

La partecipazione diretta

Che cos'è

In questo periodo di ripresa, le aziende che sono impegnate ad individuare soluzioni organizzative ed orarie innovative dovranno essere attente a mettere in campo misure sostenibili per raggiungere la cosiddetta “flessibilità ricca”, ossia quella flessibilità che sia funzionale alla produzione, per adattarsi agli incerti andamenti del mercato e delle condizioni sanitarie, e capace di garantire una adeguata qualità della vita dei lavoratori e le lavoratrici., anche in riferimento alla difficile conciliazione con la vita personale e familiare.

Uno dei primi passi da compiere per favorire e rendere più efficaci e rapidi i processi di innovazione organizzativa ed oraria consiste nella **pianificazione del coinvolgimento dei lavoratori**.

Coinvolgimento debole vs coinvolgimento forte

Talvolta nei progetti di cambiamento aziendale prevale un coinvolgimento “debole”, basato sull’informazione delle persone a “cose fatte”, proposte non condivisi veramente e che lasciano poco spazio alla “voce” delle persone. Questa impostazione può condurre a risultati limitati rispetto agli obiettivi che si possono ottenere con un coinvolgimento anticipato e più incisivo. È importante puntare all’attivazione da subito delle persone già nella fase di analisi/diagnosi, ossia quando bisogna individuare quali sono le problematiche, i limiti, le risorse che vanno tenute presenti nella ricerca della soluzione migliore. Una parte di tali informazioni sono detenute dai lavoratori e dalle lavoratrici, siano essi livelli manageriali che operativi, e per questo è importante “ingaggiarli”.

Quando le persone partecipano sin dall’inizio, ricevono deleghe precise e sviluppano competenze adeguate, sono attive e responsabili, si parla di coinvolgimento “forte”.

La maggiore partecipazione dei lavoratori si ottiene se il cambiamento si collega con le condizioni di lavoro e di vita delle persone. Ed è proprio questo il caso che sta interessando il sistema imprenditoriale italiano in questo periodo, alle prese con l'individuazione della migliore soluzione organizzativa che possa essere praticata dai lavoratori e dalle lavoratrici.

Quali sono i benefici della partecipazione diretta

La partecipazione diretta dei lavoratori contribuisce notevolmente ad accelerare l'innovazione, consente di individuare nuove modalità più efficaci ed efficienti di produrre, ottimizzare i processi di lavoro, aiuta a trovare soluzioni sostenibili anche per l'organizzazione degli orari e per la conciliazione tra vita e lavoro, o per esigenze di formazione.

Il coinvolgimento dei lavoratori, l'ascolto delle loro istanze, la sperimentazione delle loro proposte possono condurre al **miglioramento generale delle performance aziendali**, e contribuire ad avviare un processo di miglioramento continuo (ad esempio, con i suggerimenti) e a ottimizzare la gestione del flusso del lavoro (ad esempio, con il team work). Sono tutti esempi documentati negli studi svolti sull'organizzazione aziendale che possono applicarsi ad aziende di grandi ma anche di piccole dimensioni.

Inoltre, quando le soluzioni adottate sono il frutto anche del proprio contributo si **genera un aumento della responsabilità e dell'autonomia dei singoli**, non solo dei ruoli gestionali ma anche operativi. E questo contribuisce ad una maggiore efficienza produttiva.

La ricerca di soluzioni ottimali di conciliazione e di coinvolgimento può inoltre diventare un tema importante della **contrattazione aziendale**, come strumento principe per formalizzare e consolidare le soluzioni sperimentate, che puntano a migliorare contemporaneamente prestazioni aziendali, vita familiare e sociale dei lavoratori, qualità del lavoro in azienda, riducendo i rischi, i pericoli, la fatica, ecc.

Mai come in questo periodo c'è bisogno di ingaggiare il più possibile la conoscenza interna aziendale per trovare soluzioni sostenibili. Imprenditori, manager/capi, lavoratori e lavoratrici, da punti di vista diversi, sono i principali depositari delle esigenze interne aziendali e possono trovare le soluzioni “migliori” rispetto alla situazione aziendale, anche in riferimento al settore produttivo, alla dimensione e al contesto territoriale in cui l'impresa opera.

Forme di partecipazione: diretta e indiretta

I modelli di partecipazione dei lavoratori sono stati oggetto di numerosi studi, che hanno prodotto diverse classificazioni e tipologie di riferimento. Tra di esse, risulta particolarmente utile per definire meglio il tema del coinvolgimento dei lavoratori per realizzare un progetto di innovazione oraria ed organizzativa la distinzione tra **partecipazione diretta e indiretta**¹.

Secondo questa distinzione, la **partecipazione indiretta** consiste nel coinvolgimento delle rappresentanze elette dai lavoratori nel processo decisionale dell'impresa, mentre la **partecipazione diretta** riguarda vari tipi di iniziative o interazioni con cui il management consulta direttamente o delega ai lavoratori la definizione dei contenuti, delle condizioni e delle modalità dell'organizzazione del lavoro².

Su che cosa avviare il coinvolgimento

La partecipazione può inoltre riguardare diversi aspetti della vita aziendale, come la gestione quotidiana delle attività, gli orari e l'organizzazione del lavoro (partecipazione operativa), o la gestione dell'impresa e le scelte manageriali sui flussi di lavoro (partecipazione organizzativa), fino al coinvolgimento dei lavoratori in importanti scelte strategiche come ad esempio i modelli produttivi, gestionali e gli investimenti in impianti (partecipazione strategica).

¹ Geary J., Sisson K., *Conceptualising Direct Participation in Organisational Change – The EPOC Project*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemborg, 1994

² Eurofound, *European Working Conditions Survey*, 2015

In particolare, nelle ricerche si sottolinea che la partecipazione diretta dei lavoratori alla **gestione e innovazione dei processi produttivi** è un importante fattore di produttività, in quanto consente, ad esempio:

- un notevole aumento della motivazione del personale;
- una più precisa individuazione e riduzione degli sprechi di risorse materiali e umane (es. ore lavorate, energia, guasti, difetti di qualità, etc.);
- una gestione più efficiente delle tecnologie, dei flussi produttivi e del rapporto uomo/macchina (se le persone si fanno carico della gestione efficiente delle tecnologie, la produttività sul singolo *workplace* aumenta);
- una più rapida attivazione di nuovi modelli organizzativi e di nuove tecnologie: la partecipazione diretta accelera il cambiamento, genera soluzioni e favorisce l'accumulo e lo sviluppo di know how produttivo, condiviso e innovativo.

Come si fa

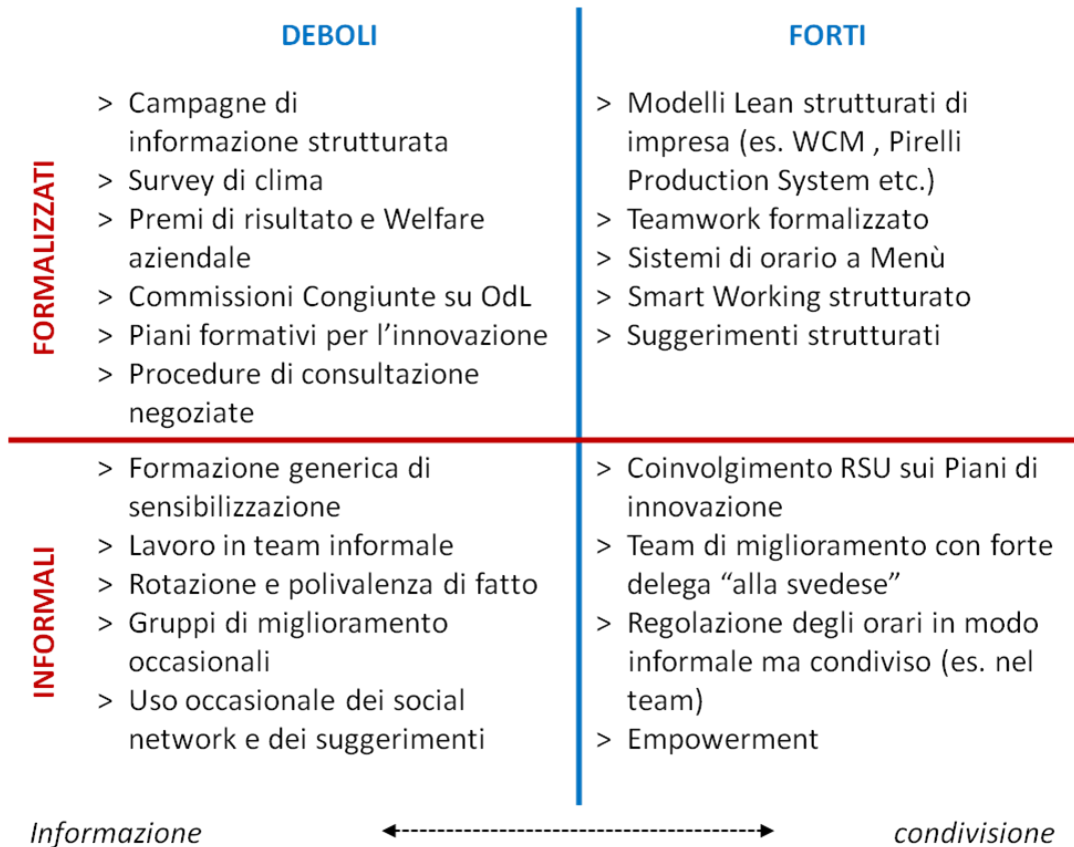
In azienda, la partecipazione diretta può essere sviluppata attraverso il coinvolgimento di³:

- singole persone, ad esempio attraverso il **colloquio** tra lavoratore e superiore diretto;
- la **consultazione** anche attraverso strumenti quali il questionario, come nel caso delle rilevazioni di clima aziendale, o rilevazioni su fabbisogni specifici, ecc.;
- la **delega stabile di compiti**, come accade nelle procedure di controllo di qualità;
- i **gruppi di lavoro**, come i gruppi di progetto aziendali su specifiche attività da attivare, i circoli di qualità che hanno una connotazione più stabile e ordinaria per il miglioramento dei processi e dei prodotti, il teamworking che regola anche gli orari, le modalità di lavoro e gli obiettivi dei singoli.

Inoltre, le pratiche di partecipazione diretta possono essere più o meno formalizzate e, come già accennato, utilizzare modalità di coinvolgimento "deboli" o "forti". Le combinazioni di queste variabili strutturano pratiche

³ Fondazione di Dublino, EPOC -*Direct Employee Participation in Organisational Change*,1994

aziendali differenti per scopo e complessità di realizzazione. In questo schema sono riportate le principali, distinte in formalizzate e non formalizzate con livelli di coinvolgimento debole o forte.



(Fonte: Campagna L., Pero L., 2017)

Alcune esperienze concrete in aziende

Nei link ai video che seguono riportiamo tre casi concreti di coinvolgimento diretto dei lavoratori e delle lavoratrici in aziende piccole e medie che ha seguito ANPAL Servizi in questi anni. Si tratta di esperienze realizzate prima della pandemia e che si riferiscono ad ambiti di miglioramento aziendale diversi. Ciò che è interessante in queste esperienze è vedere nel concreto come sono stati coinvolti direttamente i lavoratori e le lavoratrici fin dall'inizio del progetto di innovazione, da cui si possono trarre utili spunti anche per altre situazioni e per altri tipi di soluzioni.

1. Esperienza di coinvolgimento diretto per la definizione e il miglioramento della performance di un determinato processo di produzione, in una azienda manifatturiera.

Guarda il video

2. Esperienza di coinvolgimento diretto realizzata in un piccolo supermercato per ridurre gli sprechi. Le risorse risparmiate dalla riduzione degli sprechi sono state destinate ai lavoratori sotto forma di welfare aziendale. La stessa azienda ha utilizzato autonomamente la metodologia di coinvolgimento per ridefinire gli orari.

Guarda il video

3. Esperienza di coinvolgimento in una piccola azienda funzionale a definire un piano di benefici utili ai lavoratori e alle lavoratrici per premiare la produttività aziendale.

Guarda il video