

Un dibattito sul futuro delle scienze e delle pratiche organizzative¹

La redazione

Pubblichiamo di seguito e in open access le postfazioni al libro di Federico Butera “**Organizzazione e Società. Innovare le organizzazioni per l’Italia che vogliamo**”, Marsilio in corso di stampa, autorizzati dagli editori Marsilio e FrancoAngeli. I commenti al libro di Federico Butera, scritti da alcuni dei principali studiosi di organizzazione italiani appartenenti a diverse discipline, sono una opportunità per fare un punto sulle scienze organizzative e sul loro futuro. Essi con Butera aprono un dibattito sul rilievo che la ricerca e le pratiche organizzative hanno rispetto alle grandi questioni economiche e sociali del nostro Paese. L’avvio di questo dibattito aiuterà la nostra rivista ad attrarre contributi in cui rigore e rilevanza siano ottimamente coniugati.

L’organizzazione è razionalità: ma come si fa a progettarela quando le dimensioni sociali sono preponderanti e quando il suo sviluppo richiede partecipazione e coinvolgimento? Come sarebbe San Pietroburgo che rende visibile il cervello di Pietro il Grande- scrive **Sebastiano Bagnara** nel suo contributo- se essa non fosse stata, come è stata, solo l’invenzione di uno Zar illuminato fatta senza il contributo delle persone? L’innovazione sociale non è fatta solo da tecnologie o solo da norme e regole, leggi e consuetudini, ma da una combinazione di tutto questo e altro guidata da una strategia. Una combinazione che è frutto di una visione e di un’ispirazione comuni. Questa costruzione partecipata della visione e della realizzazione con chi vivrà ogni innovazione, trasforma le pratiche di progettazione e gestione organizzativa in un processo di innovazione sociale, che va modellata, curata e promossa.

Emilio Bartezzaghi ribadisce autorevolmente che la quarta rivoluzione industriale non è solo tecnologia, ma anche organizzazione e lavoro di nuova concezione. Occorre una nuova fase di progettazione sociotecnica,

¹ Questa sezione può essere scaricata liberamente online per autorizzazione degli Editori FrancoAngeli e Marsilio

Non-refereed section

Studi organizzativi n. 2 2019, Issn 0391-8769, Issn-e 1972-4969

sviluppata ai diversi livelli di intervento e differenziata per i diversi tipi di organizzazioni. Progettazione congiunta (joint design) significa affrontare i temi organizzativi e del lavoro in modo anticipato nel corso dell'adozione delle tecnologie digitali, spesso disruptive. E diventa indispensabile la partecipazione (participative design): per realizzare le caratteristiche di simultaneità, interattività e multidisciplinarietà, la progettazione congiunta richiede il coinvolgimento nelle diverse fasi del progetto – dalla definizione degli obiettivi, all'identificazione e valutazione delle alternative, allo sviluppo e sperimentazione delle soluzioni – dei diversi stakeholder, lavoratori, utenti.

Patrizio Bianchi si domanda come possa ancora oggi sussistere questo zoccolo duro di fordismo che resta in noi. Se dentro alle imprese diventa complicato giustificare la presenza, dentro le Pubbliche Amministrazioni trionfano ancora mansionari, regolamenti, leggi di indirizzo e attuative, gerarchie. Il fordismo in realtà era tranquillizzante, perché di fronte a problemi complessi semplificava, banalizzava e toglieva responsabilità, perché ognuno aveva di fronte a sé le proprie mansioni preordinate. Non c'era bisogno di formazione, perché i saperi erano inchiodati e l'innovazione era vista come evento eccezionale. Ora flessibilità e velocità diventano segni necessari di ogni organizzazione "reale", che però richiede una solidissima base culturale, in cui la sperimentazione, la ricerca, la formazione continua sono alimento necessario. La nuova impresa può essere di successo solo se è costantemente in grado di ragionare non sul "lavoro fatto ma sul "lavoro da farsi. Patrizio Bianchi ritiene necessario un grande movimento culturale per estendere competenze a tutti, ma proprio tutti. Una grande sfida, che afferra direttamente il cuore della democrazia: tornare a ragionare in termini di organizzazione e progettazione sociale significa porsi anche il tema della legittimazione delle scelte collettive.

Giovanni Costa nota che le scienze e le pratiche organizzative si sono dovute confrontare con almeno due anomalie genetiche: la prima risale agli studi di ingegneria applicata all'organizzazione del lavoro che implicava una visione chiusa, focalizzata sui problemi di efficienza che di volta in volta si presentano; la seconda risale alla tradizione dell'economia politica che disponeva solo di una teoria dell'impresa ridotta ai parametri tecnici di una funzione di produzione, dalla quale il problema organizzativo viene espulso e reso esogeno. Per una buona parte del secolo scorso, una grande quantità di studiosi delle più svariate specializzazioni si è prodigata per arricchire tale patrimonio genetico, con un genuino interesse a correggere queste anomalie conservandone però le caratteristiche di fondo ma solo inserendo linguaggi molto eterogenei. È il momento di superare

l'esasperazione specialistica assunta dagli studi accademici, frantumando la realtà in un'infinità di microproblemi e di microsoluzioni contingenti. I fini di un'organizzazione e degli individui che la animano sono il punto unificante perché sono dentro il problema, non fuori. Strategia e struttura, tecnologia e socialità, efficienza ed equità si compenetrano. Bisogna partire dalla focalizzazione sui fini e solo dopo poi l'organizzazione va declinata, scomposta e ricomposta in tutte le sue articolazioni oggettive e soggettive. Non è una operazione solo tecnico professionale dell'esperto e del manager: bisogna andare oltre all'intervento sulla singola organizzazione: ricordando Freeman e Soete, Costa afferma che «questo può comportare grandi cambiamenti nei sistemi formativi ed educativi, negli stili del management e nell'etica del lavoro, nella dinamica delle relazioni industriali e nella partecipazione dei lavoratori alle scelte produttive, nell'organizzazione del lavoro, nell'evoluzione della domanda finale, nell'apparato concettuale degli economisti, degli esperti di bilancio e dei governi, oltre che nell'ordine di priorità vigente sul piano sociale, politico e legislativo».

Gianfranco Dioguardi mette in evidenza che la storia e le esperienze consolidate non possono essere imitate ma devono saper suscitare idee nuove per realizzare modelli e metodi che consentano di progettare organizzazioni in grado di operare il fatidico «punto di svolta» necessario per la complessità emergente di Terzo Millennio. Quali certezze? Ricordando Albert Camus, Dioguardi ricorda che «[...] i miti non hanno vita per se stessi. Attendono che noi li incarniamo» e tocca la natura più profonda del fenomeno organizzativo: ad ogni passo essere sostenuti dalla speranza di riuscire. A Sisifo «questo universo, ormai senza padrone, non gli appare né sterile né futile. Ogni granello di quella pietra, ogni bagliore minerale di quella montagna, ammantata di notte, formano, da soli, un mondo». Grazie a questa speranza operando con umile abnegazione anche quando ciò poteva apparire una vera e propria fatica di Sisifo, l'Europa del dopoguerra si riprese e l'Italia costruì il proprio miracolo. Dioguardi, nel richiamare le responsabilità delle imprese, degli imprenditori, della politica in questa fase buia, sottolinea l'importanza di una progettazione che, con Yourcenar, gli appare «aurora che ogni mattino ricostruisce il mondo» piuttosto che continuare a procedere nel buio di un'assillante oscurità che rende invivibile il presente.

Giorgio De Michelis, partendo dal campo della progettazione tecnologica, afferma che lo sviluppo di nuovi sistemi di piattaforme, di imprese, di amministrazioni, terzo settore ci propongono grandi sfide che possono essere affrontate solo studiando e progettando insieme tecnologia,

organizzazione, lavoro innovativi e attivando la cooperazione di tutti i soggetti portatori di capacità innovativa, stakeholder, lavoratori, utenti. Per fare ciò ritiene che vada sviluppato un metodo di progettazione nuovo come quello sviluppato nel percorso dell'architettura e a partire dal Settecento nello sviluppo della ricerca, della clinica, delle professioni e delle organizzazioni in medicina.

Alfonso Fuggetta, come tecnologo pone alle discipline e pratiche organizzative tre questioni chiave: a) come le scienze dell'organizzazione e del lavoro possono contribuire a sviluppare tecnologie migliori, più adeguate al contesto, di maggiore valore economico e sociale, come egli ha fatto esperienza nella propria carriera di "tecnologo architetto di sistemi complessi"; b) come le scienze e le buone pratiche organizzative possono aiutare a costruire imprese solide, integrate, innovative con al centro "persone integrali e capaci", costruite per durare ; c) come la comprensione e la gestione dell'"organizzazione reale ", quella che sta sotto all'iceberg dei sistemi formali, consente a chi offre servizi e soluzioni di qualità a essere più capaci di capire le esigenze dei clienti offrire soluzioni convincenti e migliori.

Di metodo scrive anche **Marcello Martinez** che illustra la ricerca intervento come il metodo con cui l'analista e progettista di organizzazione può analizzare, studiare e cambiare le organizzazioni, in un percorso simile al percorso investigativo di un "libro giallo", ossia una combinazione dei metodi utilizzati da Sherlock Holmes e da Jules Maigret. Sherlock Holmes perviene alla soluzione dei suoi casi attraverso un ragionamento rigoroso, quasi matematico, sostenuto da prove e informazioni inoppugnabili (potremmo dire quello dello scientific management); Maigret invece usa un approccio induttivo di tipo relazionale, fondato sull'intuito e sulla capacità di mettersi nei panni di chi gli sta di fronte. La raccomandazione alle nuove generazioni di analisti e progettisti di organizzazione è, per Martinez, quella di combinare rigore tecnico (Sherlock Holmes docet!) ed empatia esperienziale (non dimentichiamoci di Maigret!) che consenta di comprendere nuovi problemi ed elaborare nuove soluzioni di analisi e progettazione organizzativa.

Paolo Perulli spiega che meccanismi che guidano l'impresa, la sua governance sono da ridiscutere. Il modello affermatosi, quello del management che guida l'impresa in nome e per conto degli azionisti e dello shareholder value, sembra il punto più critico. Oggi manca ogni idea di una diversa sintesi culturale tra progresso tecnico-scientifico, forme dell'economia e società. E nell'epoca del capitalismo finanziario ogni progresso non è altro che un guadagno nel particolare e uno smembramento

nell'insieme. Occorrerebbe quindi ripartire dalle fondamenta. L'idea della "impresa integrale" va in questa direzione. Uno spirito dell'utopia coincide con il nuovo, il non ancora, un'antropologia utopica che vive nella speranza. Può il capitalismo, si chiede Perulli, rinunciare al pensiero utopico, oggi soprattutto incarnato nella rete tecnica della conoscenza che unifica il mondo facendone un'unica comunità globale?

Gianfranco Rebora afferma che le tecnologie digitali hanno un impatto pervasivo sulle organizzazioni, ma queste devono anche confrontarsi con l'energia che le persone sviluppano al loro interno e all'esterno; quando poi tecnologie e persone si incontrano, come avviene nelle reti e nei social media, ne può risultare una situazione di elevata incertezza, spesso avvertita come perdita di controllo da parte delle élite manageriali. Nell'orientamento al futuro occorre mettere in primo piano l'impegno progettuale; ma parole come "progettare" e "progetto" vengono a volte banalizzate o interpretate riduttivamente come un discorso solo tecnico, privo di emozione. Occorre invece qualcosa di diverso, di molto più intenso e coinvolgente: un "lungo e complesso esercizio di progettazione e sviluppo di processi, tecnologia, organizzazione, lavoro, culture". Il problema è come avviare questo tipo di esperienza progettuale orientata verso un futuro da costruire in ambienti che sono spesso riluttanti, che rifiutano di guardare avanti, come avviene nelle componenti più fragili del privato, del pubblico e del terzo settore? Sono le energie intellettuali presenti nella nostra società, nelle università, nei centri di ricerca, in molte imprese che possono avere la meglio sugli ambienti riluttanti con progetti, esempi, comunicazione, cultura.

Alessandro Sinatra sostiene che occorre riattivare, come fu durante la ricostruzione post-bellica, il processo creativo e creare soluzioni innovative valorizzando lo scrigno delle conoscenze presenti nel nostro sistema. I giovani studiosi dovranno impegnarsi ad approfondire comprendere la realtà a cui sono vicini; i manager dovranno raffinare gli strumenti per intervenire nella loro specifica realtà

Michele Tiraboschi parte da quella terra di mezzo, ancora da pochi coltivata in Italia, che cerca di fondere il metodo e il rigore scientifico con la progettualità pratica e l'apprendimento di tipo trasformativo. Sottolinea che è importante il metodo ma ancora di più lo è una piattaforma culturale per affrontare la quarta rivoluzione industriale, idonea ad aggregare idee, persone e professionalità anche di diversa estrazione, perché adeguatamente sostenuta da casistiche ed esperienze reali. Questa piattaforma culturale e riformista è indispensabile anche per ripensare il quadro regolatorio del lavoro che cambia. E' il momento per rimettere in

discussione l'insostenibile frattura tra una razionalità socio-economica (il mercato) e una razionalità giuridica (la tutela del lavoro), intorno all'idea della ricomposizione e la valorizzazione del lavoro. Al giurista del lavoro appare chiaro che il dilemma regolatorio rallenta l'avanzamento del dibattito scientifico sulla modernizzazione dei mercati del lavoro, alimentando uno scontro politico e sindacale ampiamente ideologico. L'Italia ha 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 sfida si è persa 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.

Un libro sull'innovazione sociale

di *Sebastiano Bagnara*²

Chi visita San Pietroburgo, dopo un po' di tempo, diciamo già dopo un giorno – e ha visto tanti palazzi, teatri e chiese, percorso strade e attraversato piazze, incontrato canali e ponti, tutti diversi, non solo per dimensioni ma anche per stile, anche se quasi tutti sono pressappoco della stessa epoca –, ha la sensazione che edifici civili, chiese, ponti siano legati da un qualcosa che non è facile definire, ma che in qualche modo “si vede”. A me, per esempio, all'improvviso è apparso di vedere il cervello di un uomo. Il cervello, la mente dell'uomo che aveva voluto, concepito, realizzato la città. “Vedevo” non tanto la rete di neuroni, quanto la dinamica e il percorso d'idee che avevano prodotto quella città, come un sistema unitario e anzi unico, con una sua identità.

² Sebastiano Bagnara, Psicologo, è Professore Università di San Marino e Uninettuno, Vice Segretario International Ergonomic Association, già Ordinario Politecnico di Milano, Università di Siena

Ecco: leggere *Organizzazione e società* di Federico Butera mi ha fatto venire in mente quella sensazione che ho incontrato, così forte una volta sola, a San Pietroburgo.

Anche nel libro di Federico s'incontrano tanti concetti, storie, esperienze, casi diversi, ognuno ben descritto, ma che acquisiscono senso e si capiscono meglio se inseriti nel sistema di cui sono, ognuno a modo suo, una componente.

Qual è il senso che governa il libro di Federico? È una domanda che mi faccio spesso: che cosa fa sì che tutto ciò che Federico dica o scriva e faccia sia una parte coerente di un sistema?

Forse, la risposta sta nel capire chi è Federico Butera.

Confesso che non sono mai riuscito a definire in modo soddisfacente ed esauriente il docente, lo studioso, il consulente, l'amico Federico Butera. Eppure ci conosciamo da mezzo secolo!

Federico si è definito e ancora si definisce spesso come un "architetto" dell'organizzazione. Anch'io ero convinto dell'appropriatezza della definizione, tanto che in una conversazione con un cliente paragonai il reciproco contributo nella collaborazione ricorrendo a una metafora: la progettazione di armadi e dei contenuti dei cassetti di quegli armadi, una metafora che mi sembrava abbastanza utile e chiara per spiegare come facessimo mestieri diversi ma integrabili.

Mi rendo conto adesso che questa metafora non dà compiutamente l'idea di sistema unitario complesso che Federico padroneggia, come forse dà l'idea di città. Anche se cattura alcuni aspetti rilevanti della sua competenza: la visione della molteplicità delle strutture e delle relazioni che tengono assieme diverse componenti, uomini, tecnologie, usi, norme, culture.

Manca ancora un elemento essenziale. Federico fa di più e fa qualcosa di diverso.

Federico si definisce anche "designer dell'organizzazione": e in questo sottolinea l'aspetto progettuale del suo lavoro, la capacità di "vedere" quello che ancora non c'è. In effetti, intravede forme organizzative, relazioni tra componenti diverse che poi contribuisce a rendere effettive in un sistema. Ma la parola e il concetto di "design", almeno nell'accezione che sono venuti ad assumere storicamente in Italia, legati come sono alla tradizione di design industriale, fanno riferimento agli oggetti materiali, alla percezione immediata e sensibile. L'organizzazione non viene di solito vista come un oggetto, almeno nella semantica corrente. In questo senso, la definizione di designer organizzativo mi pare abbastanza fuorviante e riduttiva.

Allora cosa fa Federico Butera? Di che cosa parla questo libro? La risposta è nella seconda parola nel titolo del libro: “società”. Federico è un innovatore sociale e il libro parla di teorie, concetti, esperienze d’innovazione sociale.

L’innovazione sociale non è fatta solo da tecnologie o solo da norme e regole, leggi e consuetudini, ma da una combinazione di tutto questo e altro guidata da una strategia. Una combinazione che è frutto di una visione e di un’ispirazione comuni, che rappresentano il tratto comune di un sistema non immediatamente visibile, ma che traspare a poco a poco fino a rendersi, per così dire, costrittivamente evidente a chi ci vive anche solo per poco tempo, come un turista per l’appunto a San Pietroburgo.

E per fare innovazione sociale occorre sapere di tecnologie, come si fanno strade, piazze, edifici, per rimanere nella metafora da cui sono partito, ma anche come li userà e vi abiterà chi ci andrà a vivere. Certo, lo zar Pietro non ha chiesto agli abitanti della futura città se condividevano la sua visione: si afferma, infatti, che San Pietroburgo è costruita sulle ossa di chi l’ha edificata. Ed è anche per questo che ho avuto l’impressione di una “città-mente singola”.

Lo zar Pietro aveva capito una cosa importante: per fare la sua città aveva bisogno di competenze diverse prese non solo dalla Russia, ma anche dall’Italia e da tutta Europa, da integrare in una visione. Era l’interdisciplinarietà, l’uso strategico, visionario di conoscenze e competenze diverse.

Una condizione necessaria, ma non sufficiente, per costruire adesso sistemi complessi. Erano altri tempi e si viveva in un’altra cultura. E Pietro era uno zar.

Adesso, come Federico Butera spiega, non solo in questo libro ma nei tanti libri che ha scritto e nelle innumerevoli esperienze di ricerca-intervento che ha condotto, non basta l’incontro di molte conoscenze e competenze tecnologiche. Occorre anche la costruzione partecipata della visione con chi vivrà ogni innovazione che darà unità, dinamica e sviluppo identitario al sistema che si intende sviluppare.

È questo il processo più difficile: la costruzione partecipata e condivisa di un futuro che intende durare nel tempo, sia esso un’impresa, un’istituzione, una città. Ed è, a mio parere, questo il messaggio del libro. Proprio un gran bel libro, di un grande studioso e un grande innovatore sociale. Un libro sull’innovazione sociale.

La progettazione sociotecnica 4.0

di *Emilio Bartezzaghi*³

C'è un duplice filo conduttore che caratterizza il percorso scientifico e professionale di Federico Butera e i risultati del suo lavoro, ben rappresentati e sintetizzati nel libro *Organizzazione e società*. Questo filo consiste, da una parte, nella centralità dell'organizzazione come fattore fondamentale per ottenere efficacia, competitività, sostenibilità ed eticità delle imprese, delle istituzioni e della società nel suo insieme. Dall'altra, l'organizzazione non va considerata come qualcosa che può essere di volta in volta improvvisato, a valle della definizione di obiettivi e politiche, assumendo che "l'intendenza seguirà", ma deve essere il risultato di un progetto, cioè di un'azione collettiva intenzionale, basata su un corpo solido di conoscenze e di esperienze, che porti a superare i modelli novecenteschi burocratici e taylor-fordisti.

Federico Butera ha partecipato direttamente e attivamente allo sviluppo degli studi organizzativi a partire dal periodo di grande fermento della fine degli anni '60 e inizio anni '70, caratterizzato dalla messa in discussione delle teorie e dei modelli classici, e ha contribuito con elaborazioni originali ai passaggi fondamentali dello sviluppo della disciplina. Ma le organizzazioni sono costruzioni sociali progettate e gestite consapevolmente e i loro cambiamenti risentono anche delle teorie sviluppate su di esse. Ne consegue che non è possibile separare la ricerca dall'azione sulla realtà organizzativa: Federico Butera ha quindi strettamente collegato l'elaborazione teorica con l'analisi e l'intervento sulle organizzazioni, sulla base di un approccio interdisciplinare, collaborando con colleghi esperti di varie discipline e con gli operatori dell'organizzazione stessa (imprenditori, manager, tecnici, operai, sindacalisti, ecc.).

Coerentemente con questo percorso, il libro *Organizzazione e società* fornisce una sintesi organica delle teorie, dei modelli e dei metodi di analisi e intervento sulle organizzazioni, ma nello stesso tempo costituisce la proposta di un piano di azione per la «rigenerazione e innovazione organizzativa come questione nazionale e progetto per il futuro dell'Italia».

Questa proposta è di grande importanza se, come ricorda l'Autore, l'Italia «ha perso l'opportunità di un superamento del taylor-fordismo e di creazione di nuovi modi di produzione condivisi fra imprese, istituzioni,

³ Emilio Bartezzaghi, Ingegnere gestionale, è Professore Ordinario al Politecnico di Milano

scuole, sindacato, che nel periodo '70-'90 erano stati condotti con esercizi sociali e politici come la *mitbestimmung* in Germania, l'*industrial democracy* in Scandinavia, la *lean production* in Giappone» e se nel periodo successivo non ha messo in campo alcun programma organico di sostegno all'innovazione organizzativa e manageriale, a differenza di quasi tutti i Paesi europei, come confermano i dati OECD sulle cosiddette *High Performance Work Practices*. Anche in tempi più recenti, come nel caso del Piano Nazionale Industria 4.0, il focus degli interventi ha riguardato l'investimento in tecnologie e (in misura minore) la formazione alle competenze, ma non l'organizzazione e il management, rimanendo ancorati a un'impostazione di base che separa tecnologia, strategia e organizzazione, cioè il sistema tecnico dal sistema socio-organizzativo, sulla base dell'errata assunzione che l'ottimizzazione della soluzione tecnica coincida di per sé con la soluzione migliore per l'impresa e l'istituzione nel suo complesso. Invece, come le precedenti, «la quarta rivoluzione industriale non è solo tecnologia, ma anche organizzazione e lavoro di nuova concezione». Di fronte ai processi di trasformazione digitale non è sufficiente limitarsi a delineare in termini previsionali i possibili impatti delle tecnologie, ma è necessario entrare nel merito dei percorsi di cambiamento, per individuare le modalità opportune per orientarli e accompagnarli, secondo obiettivi di efficacia ed efficienza e allo stesso tempo di sostenibilità, equità e inclusione sociale. Si tratta quindi di «progettare e sviluppare insieme tecnologie abilitanti, imprese integrali, organizzazioni a rete flessibili, lavoro professionale, capacità e competenze digitali e sociali».

Il cuore del piano di azione proposto dall'Autore è la progettazione sociotecnica, sviluppata ai diversi livelli di intervento e per i diversi tipi di organizzazioni. Il libro illustra organicamente i contenuti da una parte e il processo, i metodi e gli strumenti dall'altra, cioè il cosa e il come, della progettazione congiunta e partecipata delle nuove organizzazioni.

Progettazione congiunta (*joint design*) significa affrontare i temi organizzativi e del lavoro in modo anticipato e non dopo che le scelte tecniche e finanziarie sono state definite, al fine di consentire la generazione e la valutazione di diverse alternative tecnico-organizzative e quindi un maggiore margine di manovra per il perseguimento degli obiettivi complessivi del progetto della nuova organizzazione. Significa quindi sviluppare congiuntamente, ai diversi livelli di dettaglio richiesti nelle fasi del progetto, in modo simultaneo e interattivo, i requisiti e le specifiche che riguardano le tecnologie, l'organizzazione e il lavoro. A tal fine il libro fornisce i riferimenti concettuali e metodologici per il progetto

dell'organizzazione, che non è solo la definizione dei processi e della struttura, descritta in organigrammi e mansionari, ma dell'insieme di quelle che Butera definisce «fonti di regolazione convergenti che riguardano ruoli e competenze, sistemi professionali, comunità di pratiche, knowledge management, customer care, culture». E questo, che l'Autore definisce organizzazione reale, rappresenta un costrutto potente, che porta a considerare congiuntamente i diversi "strati" dell'organizzazione, la parte formalizzata della struttura, delle procedure e dei mansionari unitamente agli altri aspetti che consentono di «regolare cooperazione, comunicazione, conoscenza», cioè gli elementi alla base del funzionamento dell'organizzazione intesa come comunità. È interessante notare come una delle attuali buzzword manageriali, come quella della cosiddetta agility, non sia altro che una ripresa, a livello di slogan, degli elementi di base del costrutto dell'organizzazione reale: l'impresa agile, che è in grado di rispondere in modo rapido ed efficace ai cambiamenti esterni e interni, si deve fondare su uno scheletro che dà stabilità (struttura, sistemi di governance e processi operativi) e nel contempo mettere in campo il necessario dinamismo, grazie alla creazione e ricomposizione dei team, al lavoro per processo e per progetto, all'apprendimento e alla gestione della conoscenza.

La seconda dimensione fondamentale della progettazione sociotecnica è la partecipazione (participative design): per realizzare le caratteristiche di simultaneità, interattività e multidisciplinarietà, la progettazione congiunta richiede il coinvolgimento nelle diverse fasi del progetto – dalla definizione degli obiettivi, all'identificazione e valutazione delle alternative, allo sviluppo e sperimentazione delle soluzioni – dei diversi stakeholder, lavoratori, utenti. La partecipazione è il prerequisito fondamentale per il successo del progetto di cambiamento, da una parte perché consente di valorizzare le conoscenze che vengono da chi opera direttamente sui processi, dall'altra perché il coinvolgimento consente la costruzione partecipata della visione e la condivisione degli obiettivi e dei contenuti del progetto stesso. Peraltro, la partecipazione costituisce, sotto molti aspetti, un elemento strutturale dei modelli di organizzazione evoluti.

In questo contesto il ruolo degli esperti e dei tecnici è critico: essi sono portatori di conoscenze, esperienze, metodi e il loro compito è facilitare e supportare lo sviluppo del progetto e non sostituirsi agli stakeholder nella definizione del nuovo sistema sociotecnico.

Sono numerose le esperienze di progetti innovativi realizzati in imprese, enti pubblici, piattaforme, ecosistemi, città, territori che vengono riportati e analizzati nel libro. La sfida è quella di diffondere questi progetti

esemplari, adattandoli ai diversi contesti, e avviare un percorso basato sul coinvolgimento di imprese, istituzioni, Amministrazioni pubbliche, scuole, sindacati, media. A tal fine, Federico Butera elabora cinque proposte per la discussione e l'azione: rilanciare la progettazione e riprogettazione dei lavori, dei contenuti dei ruoli, dei mestieri, delle professioni e delle relative competenze; valorizzare e supportare la progettazione innovativa dell'impresa e dell'organizzazione; sviluppare gli ecosistemi sociali dell'innovazione; mettere a punto e diffondere metodologie di progettazione sociotecnica; rilanciare la formazione manageriale dei manager privati e pubblici, dei dirigenti sindacali e degli imprenditori; attivare cantieri di partecipazione progettuale. L'avvio di un processo collettivo di questa portata richiede il supporto di adeguate politiche pubbliche in grado di favorire e sostenere l'innovazione organizzativa, in particolare nelle piccole e medie imprese. Richiede, in modo più ampio, lo sviluppo di un movimento culturale sui temi del lavoro, della sua valorizzazione, e sull'innovazione tecnologica e organizzativa, basato sulla ricerca, la sperimentazione e il confronto.

Questo libro “parla” con i diversi soggetti del processo di “rigenerazione e innovazione organizzativa”, imprenditori, manager, amministratori pubblici, sindacalisti, tecnici, studiosi delle varie discipline, consulenti, progettisti, e fornisce a ognuno di essi gli strumenti concettuali e metodologici, gli esempi concreti, le idee e le suggestioni per contribuire nel proprio ambito d'azione al cambiamento.

Il rapporto tra organizzazione, produzione, competenze e mercati: come interi territori si riposizionano a livello globale

di *Patrizio Bianchi*⁴

Il libro che Federico Butera oggi ci consegna è il resoconto di un lunghissimo e avventuroso viaggio di scoperta ed azione, cominciato nel pieno del Novecento e ancora felicemente in corso tutto dentro al nuovo millennio. Il “Viaggio di Federico” – chiamiamolo così, fra di noi, questo

⁴ Patrizio Bianchi, Economista, è Professore Ordinario di Economia Industriale Università di Ferrara, Assessore alla scuola, formazione professionale, università e ricerca, lavoro della Regione Emilia-Romagna

imponente volume – prende il via sotto il sole disperato della Palermo del sacco edilizio per approdare alle feconde brume del Canavese, dove Adriano Olivetti stava aprendo una via nuova che avrebbe potuto salvare l'intera industria italiana e che invece trovava i suoi più acerrimi avversari proprio negli industriali piemontesi.

Del resto, il prototipo dell'organizzazione industriale era in quegli anni – e lo rimase fino a fine secolo – la regal Fiat, retta secondo il rito Valletta-Cuccia, che univa una proprietà indiscutibile, e quindi non scalabile anche se minoritaria, a un'organizzazione militar-fordista, operante su un mercato interno gestito come una Pubblica Amministrazione sabauda-borbonica. Era questa un'organizzazione che legava insieme una rigida lettura del fordismo trionfante, in cui tempi e metodi si univano a un controllo poliziesco sui comportamenti operai, e una visione di impresa in cui la proprietà prevaleva sulla crescita.

Del resto, alla metà degli anni '50, i due più brillanti economisti che si occupavano d'industria, Bain e Sylos Labini, arrivarono, indipendentemente fra loro, alla conclusione che la mitica concorrenza perfetta non esisteva e che l'obiettivo delle imprese dominanti non era raggiungere un'altrettanto mitica efficienza tecnica, ma semplicemente bloccare l'entrata a possibili concorrenti.

In presenza quindi di rilevanti economie di scala, l'incumbent – cioè il “padrone di casa” – aumentava la propria dimensione degli impianti, a prescindere dall'efficienza, fino a non lasciar spazio a eventuali entranti, nella supposizione di base che anche gli entranti usassero le stesse tecnologie, producessero gli stessi beni standardizzati, avessero la stessa organizzazione rigidamente fordista. Tuttavia, se l'entrante fosse stato un giapponese che al posto della meccanica avesse messo l'elettronica o, in piena crisi petrolifera, alle assurde supercar americane avesse contrapposto piccole vetture a bassissimo consumo, cambiando il concetto stesso di automobile, la deterrenza basata sulla rigidità e sulla dimensione sarebbe divenuta una trappola per lo stesso incumbent. Come si dimostrò negli anni successivi, quando il principale movente della crisi industriale divenne la stessa incapacità dei vertici aziendali di percepire quanto stesse succedendo a livello mondiale, agendo quindi sulla propria organizzazione.

Negli anni in cui si stavano profilando questi cambiamenti strutturali, Federico si trovò al vertice della struttura che all'interno dell'Olivetti sperimentava nuovi modelli organizzativi in grado di affrontare il nuovo bisogno di flessibilità produttiva e differenziazione del prodotto che la nuova concorrenza stava richiedendo. Una fase, però, che si concluse con la

“normalizzazione” condotta dall’ammiraglio Beltrami, che portò a morte la più bella impresa italiana.

La lunga fase successiva vide Federico Butera avviare quella straordinaria impresa intellettuale che è tuttora – per nostra fortuna – l’Irso, vera fucina di pensiero e intervento su modelli di organizzazione di imprese e Amministrazioni che vogliono essere avanguardie – e non freno – della trasformazione dell’intera società.

Leggendo questi suoi contributi, scritti in un lungo periodo ma tuttora freschissimi, c’è da domandarsi come possa ancora oggi sussistere questo zoccolo duro di fordismo che resta in noi. Se dentro alle imprese diventa complicato giustificare la presenza, dentro le Pubbliche Amministrazioni trionfano ancora mansionari, regolamenti, leggi di indirizzo e attuative, gerarchie, che propongono modelli di efficienza – per esempio nella Sanità – ispirati a profili di organizzazione aziendali ormai defunti da tempo.

Il fordismo in realtà era tranquillizzante, perché di fronte a problemi complessi frazionava, decomponeva, semplificava, banalizzava e toglieva responsabilità, perché ognuno aveva di fronte a sé le proprie mansioni preordinate, e anche il conflitto era semplice – di qua gli operai e di là i padroni –, così come la concorrenza era fissata sul prezzo e i prodotti erano dati, perché l’assunzione di base era che comunque la domanda era in crescita. Non c’era bisogno di formazione, perché i saperi erano inchiodati e l’innovazione era vista come evento eccezionale, di cui comunque diffidare.

Quando nel 1980 la crisi ormai aveva attanagliato la Fiat – in quell’anno, appena tornato dalla London School venni inviato dal ministro dell’Industria a Torino come segretario del Piano nazionale Auto per “capire” come intervenire a favore della prima impresa del Paese –, la risposta dei vertici sabaudi fu che si tagliavano drasticamente posti di lavoro e linee di produzione, robotizzando anche al di là del dovuto per inseguire il mito devastante della unmanned factory, ma che non si poteva discutere il modello organizzativo, perché questo avrebbe leso la proprietà.

E in realtà il momento della verità giunse per tutti nei primi anni del nuovo secolo, allorché la prima crisi della globalizzazione pose a diretto confronto vecchi modelli di organizzazione, tutti centrati su costi e tagli, con la sfida cinese, che spostava le economie di scala a livelli stellari. La grande sfida, tuttavia, derivò dal completo cambiamento di organizzazione della produzione, dato dalla nascita di nuovi player, come Google, Facebook, il rilancio di Amazon e via dicendo, che hanno ridelineato completamente non solo i modelli di produzione, ma soprattutto le

preferenze dei consumatori, definendo modelli di interazione fra persone che hanno ridisegnato in profondità l'intera struttura sociale.

Flessibilità e velocità diventano segni necessari di ogni organizzazione "reale", che però richiede – per non infrangersi sugli scogli di un'incertezza divenuta nuova realtà quotidiana – una solidissima base culturale, in cui la sperimentazione, la ricerca, la formazione continua sono alimento necessario. La nuova impresa può essere di successo solo se è costantemente in grado di ragionare non sul "lavoro fatto", cioè sui volumi di produzione, ma sul "lavoro da farsi", cioè sulle competenze di produzione. Lo scrissi nel 1984, a sintesi del lavoro sul campo sulla Fiat, utilizzando come guida Adam Smith, e subito l'Accademia, nella figura di un economista di sinistra oggi scomparso, mi richiamò dicendomi che non si poteva discutere di questo rapporto tra organizzazione della produzione e mercato – e certamente non citare Smith –, ma bisognava concentrarsi solo sui distretti industriali, essendo la grande impresa finita.

In realtà oggi in cui Internet, big data e intelligenza artificiale ci hanno abituati a ragionare su ben altre proiezioni di impresa, il rapporto tra organizzazione di produzione, competenze – o meglio capability – e mercati diviene cruciale per capire come interi territori si riposizionano a livello globale. E allora la capacità di elaborare e progettare insieme percorsi di incremento del valore aggiunto di un intero territorio, ponendo grande attenzione all'intersezione fra ricerca, produzione, lavoro, educazione e istituzioni porta a definire nuovi modelli di organizzazione sociale, che divengano essi stessi garanzia di sviluppo e di innovazione.

Il Patto per il lavoro che nel 2015 venne condiviso da tutte le rappresentanze sociali, dalle scuole, dalle università, dalle città è divenuto in Emilia-Romagna una guida, costantemente riletta e adeguata, per una crescita del valore aggiunto, che ha orientato investimenti pubblici e privati che, a loro volta, hanno generato occupazione e riposizionato la regione a livello internazionale, fino a farne un hub della ricerca europea in materia di big data e intelligenza artificiale.

Certamente la nuova sfida lanciata da Federico Butera diviene qui cruciale per lo sviluppo del Paese; la promozione di un grande movimento culturale che sostenga come la gestione del cambiamento richieda competenze specifiche da estendere a tutti, ma proprio tutti, coloro che decidono di vivere in questo Paese diventa la vera sfida per lo sviluppo.

È questa una sfida che deve vedere al suo centro la Pubblica Amministrazione, che altrimenti si conferma freno alla crescita, ma che deve vedere una profonda revisione anche delle imprese, uscendo dal mito tranquillizzante della piccola impresa familiare, dei distretti etnici, in cui

tutti parlano lo stesso dialetto. Così come le stesse università e le scuole debbono abbandonare la foglia di fico della loro presunta autonomia per confrontarsi con la difficile necessità di progettare assieme organizzazioni complesse, adeguate alle sfide che abbiamo di fronte come umanità.

Una ultima parola: di fronte a un'inedita situazione in cui a una disponibilità di tecnologie mai vista in passato e a un'altrettanto evidenza di problemi planetari, egualmente mai visti in passato, in tutti i Paesi la rappresentanza degli interessi collettivi è andata in crisi, o rincorrendo i miti nefasti di sovranismi immaginari o riscoprendo la politica come trasformismo. La sfida che ci lancia Federico Butera è una grande sfida, che afferra direttamente il cuore della democrazia: tornare a ragionare in termini di organizzazione e progettazione sociale significa porsi anche il termine della legittimazione delle scelte collettive ed è qui che si pone ancora una volta il dramma italiano.

Scomporre e ricomporre gli elementi dell'organizzazione secondo i fini

di *Giovanni Costa*⁵

Dobbiamo essere grati a Federico Butera non solo per quello che ha rappresentato nella storia di oltre mezzo secolo di crescita delle discipline organizzative nel nostro Paese in termini di elaborazioni teoriche, di soluzioni operative e di consolidamento della cultura manageriale, ma soprattutto per aver voluto riprendere in mano i suoi scritti e presentarli in forma sistematica per rendere fruibile alle giovani generazioni la sua esperienza e quella del folto gruppo di ricercatori e operatori che lo hanno affiancato. E di averlo fatto senza intenti celebrativi, ma piuttosto orientato ad aprire un nuovo capitolo, una prospettiva progettuale sul futuro. Una prospettiva che, per usare le sue parole, riprende «i grandi temi dell'economia e della società italiane, ponendo la questione dell'innovazione e della rigenerazione organizzativa come una proposta culturale e politica per affrontare la crisi italiana».

Questo volume rappresenta sicuramente una sorta di biografia intellettuale di un grande protagonista del pensiero organizzativo che ha consapevolezza del valore di quanto ha elaborato ma mantiene sempre vivo

⁵ Giovanni Costa, Economista d'impresa, è Professore Emerito di Organizzazione Aziendale Università di Padova, Membro del board di grandi imprese bancarie e industriali

uno spirito critico che lo porta a ripensare, riattualizzare e se necessario risistemare quanto ha scritto. Questa è anche la storia di un pezzo dell'imprenditorialità e della Pubblica Amministrazione in Italia, una storia fatta di vittorie e sconfitte, di cambiamenti avviati e mai conclusi, ma anche di innovazioni che hanno consentito progressi e generato eccellenze.

Scorrendo il volume, sorge una domanda: ha ancora un senso nell'epoca della fast science, dei social, dei power point proporre un libro come questo che, come suggerisce Butera, richiede studium? La risposta non può che essere positiva e l'argomentazione principale sta negli stessi contenuti del libro.

Seguire con pazienza e umiltà il percorso intellettuale e sperimentale che ha portato ad abbandonare paradigmi che pure hanno generato la prima grande rivoluzione industriale per approdare a sistemazioni quali l'organizzazione reale, la ricerca-intervento, le isole di produzione, le reti d'impresa, la progettazione congiunta, l'Italian Way of Doing Business, l'impresa integrale, e molti altri costrutti che ormai fanno parte della cassetta degli attrezzi di chi opera in questo campo, è il solo modo di provare a costruire il futuro senza cadere vittime di ricette semplicistiche. Butera ci accompagna in questo percorso. Una guida più che mai opportuna oggi che le tematiche di organizzazione del lavoro sono studiate da molte discipline economiche, ingegneristiche, psicologiche e sociali, filosofiche, politiche, mediche, giuridiche.

La generazione che con Butera ha affrontato queste tematiche si è dovuta confrontare con almeno due anomalie genetiche della disciplina che derivano dai suoi progenitori e in molti casi permangono. La prima risale agli studi di ingegneria applicati all'organizzazione del lavoro e implica una visione chiusa, focalizzata sui problemi di efficienza che di volta in volta si presentano. La seconda risale alla tradizione dell'economia politica che non disponeva di una teoria dell'organizzazione, ma solo di una teoria dell'impresa ridotta ai parametri tecnici di una funzione di produzione, dalla quale il problema organizzativo viene espulso e reso esogeno⁶. Per una buona parte del secolo scorso, una grande quantità di studiosi delle più svariate specializzazioni si è prodigata per arricchire tale patrimonio genetico, a volte con un genuino interesse a correggere queste anomalie conservandone le caratteristiche di fondo, altre volte inserendo, ora in modo estemporaneo ora in modo meditato, prospettive e linguaggi molto eterogenei. Ciò ha alimentato linee di ricerca molto articolate e variegata

⁶ G. Costa, *Le teorie organizzative: introduzione*, in G. Costa, R.C.D. Nacamulli (a cura di), *Manuale di Organizzazione aziendale*, Vol. 1, Utet Libreria, Torino, 1996.

che hanno creato un pluralismo teorico che non può che essere fecondo e contribuire al progresso della conoscenza.

Tuttavia, questo è solo il riflesso della complessità dei problemi organizzativi, che possono essere affrontati solo con una pluralità di approcci e di strumenti. Questa pluralità, lungi dal disorientare i giovani che si avvicinano per la prima volta a tali studi, ha favorito l'inserimento delle problematiche organizzative nelle prospettive di studio e di sperimentazione di numerosi ricercatori e non solo di quelli vocati alle problematiche economiche e manageriali. E l'opera di Butera ha favorito questa prospettiva.

Va comunque segnalato che l'exasperazione specialistica assunta dagli studi accademici, frantumando la realtà in un'infinità di microproblemi e di microsoluzioni contingenti, si disperde in mille rivoli e spesso smarrisce il senso dell'insieme. Il che può costituire un serio problema per tutte le discipline, ma in particolare per le scienze sociali quando adottano metodi e soluzioni traslati dalle scienze naturali⁷. Questo senso Butera ce l'ha ben chiaro e ce lo propone a ogni occasione definendolo la sua ossessione: «come creare lavoro di valore entro organizzazioni efficaci ed efficienti e che assicurino dignità e qualità della vita ai lavoratori».

Nello sfondo troviamo non solo un problema di metodo. C'è un problema culturale: qualunque professione eserciti, un individuo finisce col passare tutta la vita immerso in organizzazioni, per ragioni di lavoro, di consumo, di studio e di ricerca, di svago o di sopravvivenza. Alcune hanno per finalità il profitto, altre la soddisfazione di bisogni, ma tutte hanno il problema di coordinare gli sforzi dei suoi membri per raggiungere i migliori risultati impiegando risorse scarse. Posto così il problema, l'organizzazione rischia di tornare a essere un mero strumento tecnico al servizio di qualsivoglia finalità. I fini di un'organizzazione e degli individui che la animano sono invece dentro il problema, non sono fuori. Strategia e struttura, tecnologia e socialità, efficienza ed equità si compenetrano. Per questa ragione l'organizzazione va declinata, scomposta e ricomposta in tutte le sue articolazioni oggettive e soggettive.

Oggi il tema dominante sembra essere la digitalizzazione che pone la tecnologia in un ruolo che sarebbe difficile sopravvalutare, ma che richiede di essere inserita in un processo più ampio per mobilitare e valorizzare il suo enorme potenziale innovativo. Tutta l'opera di Butera, meticolosamente attenta alla dimensione sociale o, meglio, all'interazione tra tecnico e sociale, ci dà gli strumenti per capire che l'innovazione sociale

⁷ Si veda sul n. 435/2005 di *Nature* l'editoriale "In Praise of Soft Science".

non è meno strategica di quella tecnologica. Dove per innovazione sociale si intendono attività volte a costruire i singoli ruoli, connetterli in reti interne ed esterne, attivare gli strumenti per mobilitare la passione, la sapienza, l'energia e le motivazioni individuali e collettive, progettare sistemi in grado di gestire processi di apprendimento e di cambiamento, in grado di rigenerare le competenze mantenendo sempre vivo l'entusiasmo e la crescita individuale⁸. In un'epoca di machine learning molti si chiedono se i robot riusciranno a pensare come gli uomini e investono capitali enormi per realizzare questo obiettivo. È forse il caso di ricordare che disponiamo di miliardi di persone che già pensano come uomini e proprio per questo non sono il problema ma una parte della soluzione. Semmai il problema è come conservare questa loro caratteristica e impedire che finiscano col pensare come robot. L'indicazione che emerge chiara dall'opera di Butera di considerare congiuntamente i fattori tecnici e umani e sociale è stata, e più che mai permane, l'approccio corretto.

Del resto, il ruolo dell'innovazione sociale era già chiaro ai primi fautori della rivoluzione digitale che ammonivano di «non sottovalutare la portata effettiva del mutamento istituzionale che si rende necessario» per assorbire e valorizzare l'impatto delle nuove tecnologie. «Questo può comportare», proseguivano, «grandi cambiamenti nei sistemi formativi ed educativi, negli stili del management e nell'etica del lavoro, nella dinamica delle relazioni industriali e nella partecipazione dei lavoratori alle scelte produttive, nell'organizzazione del lavoro, nell'evoluzione della domanda finale, nell'apparato concettuale degli economisti, degli esperti di bilancio e dei governi, oltre che nell'ordine di priorità vigente sul piano sociale, politico e legislativo»⁹. Butera non è sicuramente tra coloro che hanno sottovalutato questa portata. Tutt'altro! E lo dimostra questa raccolta di scritti che, grazie anche al frame storico e metodologico che li connette e li attualizza, può continuare a darci preziose indicazioni per orientare i cambiamenti futuri.

⁸ R. Normann, *La gestione strategica dei servizi*, EtasLibri, Milano, 1985, pagg. 38 e 95.

⁹ C. Freeman, L. Soete, *L'onda informatica. Nuove tecnologie e occupazione*, Edizioni del Sole 24 Ore, Milano, 1986.

La danza di tecnologia e organizzazione: un'esperienza di reciproco apprendimento e progettualità

di *Giorgio De Michelis*¹⁰

Nel mio pluridecennale rapporto con Federico Butera, ho avuto con lui una collaborazione in cui ho imparato moltissimo sia direttamente, trovandomi spesso nella posizione di discepolo che impara i fondamenti di una disciplina che non è quella a cui dedica la sua vita di studioso e di docente, sia indirettamente, trovandomi altrettanto spesso nella posizione di un partecipante a una collaborazione di alto livello in cui l'esperto di organizzazione (Federico) interagisce con l'informatico esperto di interaction design e di gestione della conoscenza. In entrambi i casi, come dicevo, ho imparato moltissimo.

Il lettore di questo libro si trova nella fortunata condizione di poter riprodurre in un lasso di tempo contenuto (naturalmente in forme più limitate, ma mai banalizzate) quello che io ho potuto fare in decenni. Vediamo perché.

La posizione del discepolo

Le scienze organizzative si sono date in questi anni solidi fondamenti teorici e metodi ben costruiti, ma hanno anche dovuto confrontare i loro fondamenti teorici e i loro metodi con una realtà in continuo movimento, dove apparivano organizzazioni che non corrispondevano ai loro modelli e organizzazioni apparentemente conformi a essi incontravano problemi sempre più gravi. La disciplina era insomma sempre in discussione e i libri a lei dedicati avevano perciò, spesso, una di queste due caratteristiche: o rimanevano saldamente ancorati ai suoi principi fondamentali, dedicando al fermento innovativo un'attenzione distratta, nella convinzione che esso si sarebbe, prima o poi, dissolto e tutto sarebbe ritornato nel solco di quanto da lei dettato; oppure si concentravano sui fenomeni innovativi che si potevano osservare nelle organizzazioni più vivaci nel contesto

¹⁰ Giorgio De Michelis, Informatico, è Professore Senior di Scienze dell'Informazione Università di Milano Bicocca

internazionale, mettendo in discussione i principi fondanti le scienze organizzative, quando non le scienze organizzative stesse, come lasciti del passato che andavano smantellati e dimenticati.

Chi voleva evitare questa divaricazione radicale tra dogmatismo rigoroso e allegra anarchia, doveva, perciò, impegnarsi nell'arduo compito di mettere in discussione la loro disciplina e di sperimentare nuovi approcci, nuove categorie concettuali per rendere conto dei cambiamenti in atto e indicare nuove prospettive nel suo sviluppo. Federico Butera nella sua vita, e quindi anche in questo suo libro, ha adottato questo approccio intermedio (che non ha nulla della mediazione compromissoria) sviluppando una critica stringente ai capisaldi delle discipline organizzative che assolutizzavano le organizzazioni gerarchiche derivanti dai principi del taylorismo e della burocrazia weberiana, mettendoli alla prova nel trattamento di casi concreti e proponendo, quando gli sembrava opportuno, di sostituirli con concetti nuovi che sapessero meglio comprendere e guidare i cambiamenti che le organizzazioni stavano vivendo (non dimentichiamo che Butera è in primo luogo un progettista di organizzazioni, non solo un loro studioso!). Da questo lavoro sul campo accompagnato da una riflessione profonda teorica, ha ricavato importanti contributi allo sviluppo della ricerca sui nuovi modelli organizzativi emergenti che cercavano di dare fondamenti teorici al nuovo che andava emergendo (le "organizzazioni reali" organiche e non gerarchiche, la professionalizzazione di tutti, le organizzazioni a rete, per fare qualche esempio) e che andavano adottati per progettare l'organizzazione delle imprese innovative e proponendole come paradigmi di riferimento che orientassero i percorsi di analisi clinica e di progettazione individualizzata che consentissero a organizzazioni di diverse di innovarsi e abilitare le persone. Così le isole dell'Olivetti che mostrano che la linea di montaggio chapliniana si può superare, il sistema organico e professionale del laboratorio di R&S della Honeywell Bull quarant'anni prima che si parlasse di agile, l'unificazione degli Uffici delle Entrate, un progetto sociotecnico di una grande Amministrazione pubblica centrata sul servizio.

Il libro di Federico Butera, come la sua attività in oltre cinquant'anni, insomma, ci rendono consapevoli che le scienze organizzative hanno un senso e ci aiutano a riflettere sulla realtà e a capirne i meccanismi di funzionamento se si mettono in discussione in modo radicale, perché quella stessa realtà sta cambiando e in un modo che ha pochi precedenti. Nell'approccio di Federico Butera c'è una consapevolezza lucida e disincantata che globalizzazione e digitalizzazione (e si potrebbe aggiungere altro) hanno messo a soqquadro le forme consolidate

dell'organizzazione sociale e i comportamenti e le relazioni che le persone si trovavano a vivere, e che compito di ogni disciplina è quello di capire le radici, le forze trainanti e i meccanismi costitutivi del cambiamento in essere. Non risolvere la questione, affermando che l'ordine che ha dato senso alle nostre vite è imploso (o esploso: la differenza non è molto importante in questo contesto), e che non ci sono più regole né principi con cui fare i conti; ma nemmeno si può affermare che quelle regole e quei principi mantengono la loro validità, perché il cambiamento in atto prima o poi finirà, e allora l'ordine verrà ripristinato. L'approccio qui è piuttosto che nell'osservazione attenta dei cambiamenti in atto, nel progettare nuove organizzazioni (e nel riprogettare le vecchie), si devono scoprire le nuove categorie e i nuovi meccanismi che ne regolano l'evoluzione: si tratta di un lavoro con caratteristiche esplorative e sperimentali che non propone nuovi sistemi concettuali capaci di spiegare il mondo, ma offre a chi vi partecipa, anche solo come lettore, occasioni non irrilevanti di mettere alla prova la propria esperienza empirica e le categorie con cui è abituato a trovarvi un senso e di immaginare nuove strade per leggere e progettare le organizzazioni. Per questo, gli articoli, scritti in diversi momenti della sua vita professionale e accademica, che Butera riedita in questo volume, sono le tappe di percorso di studio e di progettazione consapevole (Donald Schoen direbbe tipica di un professionista riflessivo) a cui il lettore è invitato a partecipare.

La posizione del collaboratore di un'altra disciplina

Vi è un altro carattere che segna fortemente queste pagine, ed è la forte adesione di Federico Butera alla multidisciplinarietà. Federico non ne fa questione su cui fare proclami, oggi alla moda, ma la vive sempre più convintamente e in modo sempre più esteso come una trasformazione della sua pratica di studioso e di progettista. Lo si può vedere nelle collaborazioni che sviluppa negli anni con tecnologi, giuristi, economisti, psicologi che non si limitano a stabilire modalità per comprendere come altri campi del sapere possono limitare o arricchire le scienze organizzative, ma diventano occasioni per aprirsi a conversazioni e/o discussioni che trascendono i confini disciplinari, che sono riflesse nei contributi che concludono questo libro.

In modo sempre più marcato, l'incontro di Federico Butera con le altre discipline che contribuiscono ai processi di innovazione nei processi decisionali, nel lavoro e nell'organizzazione della società, non si limita a

sussumerle all'interno delle scienze organizzative tradizionali (lo studio delle organizzazioni formali e delle cosiddette organizzazioni informali), ma in un gioco di reciprocità si fa carico della loro tensione innovativa, delle diatribe che le attraversano riconoscendo la loro autonomia e la loro piena capacità di contribuire allo sviluppo della comprensione della realtà. Ecco allora che non basta capire, per fare l'esempio dell'informatica, come renderla capace di sostenere la professionalizzazione del lavoro, ma intrecciare l'innovazione organizzativa con quella tecnologica, valorizzando l'influenza che un lavoro che acquista qualità può avere sull'evoluzione della tecnologia, ma anche quella che quest'ultima può avere nel delineare nuove forme di lavoro.

Dicevo che queste collaborazioni si infittiscono e prendono consistenza negli anni, perché esse non vogliono solo dar conto della sua capacità di governare anche i fattori non squisitamente organizzativi dei progetti in cui si impegna. Non si accontentano di trovare i mezzi per rendere le tecnologie più capaci di rispettare la professionalità e l'identità dei lavoratori che le usano (oppure, per passare al campo giuridico, di indicare le norme che ostacolano o favoriscono lo sviluppo della qualità del lavoro). Vi è invece, in esse, una progressiva presa di coscienza (che io ho vissuto in prima persona nella mia qualità di informatico) che sempre più spesso i problemi che le organizzazioni pubbliche e private presentano richiedono che innovazione organizzativa, tecnologica e giuridica intreccino le loro traiettorie, le divaricazioni che si aprono in esse. Con questo si affrontano anche i grandi problemi del nostro Paese: la creazione di lavoro di qualità, lo sviluppo delle piccole e medie imprese, il cambiamento della Pubblica Amministrazione, il divario fra Nord e Sud, il contrasto alla criminalità organizzata e molto altro.

Questo modo di aprirsi all'incontro con le altre discipline è molto diverso da quello tradizionale e, leggendo le pagine di questo libro, il lettore sarà coinvolto in un viaggio dove avrà modo di comprendere come teoria e progetto si alimentano reciprocamente trovando nuovi stimoli nel dialogo con le altre discipline.

Il diario di un viaggio a cui il lettore è invitato

Questo libro non è, quindi, un manuale, dove il lettore trova, raccolto in una sistematizzazione, quanto è necessario sapere per capire le organizzazioni. È il diario di un viaggio nelle organizzazioni, fatto per capire che cosa bisogna rinnovare, rimettere in discussione, nelle scienze

organizzative e per impararne i fondamenti. E questo è ciò che lo rende un'avventura affascinante. È anche il racconto di un metodo come quello sviluppato nel percorso dell'architettura e a partire dal Settecento nello sviluppo della ricerca, della clinica, delle professioni e delle organizzazioni in medicina. Oggi lo sviluppo di nuovi sistemi di piattaforme, di imprese, di amministrazioni, terzo settore ci propongono grandi sfide che possono essere affrontate solo studiando e progettando insieme tecnologia, organizzazione, lavoro innovativi e attivando la cooperazione di tutti i soggetti portatori di capacità innovativa, stakeholder, lavoratori, utenti. Buona lettura!

Considerazioni sul libro *Organizzazione e società*

di *Gianfranco Dioguardi*¹¹

Organizzazione e società costituisce una summa del pensiero organizzativo di Federico Butera, grande studioso dell'evoluzione che ha caratterizzato quella realtà, maestro nella scienza del management che in questa sua autobiografia scientifica pone in evidenza, del management, l'aspetto sia scientifico sia operativo.

Butera ha vissuto, studiato, approfondito la storia delle dottrine manageriali e delle relative esperienze imprenditoriali esponendola in libri divenuti vere pietre miliari su cui meditare: ha infatti ricomposto i "frantumi" del lavoro tayloristico (1972), un vero e proprio "orologio" meccanicistico trasformato in "organismo" sistemico (1984) nel quale l'organizzazione diviene assimilabile a quella di un organismo umano: «[...] un sistema enormemente complesso di cui occorre conoscere i componenti, le interazioni, i percorsi evolutivi, le problematiche patologiche e costitutive e su cui soprattutto occorre intervenire con la terapia o con la progettazione». Ha quindi analizzato la crisi dell'impresa tayloristica, una realtà rigidamente chiusa in se stessa come in un "castello" per poi essere trasformata in un sistema organizzativo flessibile rappresentabile da una "rete" (1990) di rapporti ovvero da un nexus of treaties (Oliver E. Williamson, 1988) che nell'insieme lo rappresentano come modello organizzativo autonomo di impresa assimilabile a un "campanile" in grado poi di costituire una "rete" (2001) di aziende

¹¹ Gianfranco Dioguardi, Ingegnere Gestionale e Economista, è Presidente Onorario della Fondazione Dioguardi, già Ordinario di Organizzazione al Politecnico di Bari, Imprenditore

organizzate sul territorio per dar vita ai distretti industriali, fenomeni tipici di un'economia italiana di successo.

L'approfondimento storico scientifico consente a Butera di porre le basi per la ricerca di nuove teorie organizzative da sperimentare nella concretezza di attività pratiche che egli stesso sviluppa come consulente di imprese di successo e di istituzioni pubbliche, anche attraverso la Fondazione Irso da lui creata e presieduta, sia infine istituendo e coordinando un'innovativa Community che ha come missione "Progettare insieme. Tecnologia. Organizzazione, Lavoro", orientata alla diffusione dell'analisi e allo studio progettuale di nuovi processi di cambiamento organizzativo.

Alcune di queste esperienze, tuttora in atto, sono state sistematizzate scientificamente nel volume *Il cambiamento organizzativo* (2009), indispensabile percorso per affrontare l'attuale difficile governo della complessità provocata dall'estenuante, vorticoso, troppo rapida introduzione di innovazioni continue nei sistemi economici e sociali. Nel contempo, ha posto in evidenza come l'Italia sia riuscita a mantenere una sua leadership imprenditoriale grazie alla competitività tipica dell'Italian Way of Doing Industry (2011) che Butera esplora in compagnia di Giorgio De Michelis.

In questo suo ultimo lavoro, *Organizzazione e società*, l'autore si mostra ben conscio che la storia e le esperienze consolidate non possono essere imitate, ma devono semmai saper suscitare idee nuove per realizzare modelli e metodi che consentano di progettare organizzazioni in grado di operare il fatidico «punto di svolta» (Fritjof Capra, 1982) necessario per riuscire ad adeguarsi al sostanziale cambio di paradigmi attualmente in corso in ogni ambito della conoscenza umana (Thomas S. Kuhn, 1962) a causa della complessità emergente di Terzo Millennio.

Butera si rende quindi corretto interprete della storia non come insieme di modelli di fatti accaduti da imitare ma come stimolatrice di nuovi metodi generati dalle esperienze che la tradizione ha saputo accumulare. Propone quindi elementi innovativi nella progettazione organizzativa messa in atto dalla Community da lui diretta allo scopo di eliminare le gravi carenze presenti negli attuali sistemi organizzati pubblici e privati operanti in un mondo sempre più aggredito da crisi nella politica, nell'economia, e in una società dove si avverte il dissolvimento di quelli che dovrebbero essere i valori essenziali dell'esistenza.

Ma la lettura del libro induce a più ampie e generali meditazioni. Richiama alla memoria l'autobiografia intellettuale di Karl Popper presentata in Italia dall'editore Armando nel 1976 con un suggestivo e appropriato titolo: *La ricerca non ha fine*. Quel testo si apre con un'eloquente epigrafe di Hugh Lofting tratta dal libro *Doctor Dolittle's Zoo*: «Che cosa tralasciare e su che

cosa soffermarsi? Questo è il problema»: un problema vero se si vogliono trarre precisi e utili suggerimenti per affrontare le difficoltà del presente. A questo proposito, il concetto di organizzazione viene spesso ed erroneamente ritenuto un’“intendenza che seguirà la politica e l’economia”, tesi che Federico Butera si affretta a contestare affermando che, al contrario, sono proprio le organizzazioni insieme al concetto di lavoro «la fonte della ricchezza delle nazioni, come scriveva Adam Smith» già nel Settecento illuministico e riformatore.

Si torna a meditare sul concetto di “storia contemporanea” introdotto da Benedetto Croce in una sua nota del 1912 su Storia, cronaca e false storie dove avvia quell’interpretazione che lo accompagnerà nella sua lunga ricerca storiografica tesa a definire La storia come pensiero e come azione (Bari 1938). Croce spiegava: «[...] è evidente che solo un interesse della vita presente ci può muovere a procurarci conoscenza di un fatto passato; il quale, dunque, in quanto si disposta a un interesse della vita presente, non risponde a interessi passati, ma presenti».

Butera sa bene che i corsi e ricorsi storici invocati da Giambattista Vico e da Croce vanno attualizzati essendo hegelianamente soggetti alla considerazione con la quale Karl Marx apre Il 18 brumaio di Luigi Bonaparte: «Hegel nota in un passo delle sue opere che tutti i grandi fatti e i grandi personaggi della storia universale si presentano, per così dire, due volte. Ha dimenticato di aggiungere: la prima volta come tragedia, la seconda volta come farsa. [...] Gli uomini fanno la propria storia, ma non la fanno in modo arbitrario, in circostanze scelte da loro stessi, bensì nelle circostanze che essi trovano immediatamente davanti a sé, determinate dai fatti e dalle tradizioni».

E dunque, come bene interpreta Butera, l’analisi dei fatti storici e dell’esperienza che da essi deriva deve saper andare oltre la caducità del momento per stimolare invece – ricordando Cartesio – le “regole per la guida dell’intelligenza” (Regulae ad directionem ingenii, 1684), assecondando così anche il pensiero di Jacques Le Goff che, nell’introduzione a La ricerca della lingua perfetta (1933), osserva: «[...] perché l’oggi discende dall’ieri, e il domani è il frutto del passato. Un passato che non deve paralizzare il presente, ma aiutarlo a essere diverso nella fedeltà, e nuovo nel progresso».

Questo libro di Federico Butera si presenta pertanto come una sorta di cassetta degli attrezzi completa di istruzioni per l’uso, tanto più necessarie oggi se si vuole che l’organizzatore si trasformi in una sorta di bricoleur capace di reinventare l’attualità (François Jacob, 1978), secondo Butera attraverso “concetti, grammatiche e sintassi, metodi ed esempi del processo di cambiamento” e, nello stesso tempo, evidenziando e utilizzando “l’instimabile capitale culturale, scientifico, sociale del nostro Paese” – un

Paese in cui oggi si stanno vivendo giorni confusi scanditi da fatti preoccupanti e da pochissimi segnali di speranza, mentre le fonti economiche appaiono oramai disseccate ma ancora necessariamente da spremere, in un contesto sociale sempre più devastato: Albert Camus è stato “l’uomo in rivolta” nelle crisi postbelliche – andava alla ricerca di certezze rimeditando l’antica saggezza greca, rivisitando le figure della mitologia in quanto «[...] i miti non hanno vita per se stessi. Attendono che noi li incarniamo». Ricordava all’individuo le sue responsabilità e lo faceva andando a incontrare Prometeo agli inferi, perché «Prometeo è l’eroe che amò tanto gli esseri umani da dare loro al tempo stesso il fuoco e la libertà, le tecniche e le arti». Camus faceva riemergere il senso esistenziale ponendo la domanda: «Che significato ha Prometeo per l’individuo d’oggi? Senza dubbio si potrebbe dire che questo ribelle che insorge contro gli dei è il modello del soggetto contemporaneo e che la protesta, elevata migliaia di anni fa nei deserti della Scizia, termina oggi in una convulsione storica che non ha l’eguale».

Federico Butera ci rende una volta ancora protagonisti di quelle convulsioni sollecitandoci a riflettere sull’avvertimento di Camus: «Nel fondo più buio della storia, gli esseri di Prometeo, senza smettere il loro duro lavoro, terranno uno sguardo sulla Terra, e sull’erba instancabile. L’eroe incatenato conserva nel fulmine e nel tuono divini la sua fede tranquilla nel soggetto umano. In questo modo egli è più duro della roccia e più paziente dell’avvoltoio. Per noi, più della ribellione contro gli dei, ha un senso quella sua lunga ostinazione. E quella ammirevole volontà di non separare né escludere nulla di ciò che ha sempre riconciliato e riconcilierà ancora il cuore doloroso degli uomini con le primavere del mondo».

Quindi, per quanto ansiosi di dissepellire tra i ricordi luci ancora troppo fioche di speranza, non rimane che continuare a intrattenerci con Camus quando rivisitava il mito di Sisifo intuendo i motivi di quel dramma esistenziale: «Se questo mito è tragico, è perché il suo eroe è cosciente. In che consisterebbe, infatti, la pena, se, a ogni passo, fosse sostenuto dalla speranza di riuscire?», e su di esso orientava la forza della ribellione: «Questo universo, ormai senza padrone, non gli appare né sterile né futile. Ogni granello di quella pietra, ogni bagliore minerale di quella montagna, ammantata di notte, formano, da soli, un mondo. Anche la lotta verso la cima basta a riempire il cuore di un essere umano. Bisogna immaginare Sisifo felice».

Grazie a questa speranza, a queste macerazioni spirituali, operando con umile abnegazione anche quando ciò poteva apparire una vera e propria fatica di Sisifo, l’Europa del dopoguerra si riprese e l’Italia costruì il proprio miracolo che fu miracolo imprenditoriale ma anche organizzativo, come Butera ha

dimostrato. Oggi, purtroppo, l'umile abnegazione è svanita mentre si sta accumulando una sempre maggiore complessità, effetto della storia del mondo.

Meditando sugli importanti aspetti educativi messi in atto da Federico Butera, in particolare nel suo insegnamento come professore emerito di organizzazione in varie università in Italia e all'estero, appare limpido il concetto secondo il quale, per poter migliorare il mondo, è assolutamente necessario intervenire con urgenza sui più giovani per porgere loro sin dall'inizio un'educazione che diventi attitudine al miglioramento e al rispetto di ciò che ci viene affidato. Ma il problema non suscita interesse nella politica, anzi, ogni costruttiva proposta provoca soltanto malsani pregiudizi, quasi che si desideri evitare che le nuove generazioni, efficacemente educate, possano poi testimoniare in modo concreto l'inadeguatezza di coloro che detengono il potere.

Un'altra ovvia e pur drammatica realtà vede il mondo politico guidare il "sistema Paese", un sistema organizzativo assai più complesso del "sistema impresa", una realtà, questa, da cui non può non emergere l'amara considerazione che, a parte qualche rara eccezione, nessuno affiderebbe la gestione della propria impresa a un uomo politico. Si presenta allora l'idea di come tutto ciò renda inefficace ogni singola azione tesa a evitare il drammatico naufragio.

Tuttavia, lo spirito si ribella al senso di impotenza che ci aggredisce di fronte all'ineluttabile andamento negativo dei fatti, e allora di nuovo ci si domanda se l'ottimismo – e Butera non può non dichiararsi illuministicamente ottimista – debba potersi configurare soltanto come gioco dell'imprevedibile, così come lo descriveva Johan Huizinga introducendo, nel 1937, l'edizione italiana di *La crisi della civiltà*: «[...] come potete affermare di essere un ottimista, quando offrite un così lugubre quadro dell'oggi e più lugubre presagio dell'avvenire? Ecco la risposta: io non chiamo ottimista l'uomo che prende alla leggera i pericoli gravi, dicendo: tutto finirà bene, ma bensì colui il quale, valutando in tutta la sua portata la minaccia del tracollo incombente, tuttavia tiene alta la speranza, anche quando nessuna via d'uscita sembra presentarsi. La speranza può solo essere fondata sull'improbabile. Quella che parte dall'osservazione esatta di fatti patenti non è speranza, ma calcolo. Gli individui e le nazioni, nello stato presente del mondo, abbisognano soprattutto, se vogliamo salvare la civiltà dalla rovina minacciante, di valori e di fiducia, che, insieme, vogliono dire ottimismo».

L'ansia per un futuro, migliore, che fu tipica del dopoguerra, seppe rendere allora la domenica di nuovo giorno di gaiezza. Henry Miller, uno degli autori più inquietanti del Novecento, propose con un titolo vagamente nostalgico *Dimanche après*, un libro di piccoli saggi che mi è stato donato nell'edizione

francese pubblicata da Stock Chêne nel 1955. Uno è intitolato *Lettre aux surréalistes en tous lieux*, dove Miller propone di non assopire tutto ciò che di propositivo e di buono vive con noi: «Ogni giorno in cui manchiamo di vivere al massimo del nostro potenziale, noi uccidiamo gli Shakespeare, i Dante, gli Omero, i Cristo che sono in noi. Ogni giorno che trascorriamo imbrigliati alla donna che più non amiamo, uccidiamo in noi la forza di amare e di avere la donna che meritiamo. L'epoca in cui viviamo è quella che meritiamo: siamo noi a farla – soltanto noi, e non Dio, non il capitalismo, o questo o quello, poco importa il nome. Il male è in noi, il bene anche». Il che suona come invito a diffondere il concetto di “imprenditore di se stesso” nell'ambito del fattore umano attivo nelle organizzazioni complesse.

Così, mentre la crisi politica – che va vista soprattutto come crisi economica – imprime giorno dopo giorno i suoi lugubri sigilli sullo sfacelo sociale, sul disfacimento delle istituzioni, sul dissolvimento dei valori essenziali, le parole di Miller risuonano come auspicio per riaccendere la volontà di ricercare nelle tracce culturali lasciate dalle intelligenze che fecero grande il passato, tutto ciò che può aiutarci nella difficile impresa di saper nuovamente dominare il futuro.

L'invito è dunque a ben meditare su questo importante trattato, *Organizzazione e società*, per riportare le imprese e gli imprenditori che le inventano e le guidano verso una centralità politica come istituzioni tuttora indispensabili per lo sviluppo della società civile. Si ponga enfasi sui suggerimenti di Butera riguardo la necessità di un'innovativa progettazione organizzativa che superi il tradizionale assetto di “organizzazione come strategia” (1982) per impostare nuove “organizzazioni oltre la strategia” capaci di adeguarsi in tempo reale alle mutazioni turbolente e imprevedibili che non danno tempo allo studio di apposite strategie di adattamento. Così, la progettazione organizzativa proposta da Butera deve diventare un tema culturale civile e politico prioritario ancor prima di essere un processo tecnico scientifico. E i politici sappiano indirizzare questa progettazione in particolare verso la Pubblica Amministrazione e le sue istituzioni più importanti: la giustizia, la sanità, il governo delle città e più in generale verso tutti i servizi necessari per il vivere civile dei cittadini.

Dovrà quindi essere uno sforzo esteso e comune a tutte le istituzioni, un'operazione politica certamente difficile ma indispensabile, se vogliamo ancora poter salutare con Marguerite Yourcenar quell'«aurora che ogni mattino ricostruisce il mondo» e non continuare a procedere nel buio di un'assillante oscurità che rende invivibile il presente.

Il contributo di questo libro per i progettisti di tecnologia, per le aziende tecnologiche, per le aziende utenti di tecnologie

di *Alfonso Fuggetta*¹²

Federico Butera non era tra gli autori che comparivano nelle letture tipiche del mio settore di ricerca. Sono un ingegnere cresciuto studiando le tecnologie del software. Per molti anni non mi sono occupato dei problemi relativi a cultura di impresa e sviluppo organizzativo. Ho conosciuto Federico e il suo lavoro tardi, quasi per caso o comunque in modo “tangenziale” rispetto alle mie attività quotidiane professionali e di ricerca. Per di più, all’inizio devo confessare che non comprendevo bene la rilevanza dei suoi ragionamenti. Sono un ingegnere, un tecnologo: a che servivano tutte quelle “chiacchiere” su tematiche che mi apparivano così “leggere” ed evanescenti?

Ma un po’ alla volta ho imparato a capire il valore – enorme – della sua ricerca. E l’ho capito attraverso tre diversi passaggi che si sono sviluppati temporalmente nel corso di diversi anni ed esperienze.

In primo luogo, da software engineer ho capito quanto importanti siano gli aspetti umani e organizzativi nei processi di sviluppo del software. Le tecnologie sono necessarie, ma non sufficienti. Purtroppo nel nostro Paese spesso non le si considera neppure necessarie e questo forse non fa che rafforzare nei tecnologi l’avversione verso tematiche che appaiono come lontane e poco inclini a valorizzare il ruolo delle tecnologie. Proprio a partire dai processi di sviluppo del software, Federico mi ha insegnato ad analizzare e valutare in modo equilibrato e armonico questo rapporto.

Il secondo passaggio è avvenuto a partire dai primi anni 2000 quando divenni amministratore delegato di Cefriel, una struttura imprenditoriale non enorme, ma certamente complessa e comunque caratterizzata dai problemi di un’azienda vera, reale, concreta, fatta di persone e quotidianità. Un po’ alla volta ho rivisto e risentito sulla mia pelle le tante idee, visioni e proposte contenute nel lavoro di Federico. Le vedevo lì, di fronte a me, incarnate nei problemi di tutti i giorni, nelle sfide che ci trovavamo (e troviamo) ad affrontare, nei visi dei colleghi, dei partner, dei clienti.

¹² Alfonso Fuggetta, Tecnologo digitale, è Professore Ordinario presso il Politecnico di Milano; Amministratore Delegato e Direttore Scientifico di Cefriel -Politecnico.

Infine, ho imparato a declinare e rileggere il lavoro di Federico andando a visitare le imprese, gli imprenditori, i professionisti che operano nel mercato. Conoscere le imprese reali che fanno e usano tecnologia fa anche capire il ruolo chiave delle tematiche studiate da Federico: l'intreccio complesso e straordinario di processi, modelli organizzativi, tecnologie, persone, competenze, mercato.

Riguardando questo libro ho riscoperto non solo le idee di Federico, ma anche un tratto della mia vita professionale e personale, i temi e problemi che ho affrontato, gli errori che ho compiuto, il poco o tanto che ho imparato. Ho capito ancor di più quanto in questi anni la guida e l'esempio di Federico mi abbiano formato, fatto crescere e arricchito. Hanno riequilibrato e ridato senso vero e pieno alla mia anima tecnologica. E con me ai tanti che hanno sviluppato il proprio percorso professionale e umano seguendo gli insegnamenti di Federico.

Questo libro è per molti versi la storia del contributo scientifico di Federico, ma anche qualcosa di molto più ampio e coinvolgente. Federico ha anticipato e delineato il percorso per tanti di noi che lo seguono e che da lui sono stati formati e indirizzati. È un percorso fatto di apertura, di dialettica costruttiva, di confronto di idee e tematiche multidisciplinari. Grazie, Federico, per aver aperto la strada e per la guida che offri a tutti noi, giovani e meno giovani, lungo questo entusiasmante cammino.

Alla ricerca del Metodo: fra Sherlock Holmes e Jules Maigret

di *Marcello Martinez*¹³

Che libro è il nuovo libro di Federico Butera?

Non è un libro di ricette, in cui, accostando metaforicamente il progettare le organizzazioni all'arte della buona cucina, si presentano dettagliate istruzioni (magari con qualche utile fotografia) per spiegare come, nel preparare una cena, si possa pervenire a piatti sofisticati e in grado di generare entusiasmo negli ospiti e soddisfazione nei padroni di casa.

¹³ Marcello Martinez Economista Aziendale, è Professore Ordinario di Organizzazione aziendale, Università della Campania Luigi Vanvitelli; Presidente di ASSIOA, Associazione Italiana dei docenti di Organizzazione Aziendale, condirettore di *Studi Organizzativi*.

Intendiamoci, proseguendo nella metafora, Federico Butera è uno chef stellato, uno di quelli che, se decidesse di partecipare a un reality show, riuscirebbe a raggiungere picchi di ascolto tali da fare la felicità degli sponsor, proprio perché saprebbe presentare con semplicità e chiarezza piatti complessi, in cui la creatività e il rispetto della tradizione si coniugherebbero in un'estetica e in gusto sorprendente. Ma noi tutti sappiamo che, con tutta la nostra buona volontà, non ci basterebbe acquistare un libro di ricette, dello chef Cracco o dello chef Bottura, per aprire un ristorante di successo capace di ottenere l'agognato riconoscimento delle stelle Michelin. L'ovvio richiamo alle note differenze fra conoscenza tacita e conoscenza esplicita spiega questa ricorrente frustrazione per noi lettori ambiziosi ma cuochi improvvisati. Butera di questo è pienamente consapevole e dunque nel suo libro il lettore non troverà istruzioni precise e dettagliate su come progettare un'impresa, un'azienda pubblica, un ente statale. Federico Butera non cade nella tentazione o nella presunzione di poter prescrittivamente semplificare in step successivi, in rassicuranti check list, in agevoli tabelle PowerPoint fondate sul principio del "finora... mentre da domani" la complessità dell'analisi e della progettazione organizzativa¹⁴.

Non è un trattato di fisica, nel quale, accostando metaforicamente le regole di funzionamento delle organizzazioni alle equazioni che controllano le dinamiche delle stelle o delle particelle subatomiche, si spiegano i più recenti esperimenti di laboratorio con cui si sono rivelati alcuni finora irrisolti misteri della natura, dell'universo, e da cui possono derivare incredibili applicazioni tecniche in grado di migliorare la qualità della vita anche dei comuni cittadini che, uscendo di metafora, finalmente comprenderebbero perché l'azienda sanitaria cui si rivolgono è così burocratica o perché l'impresa in cui lavora il proprio vicino di casa ha avuto successo sui mercati internazionali.

Intendiamoci, Federico Butera è uno scienziato sociale, uno di quelli che se decidesse di partecipare a un programma su Discovery Channel o su History Channel farebbe la felicità degli ascoltatori, forse meno numerosi di quelli che assistono a MasterChef, ma probabilmente ugualmente attenti e interessati. Ma noi tutti sappiamo che lo studio delle organizzazioni e dei sistemi sociali, ahimè, non riesce ad avvalersi di modelli così precisi come quelli matematici, e difficilmente riesce ad avvalersi di laboratori in cui,

¹⁴ M. Martinez, R. Mercurio, Scelte manageriali e teorie organizzative: la progettazione organizzativa negli studi di organizzazione aziendale, in AAVV, La riconfigurazione dei processi decisionali nel quadro evolutivo della competizione, Torino, Giappichelli, 2005.

creando un ambiente asettico, le variabili comportamentali possono essere isolate, misurate e congelate per sempre (o almeno finché qualcuno non ripeterà l'esperimento nelle stesse condizioni pervenendo a risultati diversi) in una complessa formula ai più incomprensibile¹⁵. Butera di questo è pienamente consapevole, e dunque nel suo libro il lettore non troverà una nuova teoria dell'organizzazione, questa sì, in grado di risolvere le contraddizioni delle teorie precedenti e illuminare la comunità scientifica con nuove ipotesi in grado di spiegare comportamenti organizzativi finora incompresi o non adeguatamente modellizzati. Federico Butera non cade nella tentazione o nella presunzione di poter attestare di essere pervenuto a una complessità teorica formale in grado di dare contezza, con la stessa certezza, almeno relativa in senso diacronico, di quel positivismo spesso latente (un caso di *Walking Dead*?) di cui ancora a volte le scienze sociali non riescono a liberarsi¹⁶.

Non è una saga epica¹⁷, nella quale si raccontano storie mitiche di eroi che, proprio perché individui eccezionali o perché protetti dagli dei, hanno fatto la storia e sono riusciti dove i più hanno fallito, prescindendo dunque dal contesto sociale nel quale si sono trovati ad agire e senza i quali il destino di molte organizzazioni sarebbe stato diverso.

Intendiamoci, Federico Butera è uno *story teller*¹⁸, e nel libro, si raccontano storie di persone, di enti e di imprese che, come per esempio l'Olivetti, sono diventanti dei "miti" nell'ambito degli studi di organizzazione e del management e che, ancora oggi, possono e potrebbero essere raccontate in innumerevoli varianti e con eterogenee modalità (inclusa una nuova serie tv!)¹⁹. Federico Butera può ben dire "io c'ero", ma non presenta un'autobiografia, né biografie di studiosi o manager, sapendo perfettamente che alcune vicende sono contestualizzate e che alcune scelte di progettazione organizzativa furono contingenti e, forse, sono storicamente irripetibili.

¹⁵ J. Pheby, *Methodology and Economics: A Critical Introduction*, Routledge, New York, 1991; A. Giddens, *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, University of California Press, Berkeley, 1979.

¹⁶ L. Donaldson, *For Positivist Organization Theory*, Sage Publications Ltd, 1996.

¹⁷ C.J. Clover, J. Lindow, *Old Norse-Icelandic Literature: A Critical Guide*. University of Toronto Press, 2005.

¹⁸ B. Czarniawska, *Narratives in Social Science Research*. London: Sage Publications Ltd, London, 2004.

¹⁹ *Camillo Olivetti. Alle radici di un sogno*, di Laura Curino, Gabriele Vacis, spettacolo teatrale.

Adriano Olivetti - La forza di un sogno è una miniserie televisiva italiana in due puntate ispirata alla vita di Adriano Olivetti, diretta dal regista Michele Soavi.

Ecco, secondo me, questo libro di Federico Butera invece è un libro giallo. Intendiamoci, per fortuna Federico Butera non ci racconta di nessun omicidio o delitto, per cui sicuramente il lettore non rimane con il fiato sospeso perché vuole conoscere alla fine chi sia “l’assassino”. Invece, questo volume con i libri gialli ha in comune un altro fondamentale e, forse nel caso di alcuni scrittori, ancora più importante elemento²⁰. Nei libri gialli che vedono protagonisti personaggi come Sherlock Holmes creato da Arthur Conan Doyle o come il commissario Jules Maigret creato da Georges Simenon, per esempio, ciò che avvince e conquista il lettore non è solo la curiosità di scoprire l’assassino, ma forse ancor di più la volontà di capire come ha fatto il protagonista, che sia un eccentrico investigatore britannico o un molto borghese commissario francese, a sciogliere quello che invece agli altri sembrava un delitto o, ancora meglio, un mistero “impossibile”. Insomma, il lettore legge e spesso rilegge un romanzo di Conan Doyle o di Simenon non già per sapere “come va a finire”, ma invece per scoprire e forse anche per impadronirsi del “metodo” di indagine seguito dal protagonista²¹. Lo stesso accade a noi che leggiamo questo libro. Come ha fatto Federico Butera ad affrontare e risolvere situazioni organizzative così complesse, spesso drammatiche, spesso a elevato impatto sulla vita di tante persone? Quale è stato il suo metodo? E ancora di più, quale è il Metodo Scientifico alla base della progettazione organizzativa, degli studi organizzativi, visto che Federico Butera con lo stile di scrittura e con l’articolazione del volume praticamente ci fa comprendere che non si possono applicare né ricette prescrittive, da libro di cucina, né sviluppare deterministiche formule tramite esperimenti di laboratorio né accettare che il tutto sia solo l’intuizione di un singolo individuo?

Federico Butera parla di Metodo, parla di ricerca-intervento, espone numerose tecniche e fa importanti riferimenti teorici che danno numerosi indizi al lettore che inizia a cercare, leggendo, proprio una risposta a queste domande, possiamo dirlo, nei fatti epistemologiche²².

Attenzione, segue spoiler!

A ben vedere, il metodo che viene implicitamente raccontato nel “libro giallo” di Federico Butera, il metodo della ricerca-intervento, è proprio una

²⁰ T. Todorov, “Typologie du roman policier”, in *Paragone*, n. 202, pp. 3-14, 1966 (tr. it. *Tipologia del romanzo poliziesco*, in *La trama del delitto. Teoria e analisi del racconto poliziesco*, a cura di R. Cremante e L. Rambelli, Parma, 1980, pp. 153-163).

²¹ U. Eco, T.A. Sebeok (Eds.), *The Sign of Three. Dupin, Holmes, Peirce*, Bloomington, Indiana, 1983 (tr. it. *Il segno dei tre*, Milano, Bompiani, 1983).

²² L. Laudan, *Progress and Its Problems*, University of California Press, Berkeley, 1977.

combinazione di quelli utilizzati da Sherlock Holmes e da Jules Maigret. I due personaggi, come noto, hanno due tecniche di indagine completamente opposte, entrambe però emblematiche, in senso metaforico, degli approcci che si possono seguire anche per analizzare, studiare e cambiare le organizzazioni²³.

Sherlock Holmes è permeato, se non tormentato, da un approccio deduttivo, basato su una razionalità estrema sostenuta da un'adeguata base di dati elaborati tramite una conoscenza che spazia e approfondisce i campi più disparati²⁴. «Non ci sono ancora dati. È un errore gravissimo mettersi a teorizzare prima di avere tutti gli elementi. Distorce il giudizio», dice Sherlock Holmes²⁵, e perviene infatti alla soluzione dei suoi casi attraverso un ragionamento rigoroso, quasi matematico, sostenuto da prove e informazioni inoppugnabili che finiscono per convincere i propri interlocutori, o forse, diremmo noi, i committenti! Sherlock Holmes afferma: «È estremamente importante non permettere che il nostro giudizio sia influenzato da sentimenti personali»²⁶. Come non riconoscere la coerenza e la validità fra questo approccio e le esigenze di efficientamento, reingegnerizzazione, razionalizzazione (!), automazione, digitalizzazione, controllo e misurazione, ridisegno degli assetti fatti di sistemi e regole a elevato grado di formalizzazione che spesso hanno guidato l'avvio degli interventi descritti nel libro e che ancora le imprese e le Pubbliche Amministrazioni chiedono agli studiosi di organizzazione?

Invece Simenon nei suoi libri, spesso, ci rivela che il commissario Maigret “non ha un metodo” intendendo per metodo quello, diremmo noi, dello scientific management. Infatti, Maigret nelle sue indagini usa un approccio induttivo di tipo relazionale, fondato sull'intuito e sulla capacità di mettersi nei panni di chi gli sta di fronte. Per Maigret è importante conoscere l'ambiente in cui il delitto è stato commesso, conoscere il genere di vita, le abitudini, i costumi, le reazioni degli uomini che vi sono coinvolti, vittime, colpevoli o semplici testimoni:

²³ R. Mercurio, M. Martinez, G. Mangia, “Il retaggio del pensiero critico di Luciano Gallino per affrontare la giungla delle teorie organizzative e le zone d'ombra della pratica manageriale”, in *Studi Organizzativi*, 2016.

²⁴ G.P. Caprettini, *Sherlock Holmes e le orme del pensiero*, in *L'ombra di Giano. Indagini sul racconto*, Edizioni dell'Orso, Torino.

²⁵ A. Conan Doyle, *Uno studio in rosso*, 1887.

²⁶ A. Conan Doyle, *Il segno dei quattro*, 1890.

In quasi tutte le sue inchieste, Maigret attraversava questo periodo più o meno lungo di incertezza durante il quale, come dicevano sottovoce i suoi collaboratori, sembrava ruminare. Nella prima tappa, quando cioè si trovava di fronte a un ambiente nuovo, con delle persone di cui non sapeva nulla, si sarebbe detto che egli aspirasse macchinalmente la vita che l'attornia e se ne gonfiasse come una spugna²⁷.

Come non riconoscere in questa apparente “assenza di metodo”²⁸ il principio di fondo che Butera richiama spesso e cioè l’esigenza di considerare tutte le organizzazioni risultato di scelte politiche, di accordi contingenti, diverse le une dalle altre, di comprendere come le persone vivano in quell’atmosfera lavorativa fatta di consuetudini, valori condivisi, sistemi informali che rappresenta in un’impresa, in un ente pubblico, spesso la fonte delle sue competenze distintive o anche, al contrario, delle principali resistenze al cambiamento?

Ecco, secondo me il libro di Federico Butera è un libro giallo particolare, un libro giallo epistemologico, che avvince il lettore che non vuole semplicemente scoprire l’assassino, ma che finisce per rileggerlo, come si fa con i romanzi di Simenon e di Conan Doyle, proprio perché da esso può ricavare non una ricetta, non una formula, non un mito, ma invece un Metodo (o forse un “Non Metodo”!), che combinando in modo originale e inaspettato, alla garbage can per intenderci²⁹, rigore tecnico (Sherlock Holmes docet!) ed empatia esperienziale (non dimentichiamoci di Maigret!) gli consenta di comprendere nuovi problemi ed elaborare nuove soluzioni di analisi e progettazione organizzativa.

²⁷ G. Simenon, *Il ladro di Maigret*, Adelphi, Milano, 2009.

²⁸ P. Feyerabend, *Contro il metodo: Abbozzo di una teoria anarchica della conoscenza*, Feltrinelli, Milano, 1979.

²⁹ J.G. March, P. Olsen, *Garbage Can Models of Decision Making in Organizations*, in J.G. March, R. Weissinger-Baylon, *Ambiguity and Command*, Ballinger, Cambridge, Massachusetts, 1986.

Lo spirito dell'utopia

di *Paolo Perulli*³⁰

L'eredità intellettuale di Federico Butera non si rivolge a una ristretta cerchia di allievi, a una corporazione accademica, a una disciplina. Non è insomma una – piccola o grande che sia – lista di pubblicazioni, un modello operativo, una teoria generale di un sistema. È invece un approccio, uno stile di interrogare la realtà e risolvere problemi. Di incarnare l'utopia.

Mi pare che nel suo libro *I frantumi ricomposti* (Marsilio, 1972), che interroga il fordismo e il taylorismo e ne offre una lettura nuova rispetto ai classici Friedman e Naville, vi sia già appieno questo approccio, questa capacità di analisi e problem solving. La diagnosi riguarda in quel caso il lavoro in frantumi: Butera ne propone la ricomposizione e – all'Olivetti, alla Terni, alla Dalmine – lo fa.

La ricerca-intervento che Butera inventa, rispetto alla sociotecnica da cui pure proviene, rappresenta un passo in avanti o, meglio, una mossa del cavallo, che supera ostacoli non solo frontalmente ma spesso anche lateralmente, e sposta in avanti un intero esercito. È l'esercito del lavoro industriale del Novecento. Il dialogo con le imprese e i sindacati, con i progettisti e gli operai, con gli ingegneri e le associazioni professionali è costante in questo approccio, mai accademico. L'accademia non gradirà.

Così, vent'anni dopo, il testo *Il castello e la rete* (Franco Angeli, 1990), di cui usciranno decine di edizioni, non si limita a dialogare con le scienze dell'organizzazione, con Williamson e Ouchi, innovando la teoria delle reti organizzative e costruendo l'idea di un'impresa-rete che ancora non esisteva, se non nelle intuizioni di Gianfranco Dioguardi. Non è solo questo: è la costruzione di un percorso di azioni e di progetti che letteralmente fanno uscire dal castello e costringono ad avventurarsi in un mondo nuovo: popolato di strani ibridi organizzativi, né gerarchie né mercati, né amici né estranei, che sono le organizzazioni – imprese e fornitori, istituzioni e agenzie, università e laboratori, network e intelligenze digitali – cui Butera rivolge la sua partecipe attenzione. Infine oggi questo nuovo testo, che è una summa del percorso svolto e un lascito a chi verrà dopo.

³⁰ Paolo Perulli Sociologo, è Professore Ordinario all'Università del Piemonte Orientale e all'Università di Lugano

Butera lavora oggi a una community che possa valorizzare il lavoro nella quarta rivoluzione industriale, quella dell'intelligenza artificiale e del digitale. Impresa che nessun altro in Italia ha osato, e che sembra destinata a una difficile comprensione ed elaborazione da parte di attori – politici, sindacali, imprenditoriali, accademici – che non hanno capito la grande dimensione della sfida. Si tratta infatti di ricollocare il lavoro al centro di un sistema che o lo vuole espellere e svalorizzare, o lo vuole solo difendere e recintare in un'impossibile trincea. Qui invece si propone di andare oltre le apparenze: il lavoro umano è sempre al centro, anche della rivoluzione digitale e delle piattaforme, degli algoritmi e dell'AI.

Butera crede in una frase di Vico, il grande filosofo settecentesco: “*verum et factum convertuntur*”. Il vero e la realtà dei fatti convergono. O convergeranno. I ricorsi storici vichiani, questa straordinaria teoria ante litteram dell'innovazione e dell'eterno ritorno sono presenti anche in Butera.

La fase che si è aperta nel capitalismo contemporaneo vede la dominanza di grandi piattaforme tecnologiche e di immensi movimenti di lavoro lungo catene globali del valore. Il lavoro, l'impresa, il mercato riappaiono nella forma inaudita di un capitalismo mondiale illimitato. Per ora le due istituzioni economiche del mercato e dell'impresa si sono affermate, senza inventare alcuna forma alternativa di organizzazione economica che riunisca assieme rete e comunità. Nessuna rete decentralizzata. Nessuna forma cooperativa. Queste ultime due forme organizzative, emerse rispettivamente dall'intelligenza artificiale del web e dal movimento operaio ottocentesco, restano separate.

Da due secoli questi due pilastri del sistema economico, impresa e mercato, sono però al centro di animate discussioni di riforma. A questa discussione Butera ha partecipato da protagonista, un profeta disarmato, ma sempre convincente e innovativo nella proposta di riforma: del lavoro, della tecnologia, dell'organizzazione che devono convergere in nuovi modelli cooperativi.

I meccanismi che guidano l'impresa, la sua governance sono pertanto da ridiscutere. Il modello affermatosi, quello del management che guida l'impresa in nome e per conto degli azionisti e dello shareholder value, sembra il punto più critico. Mentre il valore azionario di imprese come quelle ad alta tecnologia, le odierne piattaforme digitali, è spinto in alto, ci si interroga sulla mancanza di ogni relazione ragionevole tra valore azionario e valore reale dell'impresa. La razionalità economica è quindi in forte tensione con i fenomeni del recente capitalismo d'impresa.

Il meccanismo a livello macroeconomico non sembra diverso. Oggi la produzione di derivati finanziari, privi di base razionale di riferimento al valore, vale dieci volte il Pil mondiale. È l'economia finanziaria non regolata, che continua a prosperare proprio perché rappresenta un settore non regolamentato.

È come se l'economia ponesse i suoi presupposti, sia a livello macro che micro, in forma di esperimenti nel vuoto.

Manca ogni idea di una diversa sintesi culturale tra progresso tecnico-scientifico, forme dell'economia e società. Oggi il progresso tecnico-scientifico delle nuove tecnologie digitali, un progresso esponenziale rispetto alle precedenti fasi del sapere tecnico-scientifico per la platea sterminata dei suoi possibili utilizzatori, avviene anch'esso nel vuoto di un'evoluzione storica universale. E nell'epoca del capitalismo finanziario ogni progresso non è altro che un guadagno nel particolare e uno smembramento nell'insieme.

Occorrerebbe quindi ripartire dalle fondamenta. Come fa Butera con l'"impresa integrale". Questo spirito dell'utopia coincide con il nuovo, il non ancora, un'antropologia utopica che vive nella speranza.

Può il capitalismo rinunciare al pensiero utopico, oggi soprattutto incarnato nella rete tecnica della conoscenza che unifica il mondo facendone un'unica comunità globale?

Esperienze progettuali orientate verso il futuro e ambienti riluttanti

di *Gianfranco Rebora*³¹

Questo libro di Federico Butera è fondamentalmente orientato al futuro. Delinea la rigenerazione e innovazione organizzativa come una grande questione nazionale, che è necessario affrontare in chiave progettuale, con ampia condivisione e partecipazione del mondo del lavoro e dell'intera società. Butera ripercorre la sua esperienza di studioso e protagonista dell'innovazione organizzativa e attualizza i contenuti pratici e teorici sviluppati in molteplici progetti, direttamente seguiti o studiati come casi, che hanno fatto scuola a livello internazionale.

³¹ Gianfranco Rebora, Economista Aziendale, è Professore Ordinario di Economia e Organizzazione Aziendale LIUC, Direttore di *Sviluppo & Organizzazione*

Nel costruire le organizzazioni del futuro non si parte infatti da zero, ma serve rielaborare alla luce delle nuove condizioni le esperienze che in diversi contesti hanno consentito di creare lavoro di valore entro organizzazioni efficaci ed efficienti, assicurando dignità e qualità della vita ai lavoratori.

Ritornando alle radici delle scienze organizzative, emerge la rilevanza del modello sociotecnico e quindi del bilanciamento della potenza delle tecnologie rispetto al tessuto sociale che si manifesta nella vita delle organizzazioni, con modalità che non si possono imporre con modelli predefiniti, ma vanno costruite con il dialogo e l'interazione intelligente tra i vari soggetti coinvolti.

Il paradigma umanistico e sociotecnico è stato almeno in parte soffocato negli ultimi decenni dalla preminenza accordata al calcolo economico e strategico, dettato dalla competizione globale.

Nelle condizioni attuali, nascono nuove opportunità per generare una dialettica positiva tra l'aspetto tecnico e quello sociale; le tecnologie digitali hanno un impatto pervasivo sulle organizzazioni, ma queste devono anche confrontarsi con l'energia che le persone sviluppano al loro interno e all'esterno; quando poi tecnologie e persone si incontrano, come avviene nelle reti e nei sistemi social, ne può risultare una situazione di elevata incertezza, spesso avvertita come perdita di controllo da parte delle élite manageriali.

Considerando questi aspetti, Butera pone però i suoi lettori davanti a un'opzione di fondo.

Se siamo in una "società delle organizzazioni", non si può pensare di risolvere i gravi problemi che ci angustiano, come l'abnorme disoccupazione giovanile, la crescita delle disuguaglianze e della povertà, l'immigrazione e l'emigrazione fuori controllo, la corruzione, la lentezza della giustizia, il degrado dei beni ambientali, ecc., senza porsi l'obiettivo di migliorare il funzionamento, o risolvere le inadeguatezze, delle organizzazioni che intervengono in questi campi e ne influenzano in vari modi l'andamento.

Non basta definire obiettivi di politica economica e sociale né stanziare risorse, pensando che poi le soluzioni organizzative si troveranno (l'intendenza seguirà); perché il problema vero, di fondo, risiede proprio nella progettazione e gestione di organizzazioni di nuova concezione, che si allontanino dai modelli novecenteschi burocratici e taylor-fordisti; un impegno politico, scientifico e tecnico insieme.

Nel profilare la rigenerazione delle organizzazioni come questione nazionale come un "primario tema culturale, civile, politico oltre che

tecnico-scientifico”, c’è quindi una forte tensione volontarista, che implica una decisa opzione sul piano etico-morale.

Non si tratta di coltivare utopie, perché la costruzione prospettata si fonda sul solido terreno di molte esperienze del passato e attuali; come è il caso dei mondi vitali delle tante imprese del made in Italy che stanno assicurando la tenuta dell’economia del Paese in mezzo a molteplici difficoltà, e anche su assetti esemplari sviluppati nel settore non profit e in alcuni enti pubblici. L’ottimismo della volontà poggia su un realismo di fondo, sull’analisi di soluzioni che funzionano, hanno funzionato in situazioni molteplici e si possono e devono diffondere con l’impegno nell’aderire alle caratteristiche di nuovi contesti.

Orientamento al futuro significa mettere in primo piano l’impegno progettuale; ma parole come “progettare” e “progetto” vengono a volte banalizzate o interpretate riduttivamente come un discorso solo tecnico, svuotato di senso, privo di emozione. Si prospetta invece qualcosa di diverso, di molto più intenso e coinvolgente: un “lungo e complesso esercizio di progettazione e sviluppo di processi, tecnologia, organizzazione, lavoro, culture”. Nel termine inglese project c’è il concetto di “gettare in avanti”, di proiettarsi in un domani, in un luogo che per ora non c’è, di proiettare una luce nel buio, di lanciare una freccia verso un bersaglio che non si vede ancora bene.

Il problema è come avviare questo tipo di esperienza progettuale orientata verso un futuro da costruire in ambienti che sono spesso riluttanti, che rifiutano di guardare avanti, come avviene nelle componenti più fragili del privato, del pubblico e del terzo settore.

Per progettare davvero, ci si dovrà confrontare con i limiti cognitivi e motivazionali degli attori chiave: l’insoddisfazione largamente diffusa alla base nel mondo del lavoro; il breve respiro degli obiettivi perseguiti dai piccoli imprenditori; la carenza di competenze manageriali e tecnologiche al di fuori del ristretto circuito delle grandi organizzazioni; l’attitudine “difensiva” sempre più diffusa nelle Pubbliche Amministrazioni anche per effetto di normative formali che penalizzano l’iniziativa e la proattività.

Serve che questi limiti divengano stimoli di un’apertura al cambiamento, invece che motivi ispiratori di ricette semplicistiche.

Sul terreno intellettuale e culturale, si dovrebbe sviluppare uno sforzo ingente per superare tutte le visioni riduttive e monodimensionali delle finalità, degli obiettivi di performance, degli indicatori di verifica dei risultati riferiti alle imprese e alle altre tipologie di organizzazioni, a vantaggio, invece, della capacità di accogliere fini plurimi e di porre obiettivi multipli sfidanti, accettandone l’inevitabile tasso di incertezza e

indeterminazione, per organizzazioni in grado di produrre insieme valore economico e sociale. Ma occorre in questo senso anche uno sforzo comunicativo in grado di impattare su un'audience molto più ampia degli "addetti ai lavori organizzativi" secondo gli schemi di azione tradizionali.

La chiarificazione concettuale operata da questo libro è importante; la sua diffusione con un accompagnamento efficace nel mondo della comunicazione mediatica può richiamare a questo impegno le energie intellettuali presenti nella nostra società, nelle università, nei centri di ricerca, in molte imprese.

Riavviare il processo creativo e innovativo valorizzando lo scrigno delle conoscenze presenti nei nostri sistemi organizzativi

di Alessandro Sinatra³²

Nel lavoro di Federico si ritrova il piacere che spesso si è perduto leggendo lavori scritti nell'ansia dell'impact factor. Nella più nobile tradizione della letteratura scientifica il libro sviluppa una descrizione e un'analisi olistica di un fenomeno complesso che stimola la riflessione e fornisce un panorama che descrive le numerose dimensioni del problema e le specificità che queste assumono nei diversi settori.

Il merito di Butera è il grande sforzo di esplicitare e socializzare la conoscenza acquisita in tanti anni di lavoro creando così uno strumento importante per stimolare nei singoli il processo di creazione di nuova conoscenza.

Il panorama che fornisce è fondamentale perché porta alla luce lo spessore di un sapere diffuso e poco noto accumulato negli anni in cui si è investito e innovato nella progettazione delle organizzazioni. Oggi le condizioni sono diverse ma presentano profonde analogie con i problemi che devono essere affrontati. Le soluzioni di allora sono oggi fonte d'ispirazione.

Il nostro Paese infatti ha vissuto, con il miracolo economico, una stagione paragonabile al rinascimento sul piano dell'innovazione organizzativa, della progettualità di nuove forme di lavoro, di soluzioni e

³² Alessandro Sinatra è Professore Senior all'Università LIUC di cui è stato Rettore. Già Dirigente della Finsider e Docente IFAP

strategie che tenessero conto di tutti i principali attori coinvolti (stakeholders) evitando scorciatoie e sovra semplificazioni efficaci solo nel breve periodo.

In quel tempo sono stati realizzati numerosi progetti innovativi, nei quali Butera è stato attore primario, che hanno lasciato tracce profonde nelle aziende in cui sono stati realizzati, alcuni sono stati interrotti per miopia o disinteresse della proprietà, mentre altri hanno prodotto risultati molto al di là delle aspettative. In generale quel periodo si caratterizza sia per l'interesse diffuso a sperimentare soluzioni organizzative che hanno liberato le energie presenti nelle aziende e hanno consentito di utilizzare le competenze e le conoscenze più preziose delle persone, sia per un rapporto positivo tra studiosi e manager.

L'aumento della pressione competitiva generalizzata e la crescente importanza che il sistema finanziario attribuisce ai risultati a breve delle aziende, contribuiscono a spostare l'attenzione del management verso soluzioni organizzative più banali e meno costose. Questo nuovo clima culturale impedisce il trasferimento delle conoscenze preziose accumulate in numerose aziende e si interrompe il processo, un tempo avviato, di trasformazione del sistema industriale italiano. Il contributo di Butera è oggi più che mai necessario perché la progettazione e la realizzazione di assetti organizzativi che sappiano cogliere l'occasione di sviluppo offerto dalle nuove tecnologie, è l'unica alternativa per assumere un ruolo rilevante nei confronti dei grandi sistemi con i quali dobbiamo confrontarci (USA, Cina e India).

Strategie di inseguimento sul terreno dell'uso delle tecnologie per costruire piattaforme globali come Amazon e Google ecc. o per sviluppare sistemi industriali super competitivi come quelli dell'estremo oriente è una sfida ormai perduta, la capacità di immaginare modi diversi di produrre, di valorizzare e stimolare la creatività delle persone è nel nostro DNA e in questo ambito potremmo davvero esser migliori.

L'imponente base empirica su cui a quale è stato costruito il volume ed i riferimenti contestuali in cui sono stati sviluppate le considerazioni teoriche, forniscono una chiave di lettura che raramente si può trovare in letteratura: si evidenziano cioè quali effetti si producono in realtà nel funzionamento di un'organizzazione quando si effettuano determinati interventi. In altri termini credo che, soprattutto per i giovani, pur acculturati nella materia, la possibilità di riferire i contenuti teorici generali a situazioni specifiche così come si vivono leggendo il libro, siano di grandissimo aiuto.

La modalità scelta nel raccontare le esperienze lascia intatta tutta la complessità reale delle situazioni e permette al singolo lettore di comprenderne a fondo gli aspetti che sono a lui più vicini.

Butera con questo volume non solo si pone tra i padri fondatori della disciplina costruendone la complessa architettura sulle fondazioni di Gallino, ma fornisce un esempio di valore emblematico dell'impegno a conoscere ed approfondire un grande tema. Il suo lavoro ininterrotto per tanti anni non perde mai il fuoco dell'attenzione originale anche se spazia in tanti settori diversi. La reale complessità del fenomeno da analizzare e dominare, si concretizza e si testimonia nei fatti ed evidenzia la necessità di adottare il metodo clinico per affrontarla; dimostra inoltre l'inadeguatezza dei modelli sviluppati in contesti diversi e il rischio di operare secondo mantra generali come quelli che tante volte abbiamo visto negli anni.

In estrema sintesi credo che questo libro possa far avviare, in chi lo legge il processo di sviluppo di nuova conoscenza che si genera per la maggiore intelligenza con cui si guarda la propria realtà.

Per i giovani studiosi e per i manager cui spetta il compito non facile di riavviare il processo creativo e creare soluzioni innovative valorizzando lo scrigno delle conoscenze presenti nel nostro sistema è aperto.

I primi vi troveranno insegnamento e aiuto per comprendere la realtà e i manager troveranno stimoli di approfondimento anche vicini ai settori in cui operano e gli strumenti per intervenire nella loro specifica realtà.

Innovazione dell'organizzazione e del lavoro e innovazione del quadro regolatorio di legge e di contratto collettivo: due percorsi da armonizzare

di *Michele Tiraboschi*³³

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

³³ Michele Tiraboschi, Giurista, è Professore Ordinario di Diritto del Lavoro Università di Modena e Reggio Emilia, Presidente Onorario di Adapt

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 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 a 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 una 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 socio-economica (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 1970-2019. 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».

Sviluppare organizzazioni innovative usando metodi clinici e processi progettuali

di *Alessandro Sinatra*³⁴

Nel lavoro di Federico Butera si ritrova il piacere che spesso si è perduto leggendo lavori scritti nell'ansia dell'impact factor. Nella più nobile tradizione della letteratura scientifica il libro sviluppa una descrizione e un'analisi olistica di un fenomeno complesso che stimola la riflessione e fornisce un panorama che descrive le numerose dimensioni del problema e le specificità che queste assumono nei diversi settori.

Il merito di Butera è il grande sforzo di esplicitare e socializzare la conoscenza acquisita in tanti anni di lavoro creando così uno strumento

³⁴ Alessandro Sinatra è Senior Professor dell'Università LIUC-Carlo Cattaneo, dove ha tenuto la cattedra di strategia e politica aziendale ed è stato Rettore. Già dirigente della Dalmine e della Finsider.

importante per stimolare nei singoli il processo di creazione di nuova conoscenza.

Il panorama che fornisce è fondamentale, perché porta alla luce lo spessore di un sapere diffuso e poco noto accumulato negli anni in cui si è investito e innovato nella progettazione delle organizzazioni. Oggi le condizioni sono diverse, ma presentano profonde analogie con i problemi che devono essere affrontati. Le soluzioni di allora sono oggi fonte d'ispirazione.

Il nostro Paese infatti ha vissuto, con il miracolo economico, una stagione paragonabile al Rinascimento sul piano dell'innovazione organizzativa, della progettualità di nuove forme di lavoro, di soluzioni e strategie che tenessero conto di tutti i principali attori coinvolti (stakeholder) evitando scorciatoie e sovrasemplificazioni efficaci solo nel breve periodo.

In quel tempo sono stati realizzati numerosi progetti innovativi, nei quali Butera è stato attore primario, che hanno lasciato tracce profonde nelle aziende in cui sono stati realizzati, alcuni sono stati interrotti per miopia o disinteresse della proprietà, mentre altri hanno prodotto risultati molto al di là delle aspettative. In generale quel periodo si caratterizza sia per l'interesse diffuso a sperimentare soluzioni organizzative che hanno liberato le energie presenti nelle aziende e hanno consentito di utilizzare le competenze e le conoscenze più preziose delle persone, sia per un rapporto positivo tra studiosi e manager.

L'aumento della pressione competitiva generalizzata e la crescente importanza che il sistema finanziario attribuisce ai risultati a breve delle aziende contribuiscono a spostare l'attenzione del management verso soluzioni organizzative più banali e meno costose. Questo nuovo clima culturale impedisce il trasferimento delle conoscenze preziose accumulate in numerose aziende e si interrompe il processo, un tempo avviato, di trasformazione del sistema industriale italiano. Il contributo di Butera è oggi più che mai necessario perché la progettazione e la realizzazione di assetti organizzativi che sappiano cogliere l'occasione di sviluppo offerto dalle nuove tecnologie è l'unica alternativa per assumere un ruolo rilevante nei confronti dei grandi sistemi con i quali dobbiamo confrontarci (Usa, Cina e India).

Perseguire strategie di inseguimento sul terreno dell'uso delle tecnologie per costruire piattaforme globali come Amazon, Google e altre o per sviluppare sistemi industriali supercompetitivi come quelli dell'Estremo Oriente è una sfida ormai perduta, la capacità di immaginare modi diversi di produrre, di valorizzare e stimolare la creatività delle

persone è nel nostro Dna e in questo ambito potremmo davvero essere migliori.

L'imponente base empirica su cui è stato costruito il volume e i riferimenti contestuali in cui sono state sviluppate le considerazioni teoriche, forniscono una chiave di lettura che raramente si può trovare in letteratura: si evidenziano cioè quali effetti si producono in realtà nel funzionamento di un'organizzazione quando si effettuano determinati interventi. In altri termini credo che, soprattutto per i giovani, pur acculturati nella materia, la possibilità di riferire i contenuti teorici generali a situazioni specifiche così come si vivono leggendo il libro, sia di grandissimo aiuto.

La modalità scelta nel raccontare le esperienze lascia intatta tutta la complessità reale delle situazioni e permette al singolo lettore di comprenderne a fondo gli aspetti che sono a lui più vicini.

Butera con questo volume non solo si pone tra i padri fondatori della disciplina costruendone la complessa architettura sulle fondamentazioni di Gallino, ma fornisce un esempio di valore emblematico dell'impegno a conoscere e ad approfondire un grande tema. Il suo lavoro ininterrotto per tanti anni non perde mai il fuoco dell'attenzione originale, anche se spazia in tanti settori diversi. La reale complessità del fenomeno da analizzare e dominare si concretizza e si testimonia nei fatti ed evidenzia la necessità di adottare il metodo clinico per affrontarla; dimostra inoltre l'inadeguatezza dei modelli sviluppati in contesti diversi e il rischio di operare secondo mantra generali come quelli che tante volte abbiamo visto negli anni.

In estrema sintesi credo che questo libro possa far avviare, in chi lo legge il processo di sviluppo di nuova conoscenza che si genera per la maggiore intelligenza con cui si guarda la propria realtà.

Per i giovani studiosi e per i manager cui spetta il compito non facile di riavviare il processo creativo e creare soluzioni innovative, lo scrigno delle conoscenze presenti nel nostro sistema è aperto. I primi vi troveranno insegnamento e aiuto per comprendere la realtà e i manager troveranno stimoli di approfondimento anche vicini ai settori in cui operano e gli strumenti per intervenire nella loro specifica realtà.