

# ***La nuova socialità dell'impresa secondo Federico Butera***

Giovanni Mari

## *Il capitalismo come innovazione organizzativa*

Il capitalismo è soprattutto capacità organizzativa. Precisamente, una capacità continua di organizzare in maniera innovativa gli elementi che la società mette “liberamente” a disposizione per la produzione: uomini, conoscenze, capacità, tecnologie, capitali fissi, ecc.. Il “cuore” della rivoluzione industriale settecentesca non è stato né la macchina a vapore, né il telaio meccanico o le altre e numerose invenzioni tecniche del periodo, né i capitali accumulati nel periodo mercantile, tutti elementi evidentemente necessari, ma il *Gesamtarbeiter*, l’«operaio complessivo», come Karl Marx chiama (Capitale, I, 11)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> «La produzione capitalistica comincia realmente, come abbiamo veduto, solo quando il *medesimo* capitale individuale impiega allo stesso tempo un numero piuttosto considerevole di operai [...] sotto il comando dello stesso capitalista [...] La *forma del lavoro di molte persone* che lavorano l’una accanto all’altra e l’una assieme all’altra secondo un piano, in *uno stesso* processo di produzione [...] si chiama *cooperazione* [...] l’operaio combinato o *operaio complessivo* (*Gesamtarbeiter*) ha occhi e mani davanti e di dietro, e possiede fino a un certo punto la dote dell’ubiquità, fa procedere il prodotto complessivo più alla svelta [...] La giornata di lavoro combinata produce quantità di valore d’uso maggiori della somma di egual numero di giornate di lavorative individuali singole, e quindi

l'organizzazione cooperativa di un numero elevato di operai sotto il «comando dispotico» del capitalista. Una organizzazione precedentemente inesistente che ha determinato il balzo della produttività che conosciamo e il nuovo modo di produrre attorno al quale è stata costruita un'intera società, la società industriale, che ha dominato la nostra vita fino agli ultimi decenni del XIX secolo e che continua ancora oggi nella forma della sua crisi.

Ebbene il libro di Federico Butera, *Disegnare l'Italia*, Egea 2023, ci introduce, attraverso l'analisi del sistema produttivo del nostro paese, al nuovo balzo che il capitalismo sta approntando sulla base di un insieme di nuove invenzioni organizzative, il cui cuore è, come l'autore illustra con precisione, l'«impresa integrale».

Prima di analizzare che cosa sia questa organizzazione occorre sottolineare, primo, che diversamente dal 700 questa volta l'innovazione capitalistica non parte dalla «forza lavoro» (che non è più la forma storica portante del lavoro industriale), ma dall'impresa stessa. La nuova concezione del modo di produzione presuppone cioè un nuovo modello di impresa e non semplicemente un nuovo modo di lavorare. Di fatto, come Butera dimostra, si tratta di una nuova impresa per un nuovo modo di lavorare, ma si tratta comunque di una innovazione che inizia dall'impresa. Questa la prima caratteristica del nuovo balzo organizzativo.

Secondo, che il capitale innova creando nuova socialità. Questa è la forza del capitale, che non ha solo bisogno della

---

diminuisce il tempo di lavoro necessario» (K. Marx, *Il capitale*, Roma, Editori Riuniti 1964, pp. 363-370)

“libertà” della società civile, ma che si rinnova creando nuova socialità, cioè “arricchendo” quella stessa società da cui dipende il suo sviluppo. Naturalmente questa nuova socialità non è senza profitto, né contraddizioni. Ma occorre tenerla presente perché è il modo specifico in cui il capitale si rinnova continuamente e si sviluppa: invadendo la società di nuova socialità capitalistica, aumentando la socialità complessiva, non riducendola, inventando socialità non semplicemente sottomettendo quella esistente. Anche il *Gesamtarbeiter* era una nuova socialità, cooperativa, ancorché astratta<sup>2</sup>, e non semplicemente una forma di dominio stabilito su di un segmento (il proletariato) della società. D'altra parte organizzare significa sempre creare socialità. Anche l' «impresa integrale» è una nuova socialità. In altre parole il nuovo balzo si presenta come una nuova socialità dell'impresa e non solo del lavoro del lavoro, ovvero, come vedremo meglio più avanti, anche del lavoro, ma a partire da una nuova socialità imprenditoriale. Nel 700 l'impresa nasce creando una nuova socialità (astratta) del lavoro che realizza un balzo nella produttività; oggi la nuova socialità (concreta) del lavoro si forma a partire dalla socialità dell'impresa, di cui questa ha necessità per il modo di produrre richiesto dalla società e dal mercato. Si tratta di aspetti che cambiano molte cose.

---

<sup>2</sup> Ho approfondito questi temi Nella Introduzione a G. Mari, F. Ammannati, S. Brogi, T. Faitini, A. Fermani, F. Seghezzi, A. Tonarelli (a cura), *Idee di lavoro e di ozio per la nostra civiltà*, Firenze, F.U.P., 2024

## *L'impresa integrale*

Ma che cos'è un'«impresa integrale»? E, soprattutto, che tipo di socialità propone? «Integrale» vuol dire non essere orientati esclusivamente al profitto, è quindi sinonimo di «impresa responsabile», di organizzazione «capace di coniugare economicità, sostenibilità e qualità della vita delle persone»: l' «impresa integrale dà concretezza alla responsabilità sociale dell'impresa, coniugando economicità e socialità sulle sue dimensioni costitutive» (p. 163). Nel libro si citano numerose imprese italiane e estere che rientrano in questo tipo di impresa dimostrando che si tratta di processi in corso e non di meri auspici: dalle grandi imprese come Ferrero, Luxottica, Prada, Zambon, Illy e molte altre, alle medie imprese come Cucinelli, IMA, Reply, Bonfiglioli e molte altre, alle piccole imprese con oltre il 37% di crescita annua come Borbone, Colinfarma, Unicoenergia, Gaiaa.

Butera non si limita a proporre un'idea e a fare degli esempi concreti, ma avanza delle linee guida e individua delle condizioni perché l' «impresa integrale» possa essere pienamente realizzata e diffusa, potenziandone la capacità di cura dell'ambiente e della qualità della vita di lavoro. Alle pp. 38-40 vengono elencate 11 principali caratteristiche cui una impresa dovrebbe conformarsi per essere «integrale»:

- 1) «produzione e commercializzazione di beni o servizi socialmente utili, che migliorano la società e la vita delle persone» secondo gli standard culturali in vigore nella

società; 2) «contribuisce a creare il bene comune della società intera» a cominciare dal contesto in cui opera; 3) «crea innovazione e valorizza il capitale intellettuale; 4) «crea sistemi sociotecnici e reti organizzative efficaci ed efficienti» evitando prassi burocratiche; 5) «crea comunità. Attiva reti di soggetti economici, istituzionali e di persone che interagiscono positivamente» avvalendosi sul piano globale delle tecnologie digitali; 6) «è capace di rispettare e sviluppare l'ambiente fisico e sociale»; 7) «crea asset materiali e immateriali fruibili da tutti», accumulando «capitale sociale» che «fertilizza comunità, sistemi economici territoriali, PA, altre imprese»; 8) «produce persone vere formate e socializzate nella e con l'impresa»: «Product of work is people» (Philip Herbst); 9) «ha una governance trasparente e in diversi modi partecipata»; 10) «dà valore e dignità a tutti coloro che vi lavorano e ai clienti»: imprenditore, azionisti, dirigenti, professional, operai e impiegati, clienti; 11) «misura il raggiungimento degli obiettivi» mediante gli indicatori economici, sociali, ambientali (ROI, ROE, ecc.).

Difficile negare che l'«impresa integrale» non rappresenti una rivoluzione nella cultura del fare impresa dal significato fortemente sociale, come rivelano le espressioni con cui Butera designa molti degli effetti prodotti dall'«impresa integrale»: «socialmente utili», «bene comune», «crea comunità», «fruibili da tutti», «capitale sociale», persone «socializzate». E come rivela il lato forse più significativo di questa nuova socialità messa in campo dal capitale e su cui l'autore insiste

particolarmente: l'organizzazione a «rete» dell'impresa. E la «rete» cosa socializza?

### *L'impresa rete*

Scrive Butera (Cap. 4) che tra il «modello Mirafiori», in cui l'impresa centralizza tutti gli aspetti della produzione, è il modello «piccolo è bello», esiste un «terzo modo per fare impresa: le reti organizzative governate». In questo caso la «rete è un nuovo soggetto collettivo». Se il capitalismo settecentesco si afferma creando un «*operaio collettivo*» (*Gesamtarbeiter*), il capitalismo della fine XIX secolo si trasforma mettendo in campo una *impresa collettiva*: la «rete» come sostituzione dei «castelli gerarchici» tipo Mirafiori o la Ford di Detroit. Ma se il *Gesamtarbeiter* era tenuto insieme e reso produttivo dal «dispostismo del capitale», che cosa tiene insieme e rende produttiva una «rete» di imprese? Butera non ha dubbi che sia il fine produttivo comune: «la rete organizzativa è un modello di relazioni per raggiungere fini comuni fra soggetti che tendono a operare come un unico attore comune». Ed a proposito cita A. Picchierri: «l'organizzazione a rete è un modello stabile di transizioni cooperative tra attori individuali o collettivi che costituisce un nuovo attore»; e A. Grandori che insiste sulla necessità di «sistemi di coordinamento e di governo».

Quanto alle forme che la rete può assumere Butera ne elenca diverse: imprese grandi che si articolano «in unità autonome»; «filiera di imprese indipendenti» con una

media impresa «pivotal»; «filiere, distretti, distretti allungati, distretti tecnologici, metadistretti o cluster» di piccole imprese; «consorzi»; imprese che si legano a rete nella «competizione» di «beni comuni»; imprese legate «entro piattaforme comuni»; «piattaforme digitali» che legano «produttori, agenti distributori, clienti»; «ecosistemi (come la Silicon Valley). Mi sembra evidente che, indipendentemente dalla competizione esterna o dalla emulazione interna, la rete presuppone un determinato livello di finalità produttiva o di business comune che rende utile e possibile la rete, cioè l'appartenenza alle stesse finalità, anche nel caso di profitti in competizione. Certamente la grande impresa che si articola in unità autonome costituisce un nuovo soggetto in maniera assai più forte della rete di imprese che competono su stessi beni comuni (materiali o immateriali), anche se l'analogia delle finalità, come nei distretti, crea sinergie che tendono a determinare un nuovo soggetto. In ogni caso si tratta sempre di una *nuova socialità* che si crea al livello dell'impresa, non più guidata solo dalla competizione e dalla gerarchia.

E qual è la natura di questa socialità? Direi che essa introduce nella cultura del capitalismo postfordista e neoliberale della fine del XIX secolo un elemento di socialità che non esistente nella cultura schumpeteriana della «distruzione creativa»: l'impresa cresce non solo distruggendo ma *anche* facendo rete, cioè realizzando *anche* nuove forme di cooperazione.

Se il *Gesamtarbeiter* e la rete sono le due forme di organizzazione che caratterizzano le due fasi del capitalismo che ho cercato di tratteggiare, allora possiamo anche sostenere che mentre il primo capitalismo si afferma attraverso la negazione della socialità concreta (umana) tra gli operai, che fa collaborare senza che essi «appartengano a se stessi» (K. Marx), che li fa cioè cooperare in quanto forza lavoro astratta, in un quadro di cultura d'impresa che esercita il dominio verticale sui dipendenti e la «distruzione creativa» nei confronti degli altri imprenditori, quindi in un clima di totale svalutazione della "fraternità" come elemento dello sviluppo sociale; nella seconda fase, in cui ci troviamo, sembra essersi aperta, come Butera ci aiuta a capire, la crisi di questa cultura distruttiva, una crisi, che accade anche sotto la spinta della questione ecologica e delle tecnologie digitali della comunicazione, e che pone, a partire dal come fare impresa, il problema di una nuova socialità costruita sul che cosa produrre. Butera sembra dare credito all'idea di una trasformazione dell'impresa da modello di organizzazione concorrenziale e distruttiva a soggetto di cooperazione e competizione a partire dalla conservazione e dallo sviluppo di beni comuni. Credo che la rete costituisca una effettiva premessa materiale per la cultura di una nuova socialità, a patto che questa socialità dell'impresa sappia trasformarsi in socialità concreta per tutte le persone che lavorano e vivono nella rete. La quale dovrebbe conquistare un livello di responsabilità, cioè di superamento del valore assoluto del profitto, che può



affermarsi soltanto, da una parte, col rispetto dei diritti e della dignità del lavoro sostenuto e attivato da tale imprenditorialità e del superamento delle polarizzazioni di potere, ricchezza e qualità di vita nella società in cui le reti operano; e dall'altra col valore sociale di che cosa si produce, della scelta dei beni e dei servizi che l'impresa deve produrre.

### *Socialità dell'impresa e socialità delle persone: la fine del fordismo*

Non entro ulteriormente in merito ai caratteri del nuovo modello di impresa disegnato da Butera, tra l'altro sulla base di una ricca esperienza in fatto di organizzazioni imprenditoriali e della conoscenza di una vastissima letteratura, ciò che gli permette nei Capp. 4, 5 e 6 di fornire al lettore criteri teorici – a cominciare dalla «sociotecnica 5.0» - e vere e proprie linee guida per l'implementazione del tipo di impresa che egli sostiene.

Vorrei invece riprendere il discorso fatto sin qui dal punto di vista dell'impresa e approfondirlo, riprendendolo, anche per interesse e competenze personali, a partire dal lavoro. Questo al fine di mettere a fuoco il rapporto che intercorre, o può intercorrere, tra l'«impresa integrale» e le persone che vi lavorano, delle quali Butera nel libro parla altrettanto che dell'impresa. Per il ragionamento è utile richiamare un fatto, ben noto e presente nel libro, e cioè che tutto, o quasi, incomincia con la fine del fordismo. Ho detto «quasi» perché l'esperienza

imprenditoriale promossa da Adriano Olivetti negli anni cinquanta, cui Butera nella seconda fase ha attivamente partecipato, e l'opera di Butera *I frantumi ricomposti. Ideologia e struttura nel declino del taylorismo in America* (1972), in cui si annuncia la crisi del fordismo, appartengono ad un periodo precedente tale fine, dimostrando che le idee teoriche e le scelte organizzative non hanno una mera legittimità o necessità storica: dipendono prima di tutto dalla volontà, anche se questa non può ignorare le condizioni oggettive poste dalla storia.

Quindi, questo il punto che vorrei sottolineare, l'idea dell'«impresa integrale» si afferma anche a causa della fine del fordismo. Questo può essere considerato da più punti di vista. A me interessa da quello secondo cui questa impresa è anche una risposta alla fine del lavoro esecutivo, parcellizzato e degradato su cui è cresciuta la società industriale. Una risposta alla fine di un'organizzazione del lavoro che, *nel lavoro*, come già ricordato, ha programmaticamente negato la persona, che ha esaltato il lavoro astratto (senza qualità personali) e che perciò ha organizzato la produzione sulla base di una verticalità di tipo militare. Tutto questo è alla fine crollato, per ragioni sociali, culturali ed economiche, e la produzione a partire dagli anni ottanta ha avuto sempre di più bisogno di persone e non di esecutori. Cioè di lavoratori con capacità autonome, creative e responsabili, ancorché non ugualmente in tutti i lavori (polarizzazione del mercato del lavoro), ma senz'altro in tutti quelli innovativi e

insostituibili dalle macchine, a cominciare dai “i lavoratori della conoscenza» (su cui Butera si è a lungo soffermato).

L'«impresa integrale» *risponde quindi all'esigenza di organizzare delle persone*, e non è semplicemente una organizzazione che crea e promuove questo tipo di lavoratori. Ma a questo punto è nuovamente importante rimettere in gioco la nozione di *Gesamtarbeiter* e ricordare che essa rappresenta una socialità astratta del lavoro perché socialità non realizzata da persone, cioè da lavoratori con sufficiente autonomia, ma da operai che «non appartengono a se stessi». Ma il *Gesamtarbeiter* viene superato con la fine del fordismo. Questo fatto, che rappresenta l'entrata di una nuova soggettività attiva nella società dal valore storico, è un avvenimento parallelo a quello della socializzazione dell'impresa, ed allora è decisivo pensare il *rapporto* tra queste due nuove socialità. La capacità di rinnovamento organizzativo del capitalismo rinviene in questa soggettività, frutto prima di tutto di una aspirazione alla libertà che nessun taylorismo è riuscito a cancellare negli operai, una *sfida* in cui si gioca la produttività stessa dell'impresa. Ovviamente la sfida può essere concepita in diverse maniere, anche in quella che interpreta la nuova impresa digitale come uno strumento per nuove forme di controllo e subordinazione del lavoro.

Tuttavia l'impresa a rete ha attivato forme di socialità del lavoro che non sono governabili con categorie manageriali novecentesche. Butera nel libro parla frequentemente di una lavoro che si svolge in comunità, in

comune, in team, ecc. tutte dimensioni ignote al modo di produzione fordista fondato sul lavoro astratto, e che mettono in gioco un nuovo modo di produzione. La socialità dell'impresa e quella del lavoro sono socialità interagenti che, ancorché non prive di contraddizioni, si richiamano vicendevolmente, ed il cui rapporto positivo appare decisivo per la produttività, le finalità sociali e la responsabilità, non solo dell'impresa ma anche del lavoro, che ha un'autonoma responsabilità da far valere.

Vorrei anche sottolineare, perché mi sembra importante, che questa doppia nuova socialità, e dell'impresa e del lavoro, rappresenta una ricchezza difficilmente sottovalutabile dal punto di vista dello sviluppo umano e politico della società. Ovvero che l'incontro, l'intreccio e il conflitto gestito democraticamente di questi due lati della socialità, appaiono decisivi per evitare l'avvio di una possibile decadenza che verrebbe aperta dal loro reciproco disconoscimento.

### *La partecipazione rappresentativa e quella diretta*

Il discorso finisce sul tema, mi sembra, cui anche Butera si sofferma ripetutamente, della *partecipazione*. Quale partecipazione per la nuova socialità? Non si tratta più, come per l'Art. 46 della Costituzione, tra l'altro del tutto disatteso sul piano normativo, di una partecipazione in termini di informazione. Questa poteva andare bene quando la produzione era di massa e il problema ecologico

non presente nei termini attuali. Oggi occorre una partecipazione che rafforzi e valuti costantemente le finalità sociali che costituiscono la responsabilità imprenditoriale e che sappia coinvolgere il lavoro e la sua autonoma responsabilità. I termini sociali del *che cosa* produrre si impongono in maniera diretta e proattiva sul piano della partecipazione, ed anche se la responsabilità finale dei risultati non può non rimanere all'impresa, i rappresentanti dei lavoratori devono poter esprimere proattivamente la loro opinione sui contenuti e le modalità di tutto ciò che accade nell'impresa ed avere la possibilità di farla valere in piena trasparenza nelle decisioni aziendali. Su questo piano l'esperienza della *Mitbestimmung* tedesca è una esperienza da tenere presente. La necessità della democrazia industriale al fine di avere un lavoro dignitoso e capace di realizzare la persona è sostenuta con decisione anche nel § 14 della *Laborem Exrcens* (1981) di Giovanni Paolo II. Più recentemente I. Ferreras in *Gouverner le capitalisme*, PUF, 2012, e poi in *Hé patron*, Seuil 2023, sostiene l'idea di una partecipazione istituzionalizzata dei lavoratori nelle imprese, nella forma di un «bicameralismo economico», un consiglio degli azionisti ed uno dei lavoratori; e nell'ultimo suo libro B. Sanders, *Sfidare il capitalismo*, Fazzi 2024, insiste sull'idea di una partecipazione dei lavoratori all'azionariato dell'impresa. Ma la partecipazione più forte è quella che parte dal lavoro, dal controllo e dalla promozione individuale e collettiva dei processi di lavoro e della "organizzazione reale": è stato

questo la base dell'*industrial democracy* scandinava che tendeva ad aumentare la partecipazione "at the shop floor" oltre alla presenza dei lavoratori in organismi rappresentativi formali, come descritta in Fred Emery and Einar Thorsrud *Democracy at work*, Martinus Nijhoff, Leiden 1973.

Ovviamente le modalità di una partecipazione dei rappresentanti della nuova socialità del lavoro che si incontra e misura con la nuova socialità dell'«impresa integrale» possono essere molteplici, ma appaiono indispensabili per realizzare effettivamente le forme di un coinvolgimento autonomo del lavoro alle strategie complessive di un'impresa interessata a raggiungere i gradi di produttività necessari attraverso forme avanzate di democrazia industriale.