
La ricerca-intervento sull'organizzazione Rivoluzionare modelli e metodi

L'articolo propone un metodo per 'far danzare insieme' rigore e rilevanza nella ricerca e nelle professioni organizzative: la ricerca-intervento sui sistemi organizzativi. Originata dagli studi di Kurt Lewin, da quelli del Tavistock Institute, dalle esperienze di progettazione organizzativa della Olivetti, la ricerca-intervento italiana a partire dagli Anni 70 ha sviluppato nelle scienze organizzative metodologie ispirate a quelli della clinica medica e della progettazione architettonica. Viene presentato il caso dell'Istituto di Ricerca intervento sui Sistemi Organizzativi, oggi Fondazione Irso, che in 40 anni è stato insieme un centro di ricerca, un istituto di consulenza, una scuola. L'Istituto ha condotto progetti esemplari e pubblicato note ricerche, grazie alle quali sono state introdotte in Italia nuovi modelli organizzativi: dalle isole di produzione, alle organizzazioni organiche, alle reti organizzative, alle professioni nelle organizzazioni, alle Pubbliche amministrazioni centrate sul servizio e altro. E soprattutto ha formato un gran numero di studiosi, consulenti, manager, professional che hanno sviluppato autonomamente idee ed esperienze innovative in diversi contesti accademici e professionali.¹

L'autore

• **Federico Butera**, Professore Emerito di Scienze dell'Organizzazione, Università di Milano Bicocca e La Sapienza di Roma; Presidente Fondazione Irso – Istituto di Ricerca intervento sui Sistemi Organizzativi; Direttore di Studi Organizzativi

Rigore e rilevanza: il tema è cruciale nello sviluppo della ricerca organizzativa. Due criteri non in contrapposizione, ma componenti di una danza che arricchisce lo sviluppo della ricerca scientifica e la soluzione di problemi acuti della società. L'organizzazione, non quella ossificata negli organismi e nei mansionari, ma reale vivente, come l'organismo umano o come una struttura architettonica immersa in un contesto urbano e naturale, probabilmente non può essere pienamente oggetto di scienza positivista, in modo esatto, ma forse di una forma di scienza fortemente connessa alla pratica professionale, come

è avvenuto nel tempo con la medicina e l'architettura. L'esempio più sviluppato è quello della scienza e della pratica medica. Michel Foucault² ha spiegato acutamente che solo alla fine del Settecento l'imperfetta pratica medica centrata sui sintomi (per cui chi aveva un disturbo dermatologico riceveva solo cure alla pelle, ecc.) venne sostituita da una scienza centrata sulla ricerca della natura e delle cause delle malattie, sulle interazioni fra la malattia e i diversi sistemi anatomici e fisiologici dell'organismo; in definitiva, la medicina divenne una scienza e una pratica professionale basata sulla singolarità di ogni organismo umano e di ogni

¹ Versioni diverse di questo documento sono state presentate alla celebrazione del 40esimo anniversario dell'Istituto di Ricerca intervento sui Sistemi organizzativi a Milano l'1 Ottobre 2016, alle presentazioni del Numero Speciale di *Studi Organizzativi* dedicato a Luciano Gallino svolte o imminenti a Torino, Milano, Padova, Napoli; al WOA Workshop di Organizzazione Aziendale di ASSIOA a Pisa 16-17 Febbraio 2017. È in preparazione una più estesa versione nel volume Butera F. (a cura di), *Passato e futuro nel cambiamento di fabbrica, lavoro, Pubblica Amministrazione*, Franco Angeli, Milano.

² Foucault M. (1969), *Nascita della clinica: il ruolo della medicina nella costituzione delle scienze umane*, Einaudi, Torino.

processo patologico: da ciò deriva la conoscibilità e la curabilità della malattia 'contestualizzata' nel singolo soggetto, che dà luogo a pratiche terapeutiche sottoposte a metodologie e a protocolli anch'essi scientifici. Si rinnovarono alla fine del Settecento le esistenti scuole prescrittive di medicina; le pratiche mediche prima svolte da filosofi, stregoni, cavaangue vennero affidate alle professioni mediche; nacquero gli ospedali come luoghi di cura e non di segregazione, come lo erano fino ad allora i lazzaretti e i manicomi. Da quel momento le terapie legittimate furono soprattutto quelle che si svolgevano entro la giurisdizione dei ricercatori e delle professioni mediche e dentro gli ospedali.

Un percorso di questo genere aveva già seguito da secoli l'architettura, che è insieme scienza delle costruzioni e dei materiali, ma soprattutto professione del bello e della collocazione dell'artefatto entro il contesto naturale urbano: quindi insieme scienza, arte e professione. Per fare solo un irripetibile esempio fra milioni, Filippo Brunelleschi, nel realizzare la cupola del Duomo di Firenze come un'opera senza precedenti, combina la conoscenza raffinata della statica e della resistenza dei materiali, la conoscenza imprenditoriale e politica del farsi commissionare un'opera costosa e rischiosa, la capacità organizzativa di montare e dirigere un cantiere di complessità tecnologica e organizzativa senza precedenti, e – *last but not least* – una creazione artistica che fa ancora oggi della sua cupola una delle opere d'arte più meravigliose del mondo.

L'organizzazione è come l'organismo umano e come una costruzione: 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.

Un approccio clinico e progettuale applicato alle organizzazioni implicherebbe: da una parte, l'affermazione della specificità delle scienze dell'organizzazione e la loro piena integrazione fra tutte le componenti disciplinari (economia, sociologia, psicologia, ingegneria, management, ecc.); dall'altra, la costruzione sistematica di professioni e di organizzazioni.

Sono emerse invece tante scienze dell'organizzazione divise fra loro e un gran numero di professioni non unificate entro un modello comune. In particolare il mondo accademico si è separato dal mondo delle professioni. Come rilevava Stephen Barley³ i practitioner (consulenti, professional, dirigenti) hanno influenzato



Kurt Lewin (1890-1947), psicologo tedesco e pioniere della psicologia sociale, fu Direttore del Tavistock Institute

gli studiosi di scienze organizzative più di quanto non sia avvenuto il contrario.

La ricerca-intervento fra rigore e rilevanza

In generale sono diverse modalità con cui gli studiosi dell'organizzazione e del lavoro possono influire sui processi decisionali e progettuali.

In primo luogo è per loro possibile fare ricerca su temi rilevanti. Il lavoro di William Foot White con *Street Corner Society* nella bonifica sociale delle periferie americane; il lavoro di Oliver Williamson con *Market and Hierarchies* nello sviluppo delle reti di impresa e dell'impresa rete, per fare solo qualche esempio fra un'innumerabile serie di casi, hanno avuto un impatto senza precedenti sulle politiche e sulle prassi pubbliche e private. Gli studiosi dell'organizzazione possono condurre ricerche scientifiche di alto profilo su commessa dei policy maker, quando essi sollevano problemi e si pongono obiettivi rilevanti.

³ Barley S. R., Meyer G. W., Gash D. C. (1988), *Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control*, Administrative Science Quarterly, 33/1 (poi in Studi Organizzativi, 2, 2008).

Inoltre hanno la possibilità di condurre la formazione manageriale e imprenditoriale, introducendo contenuti innovativi, di fare alto advising e, infine, di adoperarsi nell'ambito della ricerca-intervento.

Voglio concentrarmi su questa ultima modalità di combinare scienza e intervento professionale, con un modello non molto dissimile dalla clinica medica e dalla ricerca e progettazione architettonica.

Esaminiamo questa ultima modalità per far 'danzare insieme' rigore e rilevanza.

Il termine *action research* fu coniato da Kurt Lewin⁴ nel 1947. Essa implicava alcuni principi:

- *field theory*: costruito di campo, ossia interazione fra conoscenza e azione nel contesto di una situazione reale;
- epistemologia galileiana applicata alle scienze sociali: la legge tratta dall'analisi e dall'interpretazione del fenomeno concreto, che offre la possibilità di scoprire una legge anche nel singolo caso;
- orientamento heisemberghiano all'intervento nella realtà: studiare i contesti sociali e insieme modificarli, studiando gli effetti del cambiamento;
- valorizzazione dell'attore sociale: le persone sporgono oltre l'organizzazione e in qualche misura la modellano.

Modelli di ricerca-intervento: il Tavistock Institute

Lewin si occupò di cambiamento sociale, ma non propose un metodo di ricerca e intervento sull'organizzazione. Chein, Cook e Harding⁵ classificano diversi tipi di action research a seconda dell'influenza del ricercatore sull'azione del committente della ricerca. Mentre la formulazione della ricerca-intervento come metodologia di analisi e intervento sulle organizzazioni venne inaugurata dal Tavistock Institute di Londra dopo la Seconda Guerra mondiale⁶.

Il contesto in cui si sviluppò quella esperienza nel primo Dopoguerra fu quello della ripresa economica, del rilancio della produttività, del cambiamento tecnologico, del conflitto sociale nel posto di lavoro e nella società, l'emergere di problemi troppo complessi nelle organizzazioni perché potessero essere gestiti con le metodologie tradizionali di management o con le soluzioni prefabbricate della consulenza. Va per questo in crisi la *one*

best way che aveva dominato la pratica organizzativa e la segmentazione delle scienze dell'impresa (economia, tecnologia, management, sociologia, psicologia sociale, antropologia, ecc.). La principale novità dell'esperienza del Tavistock fu l'ingresso degli scienziati e dei ricercatori sociali nel processo di generazione delle alternative d'azione all'interno dell'impresa.

Il lavoro del Tavistock Institute introduceva paradigmi organizzativi e metodi allora nuovi. Fra i paradigmi proposti ricordiamo: il sistema socio-tecnico; i sistemi aperti; i gruppi autonomi; i ruoli autoregolati. Fra i metodi ricordiamo: la ridefinizione dei *presenting problems* del committente; il *goal e problem setting* e non solo il *problem solving*; l'analisi socio-tecnica e la progettazione congiunta di tecnologia e organizzazione; l'analisi e la progettazione dei processi; l'analisi delle varianze nei processi di produzione dei ruoli, del grado di autonomia dei gruppi e molto altro.

Olivetti introduce la ricerca-intervento in Italia

In Italia la ricerca-intervento si sviluppò dal 1970, soprattutto attraverso due percorsi: da una parte la nascita della sociologia dell'organizzazione e della ricerca-intervento in Olivetti al Servizio di Ricerche Sociologiche e Studi sull'Organizzazione (Srso), fondato e diretto prima da Luciano Gallino e poi da me; dall'altra la nascita e lo sviluppo dell'Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi (prima Rso poi Irso), che condusse attività di ricerca, didattica, progettazione organizzativa, consulenza.

Il contesto in cui si svilupparono le esperienze italiane fu quello di un profondo rivolgimento del sistema economico e sociale dovuto alla crisi energetica, alla caduta di competitività internazionale e alla esigenza di maggior produttività. Concorrevano alla profonda trasformazione l'avvento delle nuove tecnologie digitali e dell'informatica, i movimenti sociali studenteschi e sindacali, nonché le nuove idee di management e di organizzazione del lavoro. Emergevano nuove forti esigenze di cambiamento delle imprese: alcune volevano trasformarsi gradualmente, altre volevano avviare cambiamenti pianificati capaci di modificare le proprietà del modello organizzativo prevalente di formare le persone. Fra queste la Olivetti prima e poi le aziende a partecipazione statale. Il 1968 sol-

⁴ Lewin K. (1972), *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna; Lewin K. (2005), *La teoria, la ricerca, l'intervento*, a cura di F. P. Colucci, Il Mulino, Bologna.

⁵ Chein I., Cook S. W., Harding J. (1948), *The Field of Action Research*, American Psychologist, 2, 43-50.

⁶ La più completa raccolta di quegli studi e di quelle esperienze è in: Trist E., Murray H. (1993), *The social Engagement of Social Science. The socio-technical perspective*, vol. II, University of Pennsylvania Press, Philadelphia. In essa sono contenuti studi seminali e profetici come Trist E., Bamforth K., *The Coal mining project*; Rice A. K., *The Ahmedabad experiment*; Emery F., *Characteristics of Socio-technical Systems*; Davis L., *The Job redesign experiments*; Thorsrud E., *The Industrial Democracy Project*; Herbst P., *Alternatives to hierarchy*, e altri.

levò il problema del cambiamento dell'organizzazione del lavoro come programma sociale, ma solo la Olivetti avviò un profondo mutamento del modello organizzativo, spinta da fattori strutturali⁷. Subito dopo iniziarono le ricerche-intervento di negoziazione nelle partecipazioni statali, volute da Ettore Massacesi per portare il sindacato a condividere o partecipare al cambiamento. Alcune consistettero prevalentemente in percorsi di analisi che precedevano modelli di negoziazione come nei casi di Italsider, Ansaldo, Italmobiliare, Anic; altre, come nel progetto Terni e Dalmine furono vere e proprie ricerche-intervento: ossia progetti di ricerca clinica; processi di ricerca durante i quali avviene un mutamento e insieme progettazione di soluzioni che ottimizzano congiuntamente risultati economici e qualità della vita di lavoro; processi di apprendimento e di ascolto; ricerca sotto controllo di tutte le parti rilevanti.

L'orientamento verso il cambiamento concreto del modello organizzativo

Perché nel Regno Unito e in Italia, fra gli Anni 60 e 70, si sviluppa la ricerca-intervento sull'organizzazione?

Perché la ricerca-intervento invece della scienza positivista? Per affrontare problemi non noti che appaiono in unità individuali irripetibili (singole organizzazioni, specifici gruppi sociali, persone); per studiare simultaneamente problema e rapporti sociali intorno a quel problema; per affrontare i problemi in modo interdisciplinare; per studiare fenomeni che vengono modificati dall'osservazione (heisenberghismo); per includere nell'analisi le conoscenze dei soggetti che partecipano all'analisi e alla progettazione.

Perché la ricerca-intervento invece della consulenza? L'approccio consulenziale classico (di trasferimento di soluzioni) non appariva utile perché era in corso un graduale mutamento di tipo o paradigma organizzativo; non esisteva allora alcuna procedura per affrontare insieme il cambiamento pianificato top-down e la sperimentazione bottom-up dell'organizzazione; non vi era l'abitudine di sviluppare ottimizzazioni congiunte di tecnologia, organizzazione, sistema sociale; non si sapeva come far convivere diversi criteri e parametri economici e sociali non bene formalizzati (per esempio customer experience, quality of working life, sostenibilità, ecc.); le pratiche manageriali e l'azione sindacale



Luciano Gallino (1927-2015), uno tra i sociologi italiani più autorevoli, ha contribuito all'istituzionalizzazione della disciplina nel secondo Dopoguerra

non erano avvezze a diagnosticare i bisogni di cambiamento in relazione a tendenze di mutamenti strutturali di lungo periodo.

Una analisi insuperabile della natura scientifica e professionale della ricerca-intervento la fecero Gerald Susman e Roger Evered nel loro articolo del 1978⁸.

Ma in sintesi che cosa è la ricerca-intervento? La mia definizione è la seguente: "Uno studio sistematico di una singola organizzazione (reparto, stabilimento, impresa, rete organizzativa) che parte da una diagnosi relativa a problemi acuti del cliente e da una ipotesi conoscitiva che ha cittadinanza nella comunità scientifica; è orientato verso il cambiamento concreto del modello organizzativo o di sue rilevanti proprietà; rappresenta un'azione esso stesso, in quanto implicante larga parte di formazione e sperimentazione; è visibile alla direzione e alle rappresentanze dei lavoratori, alla comunità scientifica e al pubblico; produce come output un prodotto rilevante per la comunità scientifica, un cambiamento dell'organizzazione, un percorso di comunicazione e diffusione dei paradigmi individuati, un percorso di apprendimento"⁹.

Srso e Irso fra rigore e rilevanza¹⁰

Ai temi accennati precedentemente voglio contribuire con una testimonianza personale, ossia il lungo viaggio

⁷ Butera F., De Witt G. (2011), *Valorizzare il lavoro e sviluppare l'impresa. La storia delle "isole" della Olivetti nella rivoluzione dalla meccanica all'elettronica*, Il Mulino, Bologna.

⁸ Susman G. I., Evered R. D. (1978), *An Assessment of the Scientific Merits of Action Research*, *Administrative Science Quarterly*, 23/4.

⁹ Butera F. (2009), *Il cambiamento organizzativo*, Laterza, Bari.

¹⁰ Una breve storia del Centro di Sociologia e Studi Organizzativi è in Butera F. (2016), *La nascita della sociologia dell'organizzazione alla Olivetti: le Scienze dell'Organizzazione in Italia e il loro futuro*, Numero Speciale di Studi Organizzativi, a cura di F. Butera e A. Pichierri, 2.



scientifico e professionale condotto attraverso il centro di ricerche e studi della Olivetti (Srso) e dell'Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi (Irso), che dal 1970 in Italia hanno contribuito in modo innovativo sia alle teorie e alla didattica organizzativa sia alla progettazione di alcune aziende, amministrazioni, professioni. Il metodo adottato in quegli anni è stato prevalentemente quello della ricerca-intervento. Il filo conduttore di questo viaggio è stato un rovello che ha accompagnato la mia esperienza di ricercatore, docente, consulente: l'idea che il lavoro può salvare il mondo, ossia che la gara contro la prepotenza, le mafie, la burocrazia, il potere, le macchine può essere vinta. Questo viaggio ha riguardato i modi con cui allontanarsi dai modelli taylor-fordisti di organizzazione e di lavoro, con cui promuovere una professionalizzazione di tutti che generi innovazione e qualità della vita, con cui sviluppare "imprese e amministrazioni integrali", capaci insieme di economicità e socialità.

Luciano Gallino entrò a far parte dell'Ufficio Studi Relazioni Sociali, una struttura a quel tempo assolutamente inconsueta all'interno di una azienda singolare, e in seguito Alessandro Pizzorno ne ereditò la direzione, ridenominandolo presto Centro (Servizio) di Ricerche Sociologiche e Studi sull'Organizzazione (Srso).

L'evoluzione organizzativa della Olivetti

Il lavoro di Gallino, in un momento magico della storia del nostro Paese, era partito dal caso dell'organizzazione di maggior successo in quel momento in Italia, la Olivetti di Adriano Olivetti. Egli condusse una ricerca per scoprire i segreti e le leggi di quel successo, non solo per assicurare a quella azienda la permanenza e l'ulteriore sviluppo nel tempo, ma per offrire – con una nuova scienza dell'organizzazione – strumenti di analisi e di progettazione per altre organizzazioni pubbliche e private. Nel 1960 Gallino pubblicò il volume *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti (1946-1959)*, considerato l'atto di nascita della sociologia dell'organizzazione in Italia.

Il tema riguarda un *case* straordinario: che cosa aveva consentito la rapidissima crescita di un'azienda speciale che da media, se non piccola, era diventata in breve tempo una delle più grandi aziende italiane, passando in 15 anni da 5mila dipendenti a 32mila? Quali erano stati i fattori che avevano reso possibile ciò? Certamente

le condizioni esterne favorevoli di mercato e la genialità dell'imprenditore dovevano essere stati rilevanti. Ma le condizioni interne dell'impresa, anzi dell'azienda come Gallino amava ribadire spesso, dovevano essere state fondamentali: questo fu l'oggetto della sua ricerca, un'investigazione sulla 'biologia' dell'azienda. E questa è la sua eredità più importante come scienziato dell'organizzazione.

Egli svelò le condizioni strutturali in cui si era sviluppata l'azienda, ossia l'eccellenza della Ricerca e Sviluppo, le straordinarie capacità produttive, il disporre di sistemi informativi all'avanguardia, la forza della rete commerciale, il brand, il design e altro: tutte aree in cui la Olivetti aveva maturato competenze straordinarie. Approfondì le condizioni di funzionamento, ossia il modo con cui erano state integrate le diverse funzioni della struttura gerarchico-funzionale dell'azienda in una fase di intensa crescita e di relativa incertezza. Studiò le condizioni di competenze, ossia la singolare attenzione a reclutare le persone migliori, ad accettarne la ridondanza, a gestirle con cura e a motivarle.

In tal modo Gallino affrontava un tema di rilevanza generale: come fa a funzionare e a crescere un'organizzazione complessa ad altissimo tasso di mutamento dell'ambiente economico, commerciale, sociale esterno? Il punto dirimente della sociologia e delle scienze dell'organizzazione, prima e dopo Gallino, è che l'organizzazione complessa non è una derivata dei fattori economici, di mercato, di disponibilità di risorse strumentali e umane del Paese, ma ha una sua meccanica, anzi meglio una sua biologia interna. Gallino scrive: "Non è possibile spiegare in modo adeguato il comportamento di una grande impresa, ed in specie, nel caso che ci concerne, il suo dinamismo espansivo, ove ci si limiti a esaminare le mutevoli condizioni del suo ambiente economico"¹¹.

Scriva ancora Gallino: "Un'azienda industriale è vista come un complesso sistema socio-tecnico, entro il quale una quantità variabile di materiali, energie (ivi inclusi molti aspetti del lavoro) e informazioni circolano ininterrottamente tra gli elementi che la compongono, ciascuno dei quali ne cura in variatissime forme l'elaborazione, la trasformazione e la trasmissione, in vista degli scopi unitari del sistema"¹². Ossia l'organizzazione come sistema di processi e non solo di autorità.

L'organizzazione come sistema, l'analisi delle interazioni fra le componenti interne dell'organizzazione, il rapporto

¹¹ Gallino L. (1960), *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti (1946-1959)*, Giuffrè Editore, Milano.

¹² *Ibidem*.

dell'organizzazione con l'esterno sono il fondamento di una scienza dell'organizzazione specifica: per usare una metafora, è come l'uovo che si schiude con un pulcino sia in virtù della sua biologia sia per essere stato fecondato e non solo per il pur necessario calore esterno. Questa relativa "autonomia dell'organizzazione" è il primo elemento che fa di Gallino il fondatore legittimo della sociologia e delle scienze dell'organizzazione italiana.

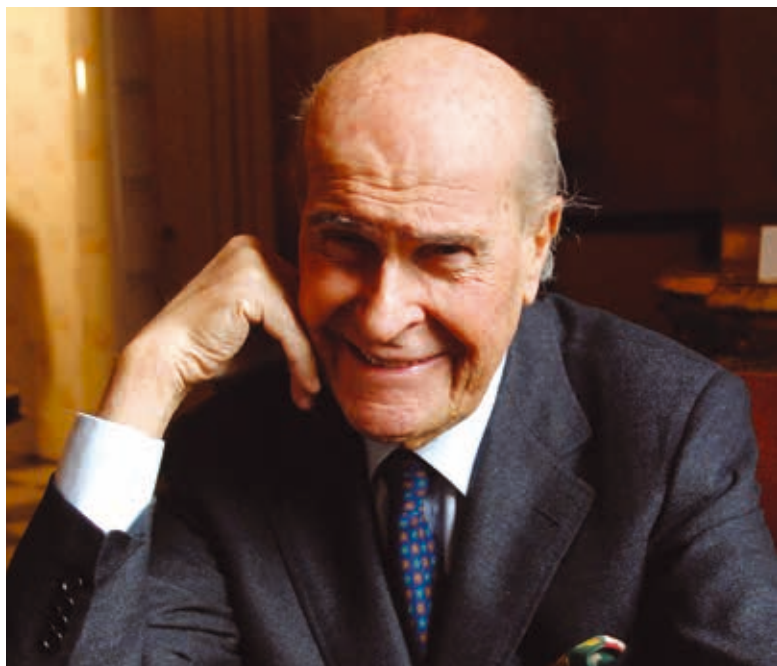
Il secondo elemento del contributo dell'esperto è l'analisi empirica e qualitativa di un caso, come quello dello studio sull'Olivetti, che fa delle scienze dell'organizzazione una materia empirica, come la clinica medica lo è nel campo della medicina.

Il terzo elemento è la progettualità: la proposta di una "azienda processiva", derivata dall'analisi empirica, viene proposto come un modello progettuale. Ma su questo terzo punto Gallino si ferma: il progetto non deriva dall'analisi razionale, bensì l'analisi innesca un processo di decisione e progettazione che ha natura diversa (non solo razionale) e il ricercatore deve coinvolgersi necessariamente nell'intervento. E questo non era nel temperamento e nell'approccio di Gallino.

Una storia diversa da quella dell'azienda processiva è quella della "impresa responsabile" (*versus* l'impresa irresponsabile) su cui Gallino scriverà molto a partire dagli Anni 90, un costrutto ottativo sganciato da una base empirica, un idealtipo ma di grande forza evocativa.

Le isole di produzione per superare la crisi della Olivetti

Gallino nel 1969 si dimise. A me chiesero di prendere il suo posto, dicendomi che erano in corso grandi cambiamenti organizzativi e che il Srso sarebbe stato molto utile. Malgrado ovviamente la mia competenza scientifica non fosse minimamente paragonabile alla sua, temerariamente accettai. Avrei tentato di fare del mio meglio. Stava avvenendo infatti un terremoto. La Olivetti, allora azienda di 40mila dipendenti, a causa della concorrenza delle macchine digitali giapponesi, vedeva sfidare la sua tecnologia di base di prodotto e di produzione, dai pezzi di ferro ai chip. L'azienda d'Ivrea sopravvisse e l'Olimpia (il suo competitor più grande) chiuse. Come fu possibile? Dopo una prima fase di panico, scoprimmo che era possibile sviluppare un modo di produzione efficace e flessibile smontando le lunghe catene di montaggio e costituendo le isole di produzione. Erano in corso alcuni innovativi esperimenti localizzati di job enrichment e di work group: li studiammo, insieme con i manager e i tecnici della produzione, li sperimentammo e proponemmo di farne il nuovo modello di produzione. L'Amministratore Delegato della Olivetti, Ottorino



Umberto Veronesi (1925-2016), oncologo e politico italiano, è stato Fondatore e Presidente della Fondazione Veronesi

Beltrami, all'inizio fu titubante nell'abbandonare le lunghe linee di montaggio, ma venne convinto dall'accresciuta flessibilità produttiva e dalla responsabilizzazione delle persone, dopo un drammatico confronto di vertice in via Clerici a Milano in cui il Direttore di Produzione, Umberto Gribaudo, il capo degli Studi Economici, Franco Momigliano, e io, avemmo la meglio sui difensori delle catene di montaggio, dei tempi e dei metodi. Beltrami alla fine sostenne le isole di produzione e ne consentì la diffusione con investimenti importanti, soprattutto di formazione. Iniziò il percorso che io dopo avrei chiamato di "change management strutturale".

Dopo un viaggio in America pubblicai *I frantumi ricomposti: ideologia e struttura nel declino del taylorismo in America* (Marsilio) e un articolo su *Studi Organizzativi* sulle isole di produzione che è stato tradotto in sette lingue. Iniziava così la 'danza' che vedeva da una parte la ricerca empirica sulle trasformazioni organizzative in Usa e Europa, le capacità evolutive dell'organizzazione e delle professionalità in Olivetti e le condizioni strutturali tecnologiche e di mercato del settore delle macchine per ufficio; dall'altra il processo di strategia, progettazione, implementazione, formazione in un'arena altamente conflittuale.

Beltrami mi chiamava il "papà delle isole di produzione": ma io avevo usato un metodo che non apprezzava, ossia quello di accompagnare i dirigenti, i tecnici, gli operai che sapevano le cose a riprogettare essi stessi



l'organizzazione. Questo metodo, a un militare avvezzo a dare ordini, non piaceva. Quando mi chiese perentoriamente di trasformare il glorioso servizio fondato da Gallino nel suo ufficio organizzazione – ossia preparare per lui ordini di servizio – io me ne andai, buttando nella più grande costernazione mio padre, che tuttavia, essendo una grande persona, ebbe rispetto e fiducia e non contrastò questa mia scelta folle.

Una nuova organizzazione del lavoro manifatturiero flessibile

Ma c'era una logica in quella follia. Mi sembrava in realtà di avere un'idea forte applicabile a tutta l'industria che in quel momento non riusciva a innovarsi ed era colpita da una conflittualità permanente: ossia una nuova organizzazione del lavoro manifatturiero flessibile e basata sulla professionalità individuale e di gruppo, sviluppata con la partecipazione dei lavoratori e delle loro rappresentanze. Questo piaceva all'Iri e alla Cisl, ma non a Fiat, a Confindustria, alla Cgil, tranne che a Bruno Trentin. Pensavo tuttavia che buoni progetti avrebbero convinto tutti, come era avvenuto in Germania e Scandinavia, in cui *Mittbestimmung* e *Industrial Democracy* si erano sviluppati a partire da progetti esemplari che avevano convinto anche i più scettici. Era possibile un nuovo paradigma organizzativo dopo il taylor-fordismo e il 'lavoro in frantumi'? Quali caratteristiche poteva avere? Che processi sociali e culturali avrebbe dovuto attivare?

Pensavo che avremmo dovuto fondare in Italia una cosa come il Tavistock Institute di Londra, a cui partecipavano Emery, Trist, e Davis (il mio maestro dell'Università di California) che avevano voluto associarmi al Board dell'International Council for Quality of Working Life. Ma come fare? Io non avevo una lira e non volevo chiedere soldi a nessuno.

Ci arrivò un contratto delle acciaierie di Terni. Solo il giorno dopo l'arrivo di questo contratto io, Adriano De Maio e altri due corremmo dal notaio e fondammo l'Istituto di Ricerca intervento sui Sistemi Organizzativi a cui presto demmo un logo: erre.esse.o., tutto per esteso¹³.

La nascita e lo sviluppo dell'Istituto di Ricerca intervento sui Sistemi Organizzativi

Sul progetto di Terni lavorammo due anni facendo anche i turni di notte. L'azienda riorganizzò poi i propri

gruppi di lavoro, noi pubblicammo con Einaudi il libro *Lavoro umano e prodotto tecnico* in cui scoprimmo quello che chiamai "l'organizzazione reale", ciò che si celava dietro lo squinternato concetto di organizzazione informale, ossia gli 'strati organizzativi' di regolazione, fatti di cultura, norme sociali, pratiche sociali, forme di cooperazione, modalità di condividere conoscenza, comunità e altro. Un'organizzazione reale era comprensibile e migliorabile non meno di quanto lo fosse la inefficiente burocrazia industriale.

L'Istituto eliminò presto il marchio erre.esse.o, per registrare e diffondere il marchio Rso fatto con le lettere della mia macchina da scrivere Olivetti Lettera 22.

Presso Dalmine, Montedison, Ansaldo Ingegneria, Honeywell Information System e altre realtà, avviammo ricerche-intervento con taglio socio-tecnico. Molti report si trovano nei working paper dell'Irso, alcuni poi pubblicati, per esempio quello di Dalmine¹⁴.

Mai edito come caso, ma importante per le tematiche sui sistemi professionali, oggetto di un gran numero di ricerche-intervento da allora, fu il progetto condotto ai laboratori di R&S di Pregnana di Honeywell Information System, l'ex centro di Ricerca e Sviluppo della Olivetti dove si era sviluppato il primo calcolatore italiano. Eravamo stati chiamati per trovare una organizzazione migliore. L'ingegner Cesa Bianchi, capo del centro, mi disse: "Qui la gente è geniale, ma fa come vuole. Comandano i vecchi marpioni. Abbiamo fatto quattro diversi organigrammi e non è migliorato niente. Aiutateci a trovare la migliore struttura organizzativa".

Dopo una ricerca veloce gli dicemmo: "Lasciate perdere gli organigrammi, sono tutti equivalenti. La verità è che non siete capaci di identificare e governare la vostra organizzazione reale, che è una expert dependent organization. Inoltre non siete capaci di rappresentare e gestire il vostro sistema professionale, quello che al tempo stesso è sistema di erogazione di servizi, di gestione delle Risorse Umane, di identità delle persone". La ricerca mostrò che l'idea dell'organizzazione informale e della ingovernabilità dei vecchi marpioni era una falsa credenza: svelò la vera natura latente dell'organizzazione reale e del sistema professionale e la possibilità di svilupparne di nuovi.

La ricerca si trasformò così in intervento: un progetto durato tre anni in cui aiutammo il management, le persone e le rappresentanze dei lavoratori a sviluppa-

¹³ La storia dell'Istituto di Ricerca intervento sui Sistemi Organizzativi (prima Istituto Rso poi Istituto Irso poi Fondazione Irso) è disponibile al sito <http://www.irso.it/eventi/i-40-anni-dellirso-istituto-di-ricerca-intervento-sui-sistemi-organizzativi-milano-1-ottobre-2016-chiostri-dellumanitaria>.

¹⁴ Butera F., *La progettazione congiunta di tecnologia e organizzazione: il caso NTM della Dalmine*, in Butera F. (1989), *Il Castello e la rete*, Franco Angeli, Milano e in Butera F., Thurman J. (1984), *Automation and work design*, North Holland, Amsterdam.

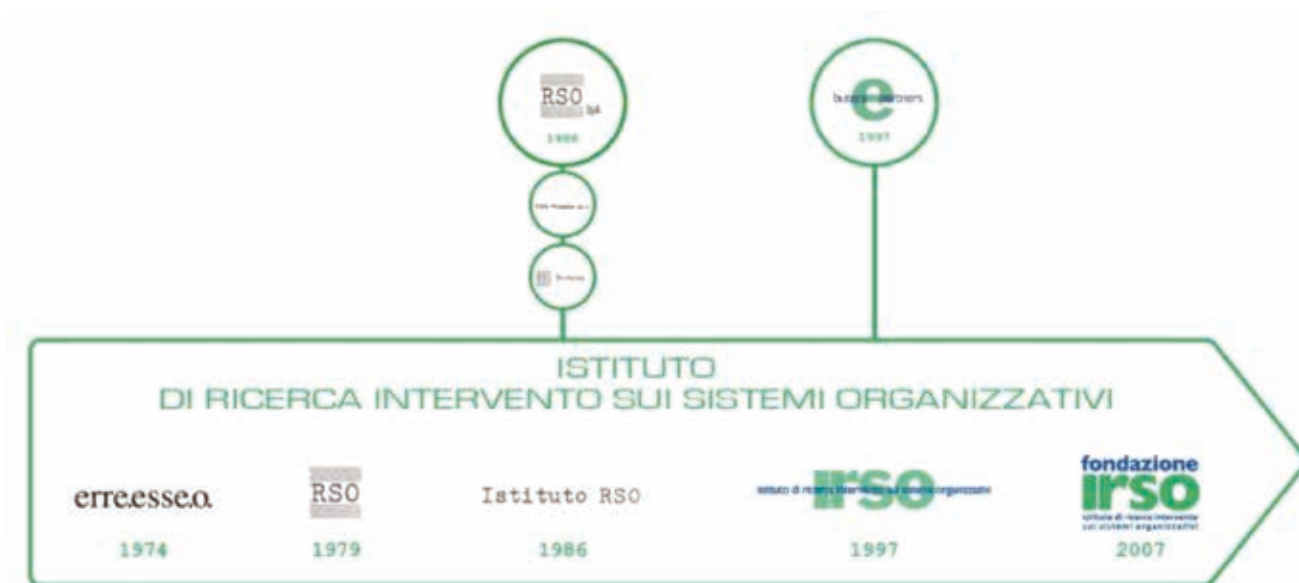


Figura 1. Evoluzione dell'Istituto di Ricerca intervento sui Sistemi Organizzativi

re consapevolmente l'azienda come un organismo e come un sistema di professionisti nell'organizzazione. Honeywell Information System fece un balzo in avanti, le persone ebbero una migliore qualità della vita di lavoro, il sindacato fece una pionieristica esperienza di partecipazione, noi poi scrivemmo libri e articoli che beneficiavano di quanto avevamo imparato¹⁵. Dimenticavo: questa storia fece crescere le persone. Bruno Pavesi, oggi Amministratore Delegato della Bocconi, che aveva seguito il progetto con attenzione e cura ne divenne dopo poco AD.

Ma ci occupammo anche di macrostrutture e di sistemi di direzione, il secondo circuito di controllo dei processi produttivi. Avviammo sotto la guida di Adriano De Maio progetti impegnativi di riorganizzazione complessiva come quello dell'AEM, che intendeva innovare il sistema direzionale e organizzativo di quella azienda magnifica e immobile, in cui si diceva "finché viene giù l'acqua dalla Valtellina, non dobbiamo fare altro". Proponemmo una riorganizzazione totale che liberava, da pigrizie e lacci formali e sindacali, l'enorme potenziale tecnologico e professionale di un'azienda chiave nell'economia lombarda: i processi sociali e politici di resistenza al cambiamento furono la parte scientificamente e professionalmente più complicata del pur articolato procedimento di ridisegnare i processi economici, tecnici e organizzativi di una azienda complessa.

In Figura 1 si vede la evoluzione dell'Istituto dal 1974 a oggi, un soggetto che ha mantenuto la stessa partita Iva e soprattutto la stessa identità. Le sedi si sono succedute a Milano nello stesso chilometro quadrato: via Caradosso, via Leopardi, via Boccaccio, piazza Giovine Italia, via Leone XIII; a Roma nello stesso chilometro e mezzo quadrato: via Quattro Fontane, corso Vittorio Emanuele, via Maria Cristina.

L'Istituto Rso promuove cultura e formazione

Fondammo una nostra collana presso Franco Angeli dove pubblicammo i nostri lavori, fra cui *Informatica e processi decisionali* di De Maio, Bartezzaghi, Brivio e Zanarini, volume che introduceva i metodi di progettazione congiunta di sistemi informativi e organizzazione, e il citato *L'orologio e l'organismo*, che anticipava il libro di Gareth Morgan sui paradigmi organizzativi.

Iniziò anche un'attività di formazione manageriale a Milano alle Stelline di Corso Magenta appena restaurate e in giro per l'Italia. Parlavamo di ricerca-formazione: portavamo in aula i risultati delle nostre ricerche e le testimonianze dei manager che stavano realizzando cambiamenti organizzativi; puntavamo a proporre nuove idee e paradigmi che si stavano diffondendo dalle nostre e dalle altrui ricerche; imparavamo da chi veniva in aula e con cui abbiamo continuato a scambiare idee e conoscenze. Il Corso Avanzato di Analisi e Progettazione Organizzativa, per esempio, fu un'esperienza di frontiera con docen-

¹⁵ Butera F. (1984), *L'orologio e l'organismo. Il cambiamento organizzativo nella grande impresa in Italia: cultura industriale, conflitto, adattamento e nuove tecnologie*, Franco Angeli, Milano (VI edizione, 1997). Butera F. (1988), *Dalle occupazioni industriali alle nuove professioni*, Franco Angeli, Milano.



ti internazionali e innovatori di azienda che propose ai *dream team* di giovani dirigenti e quadri di imprese e Pubbliche amministrazioni una visione diversa delle organizzazioni: i processi invece delle gerarchie, i ruoli invece delle mansioni, la leadership invece del controllo, i paradigmi organizzativi da orologi a organismi.

Dopo aver fondato il MIP al Politecnico di Milano, nel 1984 Adriano De Maio fondò la sua Main, che divenne presto una importante società di consulenza strategica e organizzativa italiana.

L'Istituto nel 1986 si divise in due: l'Istituto Rso ispirato al Tavistock e titolare del marchio che fa ricerca e alta formazione e diverse Rso srl, autorizzate a usare lo stesso marchio (Progetto, Futura, Sviluppo, ecc.) che sarebbero confluite presto nella Rso spa, una società di consulenza e formazione, ispirata alla Gea e all'Ifap.

La Rso spa faceva progetti con un grandissimo numero di imprese e Pubbliche amministrazioni, da Mondadori a Boheringer Ingelheim, da Univac a Cassina, da Akzo a Merloni, e cresceva fino a raggiungere circa 50 professionisti, provenienti dalle migliori aziende italiane da Pirelli a 3M. In tutti questi progetti, anche quando non si trattò di ricerca-intervento, veniva adottato un approccio clinico: studiare il problema e la situazione, proporre e sviluppare cambiamenti insieme con le persone. Furono quindi per lo più progetti di consulenza abilitanti le risorse interne per attuare percorsi di cambiamento organizzativo basati su nuovi paradigmi oppure corsi *taylor made in house*.

L'interdisciplinarietà crea valore aggiunto

All'Istituto Rso si erano frattanto uniti studiosi di diverse discipline, adottando l'interdisciplinarietà come epistemologia e come metodo di intervento: Sebastiano Bagnara, Psicologo Cognitivo; Giorgio De Michelis, Informatico; Giulio Sapelli, Storico d'impresa; Federico Maria Butera, Progettista di ambienti abitati; Sergio Capranico, Psicologo dell'organizzazione; Dario Barassi, Economista; Paolo Perulli, Sociologo dello Sviluppo locale; Gianfranco Dioguardi, Docente di Organizzazione aziendale e Imprenditore; Emanuele Invernizzi, Studioso di Comunicazione organizzativa; Angelo Pichierri, Sociologo Industriale, e più tardi Massimo Saita, Economista Aziendale, e altri.

Andando a ricoprire la Cattedra di Sociologia dell'Organizzazione a La Sapienza di Roma, io avevo delegato

la guida della Rso spa, ma mantenuto la guida dell'Istituto Rso, che in quegli anni organizzò due memorabili eventi scientifici e formativi.

Nel 1988 organizzò a Camogli un pionieristico workshop internazionale sull'impresa rete (che, come disse il professor Chuck Sabel, si presentava allora come la "famosa fumosa impresa rete"), a cui parteciparono, oltre a noi, importanti studiosi come Oliver Williamson, Howard Aldrich, Ken-Ichi Imai, Giacomo Beccattini, Claudio De Mattè, Sergio Vaccà, Sebastiano Brusco, Giovanni Dosi, Arnaldo Bagnasco e imprese come Fiat, Benetton, Enea, Lega Coop, Impresa Dioguardi. Iniziò così in Italia la ricerca e la pratica delle reti di impresa. Dopo poco pubblicai il libro-manifesto che sarebbe stato ristampato in oltre venti edizioni, *Il castello e la rete*¹⁶.

Avevo svolto nel 1984 un progetto per l'ILO a Ginevra sull'automazione, scoprendo che "le tecnologie sconvolgono il lavoro ma solo la progettazione socio-tecnica lo ridisegna"¹⁷, proposizione ancora valida nell'attuale panico sulla "race against the machine". Nel 1988 negli spazi della Scuola di San Rocco di Venezia, duecento persone da tutto il mondo, abbacinate dai dipinti del Tintoretto che incombevano su di noi, parteciparono al Convegno *Joint Design of Technology, Organization and People Growth* (la progettazione congiunta di tecnologia, organizzazione e sviluppo delle persone): erano con noi Louis Davis, Enid Mumford, Michael Scott Morton, Niel Biorn Andersen, Michael Shuman, Thomas Sheridan, Thomas Martin, Antonio Ruberti, Umberto Colombo, Bruno Pavesi, Giancarlo Lombardi, Bruno Trentin, Luciano Gallino, Cristiano Antonelli, Domenico De Masi e molti altri. L'Istituto e i partner professori universitari, nei suoi 40 anni, hanno dato impulso alla nascita di cattedre universitarie e corsi di laurea, nonché a centri di ricerca. Fino al 1988 erano sorti il MIP fondato da De Maio; Technopolis-Novus Ortus a Bari diretto da Gianfranco Dioguardi; la mia cattedra di Sociologia dell'Organizzazione alla Sapienza; il corso di laurea in Comunicazione a Siena di Sebastiano Bagnara. Successivamente al 1988 il Dipartimento di Informatica Sistemistica e Comunicazione dell'Università di Milano Bicocca (DISCO) diretto da Giorgio De Michelis; e più tardi il Master in Sviluppo locale dell'Università del Piemonte Orientale fondato da Paolo Perulli e il mio corso di laurea in Scienza dell'Organizzazione della Bicocca e altro.

¹⁶ Butera F. (1990), *Il castello e la rete: Impresa, Organizzazione e Professioni nell'Europa degli anni '90*, Franco Angeli, Milano (XIV edizione, 2004) (tradotto in francese: *La métamorphose de l'Organization*, Les Edition d'Organization, Paris, 1991).

¹⁷ Butera F., Thurman J. E. (a cura di) (1984), *Automation and work design*, North-Holland, New York-Amsterdam.

L'unificazione degli Uffici delle Entrate

Come ho detto, nel 1988 avevo lasciato la guida della Rso spa a un ex compagno di scuola, privilegiando l'amicizia alla competenza e ad altre virtù. L'azienda nel 1990 andò male e facemmo entrare soci di capitali. Ciò si rivelò un disastro. Nel 1997 Butera e altri uscirono dalla Rso spa, che poi avrebbe chiuso nel 2012.

L'Istituto, per distinguersi dalla società per azioni, abbandonò il suo marchio storico e assunse la denominazione di Irso – Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi. Attivò in quegli anni progetti di ricerca internazionali come Klee and Co, Milk e altri; inaugurò il Customer Management Forum, un forum multicliente sul customer care. Organizzò workshop come quello al Centro Telecom San Salvador Venezia sui knowledge worker, a cui parteciparono fra l'altro studiosi come Michel Crozier, Stephen Barley di Berkeley, Nitin Nohria, che sarebbe diventata di lì a poco dean della Harvard Business School, e imprese come Telecom, Enel, INPS e altre.

Contemporaneamente era nata la società di consulenza Butera e Partners (BeP), che già nel 2000 impegnava altri 50 professionisti, sviluppando in modo inestricabile con l'Irso progetti che innovavano profondamente i paradigmi organizzativi e professionali delle organizzazioni clienti, anch'esse molto numerose. Alcuni progetti di Irso-BeP (un logo simbiotico con cui comunicavamo il modo ricorsivo con cui gestivamo la ricerca e l'attività professionale, la ricerca e l'intervento organizzativo) furono: l'unificazione degli Uffici delle Entrate in cui organizzazione, tecnologia e layout dei ruoli professionali furono radicalmente riprogettati con l'idea guida di fornire servizi e non eseguire solo procedure; la formazione associata alla gestione del cambiamento dell'INPS in cui vennero impegnati tutti i dirigenti e funzionari dell'Istituto; il sistema di Customer Care di Vodafone con un rivoluzionario progetto *Nuovi Orizzonti* che consentì a una piccola azienda come Omnitel di surclassare nella qualità dei servizi il gigante TIM e diventare presto un colosso internazionale; il ridisegno del sistema dei quadri intermedi di Fiat, ossia i capi della marcia dei 40mila che si stavano trasformando in knowledge worker, e del sistema professionale di Finsiel, trasformando tecnici di software in consulenti professionisti. Solo due esempi per tutti.

Il caso degli Uffici delle Entrate fu uno dei più interessanti progetti di progettazione organizzativa di una Pubblica amministrazione. Era stata varata una legge che unificava gli uffici dell'Iva, delle imposte dirette e del registro: c'era una legge, ma non c'era l'organizzazione. Gianni Billia, ex presidente dell'INPS e allora



Renzo Piano (1937), architetto e Senatore a vita italiano

Segretario Generale delle Finanze, ci incaricò di fare un progetto. Dopo un'analisi durata mesi, partimmo proponendo un modello: la Pa basata sull'eccellenza dei servizi e sull'efficacia degli accertamenti. Presentammo il concept e il percorso al 'Parlamentino' del Cnel dove un importante dirigente mi disse: "Si capisce che lei non è pratico: noi siamo il Fisco, che cosa c'entriamo con i servizi?". Io allora capii che eravamo sulla buona strada per fare una cosa innovativa.

Creammo uno steering committee, attivammo quattro cantieri pilota in cui venivano progettati in modo integrato socio-tecnico e testati micro-organizzazione, ruoli, sistemi informativi, formazione. Massimo Romano, uno dei progettisti-sperimentatori, sarebbe diventato poi il Direttore dell'Agenzia delle Entrate. Si lavorò per mesi a studiare, progettare, sperimentare con la partecipazione delle persone. Alla fine nacque un modello funzionante di nuovo ufficio delle entrate e lo implementammo. Il passo ulteriore fu la generalizzazione a tutta l'amministrazione, l'implementazione tecnologica e organizzativa e la formazione. Da questa esperienza nacque poi la nuova Agenzia delle Entrate.

Ridisegnare il sistema di Customer Care: da Omnitel a Vodafone

Il progetto *Nuovi Orizzonti* sul sistema di Customer Care, come disse più tardi il Presidente di Vodafone Pietro Guindani, fu alla base della trasformazione di una piccola impresa come Omnitel in una grande azienda come Vodafone. L'occasione storica fu una campagna



pubblicitaria per tentare di competere con la più potente TIM, attraverso lo slogan “Vi diamo ascolto” che si rivelò molto efficace. E dopo che fare?

Proponemmo di rendere attuale la promessa e di progettare *ex novo* i call center di alta qualità, basati su microstrutture cooperative e sul sistema professionale degli operatori, chiamati Representatives (REP). L’azienda nominò un Program Manager che era un nostro ex collega e attivò una complessa progettazione integrata di tecnologia, micro-organizzazione, sistema professionale e successiva generalizzazione, che coinvolse tutti a ogni livello. Noi studiavamo e progettavamo, orientavamo e imparavamo insieme con le persone. Si attuò concretamente un nuovo modello di *customer centric professional organization*.

Eravamo ansiosi di vedere ricerche, idee, casi in giro per il mondo. Oltre a tenere vivo il nostro network internazionale, facemmo più di 20 study tour in Usa, Europa, Giappone, Corea associati a progetti di innovazione, proponendo una formazione ‘intensiva e spaesante’ ai migliori giovani dirigenti di Telecom, INPS, Enel, Finmeccanica e altri.

Ma la Butera e Partners inopinatamente, alla vigilia di Natale del 2002, subì uno spinoff ostile a opera dal mio migliore allievo che avevo nominato Amministratore Delegato della società: fu un grave colpo, economico e affettivo. L’Irso rimase indenne da questa vicenda, ma non la Butera e Partners. Dopo un infelice tentativo di fondere BeP con la TESI, si diceva “per fare la più grande società di consulenza italiana”, insieme con i miei partner storici e un gruppo di giovani leoni, nel 2006 uscimmo dalla Butera e Partners, che poco dopo scomparve. Rimanemmo nell’Irso srl che nel 2007 venne trasformata in Fondazione Irso, a carattere nazionale, per marcare la sua natura di istituzione della cultura organizzativa italiana.

Il cambiamento promosso dal vertice e realizzato dal basso

Cominciammo con un progetto ambizioso commissionatoci dall’allora Ministro della Pubblica amministrazione, Luigi Nicolais. Era una ricerca per la predisposizione di un programma nazionale di riorganizzazione delle Pubbliche amministrazioni centrali, sull’ispirazione del Reinventing Government di Clinton e Gore. Ci lavorammo Bruno Dente e io, insieme con altri colleghi

di Irso e del Politecnico e preparammo un rapporto¹⁸. Nicolais si complimentò con noi, pur facendo notare affettuosamente che gli avevamo presentato un programma di Governo. Dopo poco lasciò l’incarico. Il suo successore Renato Brunetta, in convegno al solito Cnel con Franco Bassanini e altri, ci disse che apprezzava, ma che il tempo del suo incarico di Governo sarebbe stato inferiore a quello richiesto per attuare la nostra proposta. Il DFP non implementò la proposta e rimase in circolazione solo il nostro libro.

Ma una applicazione a un’unica amministrazione di quella idea del “cambiamento promosso dal vertice e realizzato dal basso” fu dopo poco possibile: l’amministrazione della Giustizia. Uno dei progetti più impegnativi della Fondazione Irso fu infatti il progetto *Innova Giustizia*. Nel 2009 Claudio Castelli – allora DG del Ministero e oggi Presidente della Corte di Appello di Brescia – aveva inventato una modalità nuova per fare destinare risorse europee alla Giustizia. Il Ministro della Giustizia, il Ministro della Pubblica amministrazione e le Regioni avevano concordato con l’Unione europea un progetto interregionale denominato *Diffusione di buone pratiche negli Uffici Giudiziari in Italia* finanziato dal Fondo Sociale Europeo. Al Progetto avevano aderito 23 Regioni, 190 Uffici Giudiziari ed erano stati attivati 700 cantieri esecutivi. Esso costituì un esperimento di valorizzazione del ‘margine di manovra’ di miglioramento organizzativo alla portata dei poteri gestionali già esistenti del Gruppo Dirigente dei singoli Uffici Giudiziari della Lombardia, il primo e finora quello di riferimento. La gara vinta da una RTI guidata dalla Fondazione Politecnico e coordinata dalla Fondazione Irso coinvolse gli Uffici Giudiziari di Milano, Monza, Varese, Crema, Cremona, Brescia, Lecco. Nell’ambito di tale esperimento, in particolare la Fondazione Irso seguì il progetto di riorganizzazione del Tribunale e della Procura di Monza, ricevendo così quattro premi internazionali per il miglior progetto di riorganizzazione di una Pubblica amministrazione¹⁹.

In questi ultimi due anni la Fondazione Irso ha fatto altri progetti impegnativi e con un simile approccio di integrazione fra ricerca e intervento, come il vasto *Progetto NORD* per lo sviluppo di sistemi di governance funzionali (ricerca, porti, trasporti, fluvialità, scuola del Nord) guidato da Paolo Perulli²⁰; la ricerca sull’*Italian Way of Doing Industry* guidata da Giorgio De

¹⁸ Butera F., Dente B. (2009), *Change management nelle pubbliche amministrazioni: una proposta*, Franco Angeli, Milano.

¹⁹ Butera F. (2013), *Tribunali capaci di cambiare*, in Harvard Business Review Italia, Novembre.

²⁰ Perulli P., Pichierri A. (a cura di) (2013), *La crisi italiana nel mondo globale. Il Nord*, Einaudi, Torino.

Michelis²¹; il modello professionale dell'INPS; l'organizzazione dei nuovi Poli Museali²²; la progettazione di una Scuola del Saper Fare Italiano per Altagamma; la progettazione didattica e la docenza nei corsi della Scuola Superiore della Magistratura di Scandicci, in cui abbiamo avuto in aula per cinque giorni 600 alti magistrati che aspirano a diventare Procuratori Capo o Presidenti di Tribunale²³.

La 'danza' fra ricerca e intervento organizzativo

Alla domanda su cosa è stato ed è l'Istituto di Ricerca intervento sui Sistemi Organizzativi, abbiamo dato nel tempo tante risposte diverse, ma la più frequente e forse quella chiave è questa: una scuola.

L'Istituto è stata una strana combinazione di fattori: né solo un istituto universitario, né solo una società di consulenza, né solo un centro di formazione, ma tutto ciò insieme. Noi, per farci capire, spesso abbiamo detto che eravamo come un centro di clinica medica che fa ricerca e cura i malati, come un istituto di architettura che studia le forme e le strutture e progetta edifici e oggetti. Non erano gli organismi umani e gli edifici, ma invece le organizzazioni e il lavoro quello che l'Istituto studiava, curava e progettava: Organization design e Job design. I nostri miti irraggiungibili furono il Tavistock Institute, l'Istituto dei Tumori di Veronesi, lo studio di Renzo Piano.

L'Istituto e le sue affiliate hanno formato centinaia di colleghi che hanno lavorato con l'Istituto (oggi studiosi, professionisti, dirigenti presenti in università, imprese, amministrazioni, società di consulenza). Idee contenute in libri e articoli, soluzioni e metodi impiegati nei progetti sono oggi il patrimonio professionale delle tantissime persone di aziende e Pubbliche amministrazioni con cui esso ha lavorato. In sintesi abbiamo sempre detto: "The product of our work is people", il prodotto principale del nostro lavoro è la gente.

Cosa ha davvero contraddistinto l'Istituto rispetto a importanti istituti universitari e società di consulenza che in 40 anni sono frattanto cresciuti in Italia (dal MIP del Politecnico di Milano e la SDA Bocconi, a BIP e Deloitte)? Io dico che sono state quattro ossessioni.

In primo luogo abbiamo combattuto una battaglia ideale: abbiamo passato più di 40 anni a fronteggiare due nemici potentissimi, il taylor-fordismo e la burocrazia industriale e amministrativa, ossia i modi domi-



Costituzione della Fondazione Irso 2007. Da sinistra: Gianfranco Dioguardi, Federico Butera, Paolo Perulli, Sebastiano Bagnara, Federico Maria (Fred) Butera, Valentina Butera, Gianfranco Bazzigaluppi, Giorgio De Michelis

nanti dall'inizio del secolo di produrre e amministrare. Ci siamo caratterizzati per un pionierismo cronico nel cercare e anticipare nuovi paradigmi di organizzazione e di lavoro. Abbiamo visto realizzati alcuni di questi modelli in aziende e Pubbliche amministrazioni: i gruppi di produzione e la liberazione dalla catena di montaggio e dalla rigidità burocratica; il disegno socio-tecnico degli impianti automatizzati; le organizzazioni non gerarchiche e sistemiche basate sulla conoscenza; i sistemi professionali basati su ruoli e professioni nelle organizzazioni *versus* i sistemi di mansioni e posizioni delle burocrazie; l'impresa rete; l'impresa integrale; la formazione attraverso i progetti di cambiamento; la pianificazione strategica delle città e dei territori; il rammento urbano e molti altri.

Il tutto adottando i metodi della ricerca-intervento, della progettazione socio-tecnica, della consulenza abilitante, dell'open innovation, dell'interaction design: ossia i nuovi modelli organizzativi vennero sviluppati non in astratto, ma attraverso progetti svolti in specifiche organizzazioni insieme con chi conosceva a fondo le realtà dove lavorava e dove avrebbe lavorato con modelli diversi. Articoli e libri precedevano e seguivano una progettazione e sperimentazione sul campo.

²¹ Butera F, De Michelis G. (2011), *L'Italia che compete. L'Italian way of doing industry*, Franco Angeli, Milano.

²² http://qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/polo_museale/REPORT_PROGETTAZIONE_a.pdf.

²³ Butera F. (2016), *La gestione partecipata cambia l'Amministrazione giudiziaria*, Nuovi lavori, Luglio.



Abbiamo inoltre mantenuto una tensione etica a promuovere la qualità e l'integrità del lavoro e dell'organizzazione. I nostri progetti sono stati guidati dall'idea di promuovere lavori che assicurassero alle persone una vita migliore e organizzazioni, capaci di assicurare economicità e socialità; in particolare la base era costituita dall'idea di abilitare le persone ad avere qualche grado di controllo sull'organizzazione e sulla tecnologia attraverso la conoscenza legittimata e ad assicurare loro una buona qualità della vita di lavoro e dall'idea di favorire lo sviluppo di imprese e amministrazioni integrali, ossia capaci di efficienza e di sviluppo delle persone e dell'ambiente.

Infine, la nostra ultima ossessione è stata il metodo della ricerca-intervento e della progettazione partecipata: l'Istituto, come ho già detto, è stato un luogo dove progetti e ricerche danzavano fra loro, dove i soggetti dell'organizzazione partecipavano al pari dei ricercatori.

La maratona e gli incontri indelebili

Qualcuno è ancora con noi, qualcuno è andato a rendere fertili altre organizzazioni. Con molti permane una relazione intensa, con qualcuno vi sono state separazioni dolorose e conflittuali. Il percorso è stato funestato da qualche Caino e qualche Edipo, come spesso avviene in organizzazione ad alta densità affettiva come lo è stato l'Istituto. Ma si è realizzato un 'campo di Fragole', ossia fili sotterranei che producono i loro frutti lontano dall'originaria radice.

Siamo orgogliosi di alcuni risultati ottenuti: progetti, ricerche, articoli, libri, convegni, partecipazione a commissioni pubbliche. Ma ricordiamo anche le nostre fatiche, i nostri errori, le tensioni che ci hanno accompagnato, i nostri scacchi, le nostre crisi economiche, le separazioni traumatiche che ci hanno accompagnato nel corso della nostra storia.

Il primo errore fra tutti è avere privilegiato le dimensioni di comunità professionale e sociale su quelle di organizzazione operativa e economica, senza avere la protezione di un'istituzione pubblica: anche l'università è una "expert dependent organization", ma è protetta da una burocrazia e dall'identità istituzionale.

Umilmente riconosciamo anche i limiti dei nostri successi scientifici e professionali dal momento che i nemici (il taylor-fordismo e la burocrazia pubblica e industriale) non sono battuti e noi non siamo diventati la Sloan School del MIT o la McKinsey.

Ciò forse è stato dovuto, oltre che ai limiti delle nostre capacità, anche alla nostra *hybris*, l'orgoglio sfrenato che ci ha accompagnato nel voler agire senza padroni e

senza finanziatori, smentendo il Bob Dylan di *You gotta serve somebody*: ma questa indipendenza e libertà *quid laetificat juventutem meam* è stata il più grande compenso che io e i miei partner attuali abbiamo ottenuto da questa avventura.

Prospettive future

Abbiamo fatto in questi anni una maratona e la continueremo in altre forme e con nuovi contenuti. La Fondazione continua la sua decisa maratona con i fondatori e i circa 50 Senior Partner e con la collaborazione di validi colleghi free lance. Il percorso che ho riassunto continua, è un *unfinished business*.

Abbiamo ancora un sogno. La storia dell'Irso è centrata sull'idea che lo sviluppo e la progettazione innovativa delle organizzazioni e dei lavori non siano una mera derivata dell'economia e della tecnologia (come mi aveva insegnato Gallino), ma siano materia di progetti specifici utili per innovare e risolvere sia problemi importanti delle imprese e delle Pubbliche amministrazioni sia per affrontare problemi acuti del Paese e soprattutto delle persone.

Il sogno è quello che si sviluppino un ben più gran numero di progetti e cantieri che migliorino le cose e che si diffondano viralmente nuovi paradigmi di sistemi produttivi e amministrativi. Il nostro sogno è di prender parte all'unico tipo di politica che dalla ricostruzione post-bellica non ha mai fallito, quella della *Italy by design*, i mille fiori di progetti virtuosi malgrado tutto.

Nelle organizzazioni e nei centri di ricerca, soprattutto nella sperimentazione dei giovani, oggi c'è infinitamente di più di quello che abbiamo fatto e che facciamo, ma qualche contributo alle nuove leve può essere ancora dato dall'Istituto.

Quando abbiamo cominciato a lavorare contro l'idea di una *best way of organizing* si sviluppava l'idea di organizzazioni in grado di vivere e prosperare in un *turbulent environment*. Oggi il contesto del cambiamento è infinitamente più alto e drammatico: globalizzazione, finanziarizzazione dell'economia, crisi geopolitiche, emigrazione, terrorismo, rivoluzione digitale, cambiamenti demografici, cambiamenti culturali.

Quale sarà il prossimo futuro delle organizzazioni e del lavoro?

Noi abbiamo le nostre idee su un domani che non sia solo la mera conseguenza dei grandi sconvolgimenti in atto, che trovi i margini per essere scritto e progettato per il benessere, la prosperità e l'equità delle persone. In questo, continuiamo a credere che la ricerca capace di ottimizzare la danza fra rigore e rilevanza sarà determinante.