

PREFAZIONE: Una meditata proposta per l'impresa del Terzo Millennio

di Federico Butera

Gianfranco Dioguardi in questo ultimo libro *L'Impresa Enciclopedia. Organizzazione come strategia per il Terzo Millennio* ripercorre il suo percorso di studioso, umanista, imprenditore con un viaggio ricchissimo di riferimenti culturali, sostenuto da esperienze concrete e soprattutto generoso di proposte per il Terzo Millennio. E lo fa non solo con un continuo riferimento alle sfide aperte della nostra "società di organizzazioni" valorizzando gli apporti e le proposte delle scienze organizzative, ma in compagnia di pensatori che offrono ancora oggi le basi culturali per capire e progettare il modo in cui viviamo e che vorremmo migliorare.

Gianfranco Dioguardi è stato ordinario di organizzazione al Politecnico di Bari e co-fondatore dell'ingegneria gestionale in Italia, è autore di un grandissimo numero di libri e articoli sull'impresa e sull'organizzazione e di saggi filosofici e storici in particolare sull'illuminismo. È stato imprenditore di una pionieristica "impresa di costruzioni per il territorio" con sede a Bari che si è distinta per le innovazioni organizzative e per i servizi al territorio. Ha coniugato questa attività con quella di Presidente del Parco Scientifico e tecnologico di Tecnopolis conquistandosi negli anni 90 l'appellativo di "Adriano Olivetti del sud". Ha assunto un gran numero di cariche pubbliche e private e ottenuto onorificenze in Italia e all'estero, fra cui quelle di Cavaliere del Lavoro dal Presidente della Repubblica Italiana e della Legion d'Onore dal Presidente della Repubblica Francese.

Gianfranco Dioguardi a distanza di quaranta anni ritorna su un tema su cui è stato pioniere in Italia: il rapporto fra strategia e struttura. E lo innova radicalmente. Il suo libro del 1982 *Organizzazione come strategia* ebbe un impatto significativo sulla cultura e sulla pratica manageriale e organizzativa in Italia. L'autore, confortato dalla ricerca del grande storico dell'industria Alfred D. Chandler jr che ne scrisse la prefazione, attingeva in questa opera alla sua esperienza e alla sua riflessione scientifica sui percorsi che dall'«impresa castello» tayloristica si era mossa via via verso varie forme di «impresa flessibile», «macroimpresa», «impresa rete». In quel libro Gianfranco Dioguardi anticipava i temi che successivamente svilupperà in particolare sull'impresa rete in pubblicazioni italiane e internazionali¹ e in importanti convegni come quello di Camogli di cui fu co-promotore².

Erano i tempi in cui i modelli e le tecniche organizzative stavano divenendo sempre più materia di presidio aziendale attraverso la costituzione di direzioni organizzazione che sfornavano organigrammi, procedure, posizioni manageriali amministrando la distribuzione dei poteri della gerarchia aziendale. Contemporaneamente si sviluppavano e si istituzionalizzavano le scienze organizzative nelle università e nella consulenza, con una pericolosa inclinazione però a sviluppare un apparato normativo e un insieme di tecniche manageriali apparentemente scientifiche ma in realtà decontestualizzate in una obsoleta attrazione verso the *one best way of organizing*.

Il libro di Dioguardi del 1982 rompeva con quelle emergenti tendenze in due modi. In primo luogo chiarendo – sulla scia di Chandler, Lawrence and Lorsch, Galbraith e altri grandi organizational theorists – che l'organizzazione è efficace non se è un razionale apparato normativo e burocratico ma se è un sistema

¹ Gianfranco Dioguardi *Le imprese rete*, Bollati Boringhieri, 2007; *Network enterprises*, Springer 2016

² Federico Butera e Gianfranco Dioguardi *L'impresa rete e le reti d'impresa. Il workshop dell'Istituto RSO a Camogli del 1988*, *Quaderni di varia Cultura*, n. 7 Fondazione Gianfranco Dioguardi, 2016

vivente e flessibile che sviluppa la sua funzione di regolazione in stretto rapporto con l'ambiente esterno e con le strategie per affrontarlo. Ma, a differenza di Chandler che vedeva l'organizzazione come strumento per l'attuazione di strategie ideate dall'imprenditore e dai manager, Dioguardi già nel titolo del libro valorizzava il ruolo creativo dell'organizzazione che, attivando tutti gli stakeholder, genera essa stessa e rende possibili strategie di adattamento, di anticipazione, di innovazione rispetto all'*environment*, ossia agli ambienti esterni economici e sociali sempre più turbolenti, combinando risorse finanziarie, tecnologiche, regolatorie, umane. L'organizzazione quindi si fa essa stessa strategia evolvente. In secondo luogo, egli mostrava che questo è possibile solo sviluppando nuovi paradigmi organizzativi che si allontanino dalle piramidi organizzative gerarchiche viste come sistemi chiusi e valorizzando invece forme di reti organizzative che consentano la massima autonomia alle unità organizzative vitali componenti e al tempo stesso un coordinamento strategico non direttivo ma promotivo e abilitativo. L'idea della macroimpresa, quindi, ispirata inizialmente dal caso dell'industria delle costruzioni che Dioguardi conosceva benissimo, anticipava modelli generali diversi da quelli consacrati dalla tradizione industria manifatturiera taylor fordista.

Quei modelli di impresa e di organizzazione che Dioguardi aveva praticato e teorizzato anticipavano la trasformazione che dagli anni 90 avrebbe toccato tutti i settori dell'industria e dei servizi, ossia il passaggio "dal castello alla rete"³. Organizzazioni basate per lo più su imprese verticalizzate, che producono quasi tutto quello che poi vendono, cedono il passo a "macroimprese" supportate da reti di fornitori costituite da imprese minori, artigiani e professionisti, connessi alla prima da contratti, programmi, sistemi logistici, sistemi informativi e, in misura ancora più rilevante, da consuetudine, pratiche professionali, fiducia.

Ma **soprattutto** l'innovazione maggiore era quella proposta da Gianfranco Dioguardi di una "impresa enciclopedia" che importa e esporta conoscenze, soluzioni, benessere in una continua permeabilità con il territorio, anch'essa "città impresa".

E a questo concetto di "impresa enciclopedia" torna ancora Dioguardi in questo ultimo importante volume che non si limita a ricapitolare la ricchezza della sua immensa produzione, ma formula una proposta per l'impresa del terzo millennio che è destinata ad affrontare un livello di incertezza senza precedenti e che è chiamata a contribuire a modellare il futuro.

Organizzazione come strategia per il terzo millennio vuol dire innanzitutto sviluppare forme organizzative che non solo si adeguino in tempo reale a un ambiente economico, tecnologico, sociale, sanitario, geopolitico sempre più volatile, incerto, complesso, ambiguo (ambiente sintetizzato nel brutto acronimo di VUCA) ma modellino mondi possibili: perché ciò avvenga l'organizzazione va concepita non come un sistema di gerarchie e di divisione dettagliata del lavoro come nei modelli novecenteschi ma come una "organizzazione reale"⁴, un organismo vivente composto da reti multiple di soggetti collettivi che combinano e integrano insieme strutture formali, regole, tecnologie digitali, sistemi professionali, comunità di pratiche, prassi, culture, valori, sistemi sociali e soprattutto persone in vista di scopi e permeabile con l'ambiente esterno.

L'"impresa enciclopedia" di Gianfranco Dioguardi, il cui riferimento alla più grande opera scientifica del 700 prodotta da Diderot e D'Alambert e dall'esperienza illuminista è trasparente, connota l'impresa come un organismo, un soggetto vivente che importa e esporta con il territorio e con il mondo esterno conoscenze, pratiche, soluzioni, artefatti di prodotti e servizi, valore economico e sociale, benessere. Quindi non solo

³ Federico Butera *Dal castello alla rete*, Franco Angeli, 1999

⁴ Federico Butera *Organizzazione e società*, capitolo 4, Marsilio, 2020

adattamento, agilità ma anche capacità di plasmare l'ambiente esterno. Organizzazione come strategia, appunto.

Ma con quali parametri e con quali valori? L'impresa per Dioguardi non è un sistema solo per generare profitti ma una istituzione che produce ricchezza e benessere sociale per il Paese, che si prende carico degli interessi di tutti i propri stakeholder (azionisti, dirigenti, lavoratori, consumatori, territorio), che opera in termini di sostenibilità ambientale e sociale. E, come vedremo fra poco, gli imprenditori sono portatori di questa funzione e per Dioguardi sono "attori principali" soprattutto in questa fase di rilancio resa possibile dal PNRR.

Le principali implicazioni di questa visione dell'impresa sono duplici. Da una parte – citando Einaudi, Prodi, Draghi – la necessità di un riconoscimento sociale dell'impresa troppo spesso ignorata o spregiata e un piano per rilanciare le imprese. Dall'altra una azione per sviluppare professionalità, capacità e etica degli imprenditori e dei manager, attraverso un'opera di selezione e formazione in particolare rivolta alle piccole e medie imprese e alla pubblica amministrazione.

La formazione di manager e professionisti per la "città impresa" e per l'"impresa enciclopedia" è l'ultimo impegno di Gianfranco Dioguardi che – insieme a Francesco Maggiore e a un gruppo di esperti e docenti di alto livello – ha costituito con l'Università di Bari e con il Politecnico di Milano City School, per una nuova formazione urbana che abbia per oggetto "una scienza nuova del governo della città complessa".

Il volume nelle sue 208 pagine non si limita a formulare un importante quadro di riferimento per le imprese e le organizzazioni per il terzo millennio ma entra con vigore talvolta polemico su questioni attualissime viste in una prospettiva storica e filosofica. Ne citiamo solo alcune, non certo per riassumere un testo che assomiglia a un grande fiume di una narrazione rigorosa piena di esperienze e proposte, condotta in compagnia con *remarkable men and women*, ma per stimolare il lettore a puntare l'attenzione su alcuni punti chiave del volume.

Sulle turbolenze del terzo millennio il volume nel primo capitolo contiene, fra l'altro, una disanima delle opportunità e dei vincoli offerti dal PNRR, che renderebbe possibile quel "punto di svolta" che sin dal 1982 sollecitava Fritjof Capra. Riferendo l'analisi e le intenzioni di Mario Draghi, Dioguardi – da scienziato dell'organizzazione – segnala la "solitudine del Primo Ministro". Rileva che la stesura del Piano appare effettuata a più mani da burocrati di una Pubblica Amministrazione che non brilla certo per sintesi espositiva, che le troppe istanze esposte già più volte nel passato sono ora di nuovo raccontate in forma narrativa ma senza una sintesi progettuale, segnala la complessità dell'esecuzione. Un antidoto è quello di valorizzare il ruolo dell'impresa, degli imprenditori e di una nuova classe di manager pubblici che dovrebbero essere formati da scuole rinnovate e operanti in sinergia fra loro. Il capitolo offre una coltissima analisi filosofica e storica dei processi di cambiamento e innovazione di cui si raccomanda la lettura e l'approfondimento anche attraverso la bibliografia di riferimento che si allontana dalle magic words della corrente retorica manageriale. «Cambiamento» e «innovazione» sono le due parole simbolo di questo percorso. Il cambiamento, che con incedere incessante ci conduce dal passato verso il futuro, modifica continuamente il "gioco dei possibili". La cultura dell'impresa per il terzo millennio dovrebbe essere costituita da un'innovazione non soltanto economica e tecnologica ma anche sociale, etica, di riscoperta di antichi valori e di proposta. Sulla cruciale questione della sostenibilità, infine, Dioguardi avanza una proposta organizzativa e culturale. Per intervenire concretamente sui metabolismi inquinanti dell'ecoambiente è necessario educare i soggetti che li gestiscono affinché imparino a praticare effettivamente la sostenibilità quando operano sia singolarmente, sia nelle istituzioni organizzate e nelle città, in modo da rendere il «sistema territorio» un'organizzazione capace in sé di sviluppo sostenibile.

Commentato [LO1]: A stampa sarà così

Il secondo capitolo, tra i più ispirati del volume, tesse l'elogio della ricerca. Con Popper l'autore ricorda che la ricerca non ha fine. Con Francis Bacon propone il messaggio che l'errore è strategia per il futuro, perché "la verità emerge più facilmente dall'errore che dalla confutazione". Ma la ricerca non deve svolgersi solo nei luoghi deputati della ricerca scientifica ma va estesa fino a diventare una ricerca di tipo nuovo, valorizzando la curiosità e l'immaginazione creativa tipica dei giovani che tuttavia dovranno verificare le proprie idee per consolidarle con l'esperienza di esperti più anziani. Una sfida culturale e una sfida organizzativa: come fare? La proposta culturale è quella di ritornare a interrogarsi sul "metodo" e Dioguardi lo fa percorrendo i capisaldi dello sviluppo della scienza da Galileo, a Cartesio, a Diderot, a Von Bertalanfy, a Joël de Rosnay, a Khun, a Popper e altri autori che hanno nutrito in questi anni la sua riflessione filosofica e scientifica. La proposta organizzativa è quella di sviluppare tale ricerca generando modelli evolutivi di *new way of working*, corollario di sistemi socio-tecnici di nuova concezione basati sull'integrazione fra tecnologie digitali abilitanti, organizzazioni flessibili e individui imprenditori di se stessi.

Il terzo capitolo affronta il tema dei soggetti, anzi dei protagonisti che dovranno metter mano al cambiamento e all'innovazione entro questo ambiente crescentemente turbolento: un compito già formidabile anche senza la guerra: quando l'autore ha chiuso le bozze di stampa non era ancora iniziata l'invasione dell'Ucraina con il suo terribile carico non solo di sofferenze ma anche di alterazione degli equilibri economici, sociali, geopolitici del nostro pianeta. A chi tocca questo compito da far tremare le vene ai polsi? Non ai detentori del potere ma per Dioguardi ai giovani, agli imprenditori, alle imprese, alle città-impresa.

Non è possibile riassumere in poche righe la ricchezza delle analisi che riguardano i giovani visti come principali protagonisti perché capaci di sprigionare energia e capacità innovative entro metodi rigorosi, capacità di interazione e soprattutto, in un paese con la nostra storia così ricca, in grado di convertire la tradizione in innovazione.

Il ruolo innovativo degli imprenditori è esplorato senza la tradizionale retorica ma con una radiografia realistica e impietosa sul rischio, l'incertezza che caratterizza l'esistenza degli imprenditori. Con William Smart si ricorda che "il buon imprenditore deve prendere su di sé i peccati della sua classe, e riguadagnare la confidenza che qualche volta è scomparsa". In questo mondo ad altissima incertezza, l'autore ripropone la visione shumpeteriana dell'imprenditore che si "sente condannato all'innovazione" e costante apportatore di innovazione nell'impresa e – tramite l'impresa – nello scenario economico generale. Oggi, nel Terzo Millennio, la funzione imprenditoriale è destinata a mutare: innovazione a 360° che adegua l'organizzazione alle continue modificazioni che si verificano nello scenario esterno e che ne fa fattore di configurazione di economie e società più giuste, sostenibili, innovative.

E infine il soggetto impresa: in questo paragrafo l'autore ripercorre i profondi mutamenti nella organizzazione dell'impresa, mutamenti che hanno assicurato all'impresa di cambiare profondamente senza perdere la propria funzione di innovazione. Dal modello taylor fordista che ha assicurato per oltre un secolo efficienza e produttività rivelandosi alla fine troppo rigido, alla *lean production sistem*, all'impresa fra mercato e gerarchia di Coase e Williamson, fino allo sviluppo dell'impresa rete e all'impresa enciclopedia.

Un protagonista chiave infine è la città che non è solo hardware come insieme di artefatti architettonici e urbanistici ma anche software come luogo di partecipazione e comunicazione. Ma per Dioguardi la città "si propone sia come vera e propria «impresa» che produce servizi alla stregua delle aziende industriali, sia come istituzione che deve assicurare un tangibile benessere ai propri cittadini, protagonisti essi stessi dei processi produttivi: insomma una città-impresa, un sistema enormemente più complesso di ogni impresa esistente. Ma "a differenza di quanto è accaduto per le imprese industriali, sono mancate le teorie per

regolamentare la gestione della complessità urbana e quindi anche le relative competenze manageriali, lasciate sempre alle personali capacità di amministratori professionalmente spesso impreparati dal punto di vista organizzativo, il cui interesse fondamentale rimane la gestione politica del territorio”.

Modelli organizzativi, metodologie di cambiamento, soggetti e protagonisti devono essere guidati da valori. Il quarto capitolo è destinato alla responsabilità sociale dell’impresa e ai “valori perduti” dell’impresa che occorre rivitalizzare. Occorre ancora dare una risposta alla celebre domanda di Adriano Olivetti “Può l’impresa darsi dei fini che non siano identificabili solo nell’indice dei profitti? “. Dioguardi dopo aver condotto un profondo viaggio entro i diversi significati e teorizzazioni che nel tempo sono stati elaborati, dà a questa domanda risposte tutte centrate sull’idea che i valori delle persone rendono credibili e operativi i valori dell’impresa, evitando così la retorica comunicativa e il green washing che domina ancora i modi con cui molti uffici di comunicazione esterna delle imprese affrontano la questione : “l’impresa è una rete di individui nel ruolo di knowledge worker, in grado di operare come imprenditori di sé stessi ... trasferendo i valori individuali alla dimensione imprenditoriale” “l’impresa va considerata come soggetto sociale essendone l’imprenditore il suo interprete. Così, i valori che si manifestano nel comportamento dell’individuo vengono riproposti nell’impresa che deve diventare testimone attiva di una concezione etica sancita dalle norme del vivere civile, e regolamentata, almeno in parte, dalle leggi in vigore.” “La sfida della sostenibilità è oggi il terreno principale su cui gestire la responsabilità sociale e i valori dell’impresa, tentando di concentrarsi sulle cause dei fenomeni di inquinamento ambientale e sociale: in altri termini una fondamentale sfida imprenditoriale, utilizzando tutti i mezzi tecnologici, organizzativi, regolatori, professionali”.

Il volume al capitolo 5 propone scenari densi di problemi ma anche di visioni del futuro e di opportunità da agire attivando quei processi di cambiamento e innovazione trattati nel capitolo 1, relativamente al mondo dell’industria, al settore delle costruzioni, al territorio, alle città, gli ambiti in cui Gianfranco Dioguardi ha principalmente operato. Scenari plausibili validati da quello che Neruda avrebbe chiamato “Confesso che ho vissuto”.

È il capitolo 6, VERSO IL FUTURO, il punto in cui precipitano le proposte che durante le 208 pagine precedenti sono state più volte evocate e illustrate. È l’idea chiave di una impresa nuova per il terzo millennio, una impresa enciclopedia che si avvale di conoscenze di ogni tipo, di tecnologie informatiche, di processi di cambiamento e innovazione, di valori, di responsabilità individuali e collettive. La forma più complessa di impresa è, come anticipato, la città-impresa, che richiede nuove alleanze fra tutte le istituzioni presenti sul territorio. Gianfranco Dioguardi non si limita a dire quali sono i nuovi paradigmi e cosa andrebbe fatto, ma propone uno strumento di formazione e di ricerca che sintetizza i temi e le proposte, per abilitare giovani imprenditori, manager privati e pubblici a governare e innovare la complessità urbana: la citata City School per una nuova formazione urbana in questo capitolo viene descritta analiticamente.

Il volume si chiude con una serie di Manifesti, ossia documenti che, con un linguaggio semplice, invitano a partecipare al movimento culturale e ai percorsi di progettazione che questo volume propone, sostanziato dalla sterminata produzione di saggi e libri e dalla innovatività delle esperienze che Gianfranco Dioguardi ci ha messo a disposizione per il terzo millennio: in sostanza una call for action.

Di fronte alla presente drammatica situazione senza precedenti della guerra, della pandemia, della crisi ambientale, della crisi energetica , il libro di Dioguardi offre messaggi di speranza perché fondati sull’appello ad azioni possibili dei soggetti collettivi e individuali che possono non solo essere resilienti ma che possono costruire insieme un mondo nuovo e diverso attraverso “organizzazioni innovative come strategie”, basate su conoscenza capacità di innovazione e etica .

