *et al.*, 2017, pp. 49-54), che, tra le altre connotazioni, è caratterizzata dallo sviluppo di ruoli e di attività che richiedono più intelligenza, più capacità di risolvere problemi, più scambio di informazioni ed esperienze, più partecipazione alla gestione ordinaria e ai processi di innovazione.

Nel green paper della Commissione europea sulle "new forms of work organisations" (EC, 1997), si definiscono le seguenti dimensioni chiave dei nuovi modelli: organizzazione del lavoro basata su team semiautonomi, polivalenza e *job rotation*; e coordinamento del lavoro basato su decentramento decisionale, flussi informativi distribuiti, partecipazione degli addetti, misura delle performance e politiche di gestione delle risorse umane a supporto, inclusi i sistemi di ricompensa e incentivazione e le attività di formazione. Anche i modelli cosiddetti "high performance work systems" (Appelbaum *et al.*, 2000) si basano sulla creazione di un ambiente organizzativo favorevole al coinvolgimento e all'assunzione di responsabilità da parte dei lavoratori. I presupposti sono formazione e sviluppo delle competenze, lavoro in team, arricchimento delle mansioni, sistemi retributivi incentivanti, unitamente all'impegno dell'azienda a operare congiuntamente per il benessere dei lavoratori.

Sempre a partire dagli anni Novanta, l'apprendimento organizzativo e la gestione della conoscenza si sono progressivamente imposti come elementi chiave nell'evoluzione delle organizzazioni. La disponibilità e la diffusione di tecnologie digitali favoriscono una più efficace gestione delle informazioni, ma soprattutto facilitano lo scambio, l'interazione e la collaborazione tra le persone all'interno e all'esterno dell'organizzazione, facilitando, se questo è il disegno organizzativo dell'azienda, una più ampia partecipazione alle decisioni. Supportano inoltre il funzionamento delle comunità di pratica, che si formano sulla base dell'adesione volontaria dei dipendenti e si basano su relazioni di tipo orizzontale, con l'obiettivo di mettere in circolo e generare nuova conoscenza.

Infine, vi sono alcune tendenze attualmente in atto che vedono la sperimentazione di nuove soluzioni basate sulla radicalizzazione di alcuni dei principi visti (autonomia, riduzione della gerarchia, partecipazione alle decisioni), al fine di realizzare un elevato livello di flessibilità, in grado di perseguire contemporaneamente la gestione efficiente delle attività correnti, il loro miglioramento e le innovazioni radicali. In particolare, la pubblicistica di origine prevalentemente consulenziale parla, per citare solo alcuni dei modelli proposti, di

organizzazione agile (Aghina *et al.*, 2015), *organizzazione ambidestra* (O'Reilly, Tushman, 2004), *organizzazione olonica* (Robertson, 2015). Senza entrare nel merito delle diverse proposte, tali modelli si basano in ultima analisi su un livello di partecipazione degli addetti nel quale le persone: prendono l'iniziativa e sono attente alle opportunità, al di là dei confini del loro lavoro; cooperano e cercano opportunità per collaborare e combinare i loro sforzi con gli altri; sono broker, cercano sempre di costruire collegamenti interni; sono "multitasker" in grado di "indossare più di un cappello" (O'Reilly, Tushman, 2004).

3. COMMITMENT, COINVOLGIMENTO E PARTECIPAZIONE

L'evoluzione delle teorie e dei modelli organizzativi, prima sommariamente richiamati, porta a porre al centro del funzionamento organizzativo e del raggiungimento delle prestazioni aziendali l'apporto degli addetti, che non si riduce al mero adempimento delle prescrizioni della gerarchia, bensì si arricchisce del contributo fattivo alla soluzione dei problemi e al miglioramento dei processi. La rilevanza e l'efficacia di tale apporto dipendono da due fattori tra loro distinti, ma fortemente complementari. Un primo fattore necessario è rappresentato dall'impegno, cioè dal convincimento e dalla dedizione di una persona nello svolgimento delle proprie attività: si tratta dell'interesse verso il proprio lavoro, cioè del coinvolgimento professionale, non derivante anche se condizionato dai vincoli organizzativi. Questo non è sufficiente per la realizzazione delle prestazioni aziendali richieste, perché entra in gioco anche l'impegno verso l'organizzazione, che si basa sulla condivisione almeno parziale degli obiettivi organizzativi. Alcuni autori definiscono il primo fattore *job involvement* e il secondo *organisational commitment* (Humphrey *et al.*, 2007). Inoltre, recentemente si utilizza il termine *engagement*, al posto di *job involvement*, per definire l'interesse e l'impegno verso il proprio lavoro.

Questi costrutti riguardano dimensioni personali del comportamento lavorativo e sono il risultato di una serie di fattori, *in primis* le caratteristiche del lavoro (autonomia, varietà, significato, feedback ecc.) e il contesto di lavoro e sociale (condizioni di lavoro, interdipendenze ecc.) (ivi, p. 1334). In questo quadro, una leva fondamentale per il management è il coinvolgimento, non nel significato considerato sopra di atteggiamento personale nel rapporto con il proprio lavoro e con l'organizzazione, ma come elemento fondamentale che caratterizza l'organizzazione del lavoro e le politiche di gestione delle risorse umane. L'azione manageriale è rivolta a creare le condizioni che consentono di ottenere il contributo delle persone, realizzato nell'ambito del ruolo a loro assegnato dall'organizzazione e frutto del loro impegno e del loro coinvolgimento (nel senso di sentirsi coinvolti). Questo al fine di migliorare le prestazioni del processo e dei risultati aziendali e nel contempo, auspabilmente, creare le condizioni per una migliore soddisfazione del lavoro. Così inteso, il coinvolgimento è una delle possibili leve motivazionali non monetarie e richiede una chiara comunicazione della visione e della missione aziendale (dare senso al lavoro), un lavoro stimolante (motivazione intrinseca) e opportunità di formazione e sviluppo (Eurofound, Cedefop, 2020).

Come si colloca in questo quadro la partecipazione, termine che richiama la possibilità di influenzare le decisioni che riguardano le proprie attività e il contesto in cui si opera? La partecipazione si basa sull'iniziativa delle persone, che contribuiscono direttamente, non solo perché richieste e abilitate nell'ambito dello svolgimento del proprio ruolo dalla gerarchia aziendale, ma anche perché intendono esercitare un proprio diritto di intervento

e di influenza sulle decisioni che riguardano i processi di lavoro e le attività aziendali e, in qualche misura, questo è reso possibile dal modello organizzativo in cui operano. Partecipazione, quindi, non è solo impegno nell'adempimento del proprio ruolo, ma è fornire contributi aggiuntivi che vanno oltre i confini di esso e in qualche modo portano a ridefinirlo in modo dinamico e hanno la possibilità di influenzare le decisioni che riguardano gli scopi e le regole dell'attività collettiva (Ceri, 1996).

In effetti, ci sono diversi livelli di intensità della partecipazione, in relazione sia al grado di influenza sulle decisioni, sia alla rilevanza delle decisioni rispetto alle quali è possibile intervenire. Per quanto riguarda il grado di influenza, la partecipazione si può collocare lungo un continuum che va dalla semplice informazione al pieno coinvolgimento nella definizione delle possibili alternative decisionali e nella scelta tra queste. Nel primo caso, i partecipanti forniscono informazioni su problemi/opportunità che riguardano lo svolgimento delle attività o che sono necessarie/utili nella gestione o in un intervento di innovazione e nel contempo ricevono informazioni e comunicazioni da parte dell'organizzazione, al fine di accrescere la consapevolezza delle attività e del contesto organizzativo nel quale operano (partecipazione informativa). Procedendo verso il punto intermedio del continuum, la partecipazione prevede il coinvolgimento dei partecipanti nella scelta tra alternative predefinite o tra varianti/opzioni possibili all'interno di una decisione di base già stabilita, grazie al contributo nella valutazione di tali alternative, ma senza poter intervenire nella loro individuazione e messa a punto. In questo caso, possiamo parlare di partecipazione decisionale, seppure in senso limitato. La partecipazione che comprende il coinvolgimento a monte nell'identificazione e sviluppo delle alternative e delle proposte di intervento, nella loro valutazione e nella scelta, costituisce una partecipazione decisionale in senso pieno, che può essere definita anche "partecipazione creativa".

In termini di rilevanza delle decisioni che possono essere influenzate in un processo partecipativo, si passa da quelle che possiamo definire micro-decisioni della gestione operativa, a quelle che riguardano le attività di miglioramento, fino alle decisioni strategiche (Baglioni, 2001).

La possibilità di partecipare direttamente alle decisioni, al crescere della loro rilevanza così come del grado di influenza, viene riservata man mano a livelli crescenti nella scala manageriale fino agli organi di *governance* dell'impresa o dell'istituzione. Diventa quindi necessario, per realizzare la partecipazione dei lavoratori, ricorrere a forme opportune di rappresentanza, cioè alla partecipazione indiretta, che può essere distinta in relazione alla rilevanza delle decisioni, in *partecipazione organizzativa* (ad esempio commissioni congiunte di fabbrica, enti bilaterali ecc.) e *partecipazione strategica* (consigli di sorveglianza dell'esperienza della *Mitbestimmung* tedesca, azionariato diffuso e fondi pensione nell'esperienza americana, cooperazione italiana ecc.), ma anche in relazione al grado di influenza, da partecipazione prevalentemente informativa a quella propriamente decisionale (Campagna *et al.*, 2017, p. 61).

Ma la necessità della partecipazione basata sulla rappresentanza e istituzionalizzata, finalizzata a esprimere in modo autonomo gli interessi dei lavoratori e in grado di influenzare le decisioni che riguardano ai vari livelli la vita dell'organizzazione, non esclude la necessità e l'opportunità della partecipazione diretta, anche dal punto di vista degli stessi lavoratori. Già negli anni Settanta, Federico Butera, nel commentare l'esperienza norvegese del Progetto di democrazia industriale (Emery, Thorsrud, 1969), pur evidenziandone gli aspetti critici, la ritiene interessante «perché per la prima volta collega il termine partecipazione – come problema di relazioni industriali – a quello della struttura organizzativa

come problema dell'esercizio quotidiano – diretto o indiretto – del potere di gestione della produzione» (Butera, 1977, p. 152). Della Rocca distingue la partecipazione nella quale gli attori principali sono l'imprenditore e i ruoli professionali e produttivi più che le parti sociali, dalla partecipazione contrattuale e da quella istituzionale (Bartezzaghi, Della Rocca, 1983). Il primo tipo viene definito partecipazione funzionale, generalizzando un concetto allora ampiamente utilizzato nel campo della progettazione delle tecnologie informatiche (ad esempio, Mumford, 1981). Viene evidenziato che «questo tipo di partecipazione interpreta il lavoro come processo decisionale inerente ai compiti di produzione e a quelli di trasformazione, gestione e pianificazione della stessa. I processi di decisione non sono quindi solo inerenti alle scelte strategiche dell'impresa, ma anche inerenti alla gestione del processo produttivo» (Bartezzaghi, Della Rocca, p. 20).

Un ampio quadro delle attuali pratiche di partecipazione diretta, suddivise in partecipazione individuale o di gruppo e partecipazione alla gestione o all'innovazione, è riportato in Campagna *et al.* (2017, pp. 63-70). Tali pratiche sono caratterizzate da differenti livelli di capacità di influenza, oltre all'adempimento di quanto previsto dal proprio ruolo, come ad esempio, la delega che prevede l'autonomia su obiettivi, rotazione e polivalenza, lo smartworking con orari personalizzati, il lavoro in team con autoregolazione interna e di governo delle relazioni esterne, gli orari a "menù" cogestiti in gruppo, il sistema strutturato di suggerimenti, i gruppi di progetto per il miglioramento continuo, le comunità di pratica.

Vi è uno stretto legame tra partecipazione diretta e sviluppo della conoscenza, in particolare nei contesti che richiedono una forte cooperazione tra gli addetti, oltre che nei processi di formazione formali e informali, sempre che ci siano la volontà da parte di chi ha maturato tali conoscenze di metterle in circolo e la disponibilità dell'organizzazione a utilizzarle. Emblematico a questo proposito è il fenomeno tipico dei modelli organizzativi di stampo tayloristico, che non prevedono e non accettano un contributo degli addetti che travalichi quanto prescritto, peraltro riferito a ruoli molto ristretti e con scarsa autonomia, nei quali la conoscenza generata nello svolgimento delle proprie attività viene utilizzata autonomamente dai lavoratori per sviluppare espedienti volti a ridurre la fatica e il carico di lavoro. Per contro, i modelli organizzativi di nuova concezione non prevedono solo di ampliare i ruoli con interventi di *job enlargement* e *job enrichment*, ma accettano e favoriscono il contributo creativo frutto della partecipazione diretta. La sfida organizzativa è quella di creare le condizioni di questa creatività diffusa e di orientarla verso gli obiettivi dell'organizzazione, senza però nel contempo introdurre meccanismi e vincoli burocratici che inevitabilmente la impoveriscono, trasformandola in forme costrittive di adempimento di ruolo.

La partecipazione diretta è ancora più rilevante nei processi di digitalizzazione, non solo per quanto riguarda la progettazione delle applicazioni delle nuove tecnologie, ma anche per il funzionamento dei sistemi organizzativi digitalizzati (Bartezzaghi *et al.*, 2021). Infatti, a esclusione dei casi in cui si afferma un disegno organizzativo basato prevalentemente sulla sostituzione del lavoro e su un suo ruolo ancillare alla tecnologia stessa, le tecnologie digitali richiedono e consentono un nuovo tipo di lavoro, con meno fatica fisica e più controllo, centrato sulla regolazione e la soluzione di problemi complessi, e facilitano l'apprendimento, il coordinamento orizzontale e la cooperazione lungo il processo, fornendo a tutti i ruoli molte informazioni di facile accesso. In tale quadro, lo spazio decisionale degli operatori, soprattutto nell'ambito dei team, si amplia sia rispetto alle decisioni correnti, sia nella definizione e ridefinizione del contenuto e dei confini dei ruoli.

4. PARTECIPAZIONE, CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO E INNOVAZIONE TECNOLOGICA

Le diverse forme della partecipazione, in particolare quella diretta, oltre che nella gestione delle attività correnti dell’organizzazione, possono svolgere un ruolo fondamentale nelle iniziative di innovazione, siano esse relative al miglioramento continuo, come nel caso del sistema dei suggerimenti o dei gruppi di miglioramento, oppure ai progetti di innovazione radicale di carattere tecnologico e/o organizzativo. È proprio nei percorsi di innovazione, caratterizzati da un cambiamento di maggiore o minore entità dei processi e dell’organizzazione, che si evidenzia ancor di più la natura della partecipazione, se intesa come puro coinvolgimento dall’alto o come reale possibilità di influenza, più o meno rilevante, che va oltre l’esercizio del proprio ruolo. Estremizzando le differenze, nella prima ipotesi si tratta di ottenere l’adesione a decisioni già prese e a progetti già definiti, tramite iniziative di comunicazione, incentivazione, formazione mirata e anche azioni manipolatorie. Nella seconda, oltre alla valorizzazione della conoscenza distribuita all’interno dell’organizzazione nello sviluppo del progetto di cambiamento, si attua di fatto il riconoscimento del ruolo degli *stakeholders* del cambiamento e il loro diritto di intervenire e influenzare (a diversi livelli di efficacia) il processo di trasformazione stesso. Le ricerche sui processi di cambiamento organizzativo evidenziano la prevalenza della prima ipotesi: molte organizzazioni coinvolgono i dipendenti solo nelle fasi finali del processo di cambiamento, quando è stato definito dal management non solo il nuovo disegno organizzativo, ma anche le modalità con le quali esso deve essere realizzato.

Questo è particolarmente comune nei processi di cambiamento legati all’introduzione di innovazioni tecnologiche e in particolare nei processi di digitalizzazione, anche perché è ancora prevalente l’idea che la tecnologia e le sue soluzioni applicative possano *di per sé* portare ai miglioramenti cercati in termini di prestazioni aziendali. Tale idea permane nel tempo, nonostante le evidenze che derivano dagli insuccessi dei progetti tecnologici che non tengono in adeguato conto gli aspetti organizzativi e sociali e nonostante le tecnologie digitali, ancor più di tecnologie di automazione precedenti, abilitino diverse soluzioni a livello dei modelli di business, della strategia e dell’organizzazione, cioè diversi possibili sistemi sociotecnici. Quindi, anche se l’innovazione non è mai riconducibile unicamente a un cambiamento della tecnologia impiegata, cioè la tecnologia è solo uno degli elementi del processo innovativo, nel corso del quale viene operata una serie di scelte che si basano su assunti più o meno esplicativi (ad esempio, in termini di sostituzione verso potenziamento del lavoro), rimane ampiamente diffusa un’impostazione dei progetti basata sul ruolo prevalente di esperti, tecnici interni all’organizzazione o consulenti, che enfatizzano il ruolo della tecnologia e sottovalutano, anche per formazione personale, le interazioni di essa con le variabili organizzative e sociali. Tutto ciò porta a un approccio alla progettazione che possiamo definire sequenziale: si sviluppa il progetto tecnico e a cascata il progetto organizzativo, che consiste di fatto in un adattamento ai vincoli definiti dal progetto tecnico stesso. In tal modo, si fa un’ottimizzazione parziale, non considerando le opportunità che possono derivare da un ridisegno congiunto di tecnologia e organizzazione. In questo quadro, la partecipazione non può che ridursi a coinvolgimento dall’alto, concentrato peraltro nelle fasi finali del progetto. Varie ricerche, e in particolare i risultati di un’indagine dell’Osservatorio Transizione I4.0 della School of Management del Politecnico di Milano (2019), mostrano che è tuttora prevalente un’impostazione dei progetti di tipo sequenziale, anche se si sta facendo strada, nell’esperienza di varie organizzazioni, un approccio che possiamo definire integrato, caratterizzato da

una visione olistica del processo di progettazione (Bartezzaghi *et al.*, 2020). Per illustrare le caratteristiche di fondo di tale approccio integrato è utile fare riferimento alla scuola socio-tecnica, già richiamata in precedenza, e alle sue indicazioni in merito ai progetti di introduzione di innovazioni tecnologiche, anche alla luce delle rielaborazioni che hanno l'obiettivo di attualizzare tale approccio (Pasmore *et al.*, 2019; Parker, Grote, 2019; Butera, 2020). I principi di fondo di tale approccio sono la progettazione congiunta (*joint design*) di tecnologia e organizzazione, la progettazione partecipata (*participative design*) da parte dei diversi stakeholder dell'innovazione e la natura sperimentale del processo di progettazione (*experimental design*). *Progettazione congiunta* significa considerare congiuntamente tutti gli aspetti rilevanti di tipo strategico, tecnico e organizzativo fin dalle prime fasi del progetto; ciò comporta che le problematiche organizzative e sociali, e le relative scelte, devono essere affrontate insieme alle scelte tecniche e finanziarie e non dopo che queste sono state definite. In tal modo, inoltre, si prendono in considerazione diverse alternative tecnico-organizzative, generando uno spazio più ampio per il perseguimento degli obiettivi di progetto.

Il principio della *progettazione partecipata* riguarda l'organizzazione del progetto e la definizione dei ruoli che vengono convolti, al fine di definire e presidiare i diversi obiettivi, garantire la multidisciplinarietà, valorizzare le conoscenze e per realizzare una migliore comunicazione e condivisione degli obiettivi e dei contenuti del cambiamento stesso. Esso richiede: la realizzazione di un'ampia partecipazione orizzontale (diverse funzioni e dipartimenti) e verticale (diversi livelli della struttura manageriale, tecnici, operatori); l'individuazione del tipo di partecipazione per i diversi *stakeholders* e nelle diverse fasi del progetto (da partecipazione informativa, a decisionale, a creativa); la definizione di un'adeguata combinazione tra partecipazione diretta e partecipazione indiretta o organizzativa (tramite rappresentanze).

Il principio della *sperimentazione* richiede che il progetto tecnico e il progetto organizzativo e del lavoro procedano in modo simultaneo e interattivo. Esso cerca di realizzare un processo di progettazione basato sull'apprendimento continuo, tramite la (parziale) sovrapposizione tra attività di ideazione e pianificazione e attività di sperimentazione, con cicli rapidi e di costante interazione tra le diverse aree del progetto stesso. A tale scopo, si sta diffondendo l'applicazione delle logiche e degli strumenti del cosiddetto *agile project management* e l'utilizzo di metodologie di *design thinking*, sia nella fase di analisi dei problemi e delle opportunità sia in quella di generazione creativa e collettiva di interventi di cambiamento.

La partecipazione è un prerequisito fondamentale per il successo dei progetti di innovazione e a tal fine è necessario realizzare il giusto mix tra partecipazione diretta e organizzativa, in quanto nei progetti di grande dimensione il coinvolgimento ampio richiede di ricorrere anche a forme di partecipazione basate sulla rappresentanza, essendo quella diretta necessariamente limitata ad ambiti e settori specifici del cambiamento stesso.

5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

La partecipazione costituisce un contributo fondamentale per la ripresa dopo la pandemia e per fronteggiare l'accelerazione dei processi di innovazione tecnologica e di transizione ecologica. In questo quadro, la partecipazione diretta svolge un ruolo importante in rapporto con le altre forme di partecipazione, a partire da quelle basate

sulla rappresentanza. Infatti, la realizzazione diffusa di pratiche di partecipazione diretta fornisce la base per dare sostanza alle pratiche di partecipazione più istituzionalizzate. D'altra parte, la presenza di forme di partecipazione organizzativa e strategica consente la definizione congiunta di meccanismi di regolazione volti a garantire che la partecipazione diretta non si riduca a un mero coinvolgimento dall'alto e all'adesione a pratiche dettate unilateralmente dal management, ma rappresenti un effettivo spazio di contributo decisionale.

Per l'impresa, la partecipazione diretta significa il potenziamento dell'apporto dei singoli, dello sviluppo delle relazioni e della collaborazione tra le diverse componenti del sistema, così come delle comunità professionali, che favoriscono la creazione e la diffusione della conoscenza. Tutto ciò costituisce una base solida della cosiddetta "intelligenza organizzativa", cioè della capacità dell'organizzazione di apprendere, adattarsi ai cambiamenti del contesto, risolvere problemi e innovare. Come sostiene Ignazio Visco, «la qualità del lavoro, la capacità di trattenere e attrarre i nostri migliori cervelli, la produttività del singolo lavoratore e della tecnologia adottata richiedono modelli organizzativi moderni in cui il lavoratore è maggiormente partecipe degli obiettivi e delle strategie aziendali, opera con più autonomia e responsabilità operative, riesce a meglio bilanciare le esigenze lavorative con quelle personali» (Visco, 2015, p. 12).

Per i lavoratori, la partecipazione diretta può rappresentare l'opportunità di influire sull'organizzazione per migliorare le proprie condizioni di lavoro e accrescere la propria professionalità e, nel contempo, favorire lo sviluppo di forme di partecipazione organizzativa, ampliando lo spazio di intervento e il ruolo delle rappresentanze e facilitando la creazione di forme istituzionalizzate di relazioni industriali (Ambrosini, 1996).

Tuttavia, va osservato che le due forme di partecipazione, diretta e organizzativa, possono entrare in conflitto, per via della riduzione del ruolo dei delegati sindacali sui temi dell'organizzazione del lavoro, in relazione al rapporto diretto che i team leader e anche i singoli lavoratori instaurano con il management. La ricomposizione di tale contraddizione passa per un ampliamento dell'ambito di azione delle commissioni congiunte, tipiche della partecipazione organizzativa, con il loro coinvolgimento nella definizione delle modalità di realizzazione della partecipazione diretta. A tale proposito, va notato che l'aumento della produttività, che può essere il portato della partecipazione diretta, crea condizioni favorevoli per l'accettazione da parte delle imprese di modalità di partecipazione organizzativa più efficaci nella salvaguardia degli interessi dei lavoratori.

Presupposto di questi sviluppi è l'evoluzione del sistema delle relazioni industriali, nella direzione già avviata, con gli accordi tra le parti sulla gestione della fase acuta della pandemia e con i contenuti più innovativi del contratto dei metalmeccanici del febbraio 2021, con l'obiettivo di realizzare una maggiore istituzionalizzazione, per via contrattuale o legislativa, delle diverse modalità della partecipazione. Un altro presupposto fondamentale riguarda la formazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti, al fine di far fronte alla carenza di competenze e di acquisire gli strumenti per poter intervenire efficacemente. Questo vale anche per i manager e gli imprenditori, che in molti casi non comprendono le opportunità derivanti dalla partecipazione sia per la gestione delle attività operative e per il miglioramento continuo, sia ai fini del successo dei progetti innovativi.

La partecipazione diretta e le sue relazioni con le altre forme di partecipazione non solo rispondono alle esigenze produttive e di sviluppo dell'innovazione, ma possono rappresentare un importante tassello per la realizzazione di forme di democrazia industriale

(Harrison, Freeman, 2004). Infatti, la sperimentazione diffusa di pratiche partecipative nelle organizzazioni può dare forza all'affermazione di una visione centrata sul diritto dei lavoratori a collaborare alla gestione delle aziende, come recita l'art. 46 della Costituzione, a promuovere i necessari cambiamenti del quadro legislativo e istituzionale e a contribuire anche a definire i contenuti concreti per la realizzazione di tali forme nelle singole imprese e organizzazioni.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AGHINA W., DE SMET A., WEERDA K. (2015), *Agility – It rhymes with Stability*, "McKinsey Quarterly", December, pp. 1-12.
- AMBROSINI M. (1996), *L'impresa della partecipazione. La ricerca della collaborazione dei lavoratori tra politiche aziendali e istituzioni sociali*, Franco Angeli, Milano.
- APPELBAUM E., BAILEY T., BERG P., KALLEBERG A. L. (2000), *Manufacturing Advantage. Why High Performance Work Systems pay off*, Cornell University Press, Ithaca-London.
- BAGLIONI G. (2001), *Lavoro e decisioni nell'impresa*, il Mulino, Bologna.
- BARTEZZAGHI E., CAGLIANO R., CANTERINO F., GILARDI S., GUERCI M., SHABA E. (2020), *Progettazione organizzativa 4.0: verso una rivisitazione dei principi sociotecnici*, "Studi Organizzativi", Special Issue (Butera F. ed.), Joint Design of Technology, Organization and People Growth: Thirty Years Later and Forward, Franco Angeli, Milano), pp. 179-206.
- BARTEZZAGHI E., DELLA ROCCA G. (1983), *Impresa, gruppi professionali e sindacato nella progettazione delle tecnologie informatiche*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma.
- BARTEZZAGHI E., DEREGIBUS F., MASSONE L., PERO L. (2021), *Innovazione digitale e cambiamento organizzativo*, in I. País, A. M. Ponzellini (a cura di), *Il tassello mancante. L'intervento organizzativo come leva strategica per la transizione tecnologica*, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano.
- BUTERA F. (1977), *La divisione del lavoro in fabbrica*, Marsilio, Venezia.
- BUTERA F. (2020), *Organizzazione e società*, Marsilio, Venezia.
- CAMPAGNA L., PERO L., PONZELLINI A. M. (2017), *Le leve dell'innovazione. Lean, partecipazione e smartworking nell'era 4.0*, Guerini Next, Milano.
- CATTERO B. (2016), *Partecipazione, lavoro, impresa – (ri)partendo da Gallino*, "Studi Organizzativi", 2, pp. 96-112.
- CELLA G. P. (2021), *Le istituzioni e le relazioni industriali*, "Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali", 172, pp. 595-609.
- CERI P. (1996), *Partecipazione sociale*, in *Enciclopedia delle Scienze Sociali*, vol. VI, Istituto della Encyclopedie Italiana, Roma.
- EC – EUROPEAN COMMISSION (1997), *Partnership for a New Organisation of Work – Green Paper*, Bulletin of the European Union, Supplement 1/97.
- EMERY F. E., THORSRUD E. (1969), *Form and Content in Industrial Democracy*, Tavistock, London.
- EUROFOUND-CEDEFOP (2020), *European Company Survey 2019: Workplace Practices Unlocking Employee Potential*, European Company Survey 2019 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- GEARY J., SISSON K. (1994), *Conceptualising Direct Participation in Organizational Change. The Epoc Project*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- HARRISON J. S., FREEMAN R. E. (2004), *Democracy in and Around Organizations*, "The Academy of Management Journal", 18, 3, pp. 49-53.
- HERBST P. G. (1976), *Alternatives to Hierarchies*, Nijhoff, Leiden.
- HUMPHREY S. E., NAHRGANG J. D., MORGESON F. P. (2007), *Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature*, "Journal of Applied Psychology", 92, 5, pp. 1332-56.
- MARCHINGTON M., WILKINSON A. (2005), *Direct Participation and Involvement*, in S. Bach (ed.), *Personnel Management in Britain (4th edition)*, Blackwell, Oxford.
- MUMFORD E. (1981), *Participative Systems Design: Structure and Method*, "System, Objectives, Solutions", 1, 1, January.
- O'REILLY C. A., TUSHMAN M. L. (2004), *The Ambidextrous Organization*, "Harvard Business Review", 82, 4, April, pp. 74-81.

- OSSERVATORIO TRANSIZIONE 14.0 (2019), *Industria 4.0: approccio organizzativo, competenze e persone*, Osservatori Digital Innovation, School of Management, Politecnico di Milano.
- PARKER S., GROTE G. (2019), *Automation, Algorithms, and Beyond: Why Work Design Matters More Than Ever in a Digital World*, "Applied Psychology", Advance online publication, <https://doi.org/10.1111/apps.12241>.
- PASMORE W., WINBY S., MOHRMAN S. A., VANASSE R. (2019), *Reflections: Sociotechnical Systems Design and Organization Change*, "Journal of Change Management", 19, 2, pp. 67-85.
- POOLE M., LANSBURY, R., WAILES, N. (2000), *A Comparative Analysis of Developments in Industrial Democracy*, "Industrial Relations", 40, 3, pp. 490-525.
- ROBERTSON B. (2015), *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*, Henry Holt & Co., New York.
- TRIST E. L. (1981), *The Sociotechnical Perspective. The Evolution of Sociotechnical Systems as a Conceptual Framework and as an Action Research Program*, in A. H. Van de Ven, W. F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior*, Wiley, New York, pp. 19-75.
- TRIST E. L., HIGGIN G. W., MURRAY H., POLLOCK A. B. (1963), *Organizational Choice*, Tavistosck, London.
- VISCO I. (2015), *Capitale umano e crescita*, Banca d'Italia, Roma.
- WILKINSON A., GOLLAN P. J., MARCHINGTON M., LEWIN D. (2010), *Conceptualizing Employee Participation in Organizations*, in A. Wilkinson, P. J. Gollan, M. Marchington, D. Lewin (eds.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, Oxford University Press, Oxford, pp. 3-25.