

confrontarsi con la difficile necessità di progettare assieme organizzazioni complesse, adeguate alle sfide che abbiamo di fronte come umanità.

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

Scomporre e ricomporre gli elementi dell'organizzazione secondo i fini

di *Giovanni Costa*⁵

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

Questo volume rappresenta sicuramente una sorta di biografia intellettuale di un grande protagonista del pensiero organizzativo che ha consapevolezza del valore di quanto ha elaborato ma mantiene sempre vivo uno spirito critico che lo porta a ripensare, riattualizzare e se necessario risistemare quanto ha scritto. Questa è anche la storia di un pezzo

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

dell'imprenditorialità e della Pubblica Amministrazione in Italia, una storia fatta di vittorie e sconfitte, di cambiamenti avviati e mai conclusi, ma anche di innovazioni che hanno consentito progressi e generato eccellenze.

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

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

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

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

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

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

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

Oggi il tema dominante sembra essere la digitalizzazione che pone la tecnologia in un ruolo che sarebbe difficile sopravvalutare, ma che richiede di essere inserita in un processo più ampio per mobilitare e valorizzare il suo enorme potenziale innovativo. Tutta l'opera di Butera, meticolosamente attenta alla dimensione sociale o, meglio, all'interazione tra tecnico e sociale, ci dà gli strumenti per capire che l'innovazione sociale non è meno strategica di quella tecnologica. Dove per innovazione sociale si intendono attività volte a costruire i singoli ruoli, connetterli in reti

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

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

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

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

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

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