

## [Approfondimento] L'interdisciplinarietà come missione

Marco Frey\*

La figura di Lorenzo Caselli è significativamente correlata all'intero mio percorso scientifico e valoriale e quindi questa è un'occasione per fare una riflessione sul suo contributo, ma anche sui processi di sviluppo culturale che hanno caratterizzato un gruppo di ricercatori che hanno condiviso un comune percorso scientifico, la cui matrice originaria può essere ricondotta a Pasquale Saraceno e al suo allievo Sergio Vaccà, che per tutti noi è stato il riferimento più diretto. Nello sviluppo di questa riflessione utilizzerò una parola chiave specifica, ma significativa, che è quella dell'interdisciplinarietà.

La prima parte del percorso scientifico di Caselli è strettamente connesso al Saraceno della *Produzione Industriale*, il suo *Teoria dell'organizzazione e processi decisionali nell'impresa*, del 1966, arricchisce con la prospettiva organizzativa l'impostazione più economico-industriale di Saraceno. È un primo importante contributo dell'impostazione interdisciplinare che caratterizza tutta la Scuola di Saraceno, nelle componenti che caratterizzano le tre sedi in cui si sviluppa a partire dagli anni sessanta, oltre a Genova, Venezia e Milano (dove Vaccà si sposterà a partire dal 1982).

Ed è con Vaccà nel 1986 che io inizio il mio percorso accademico, vivendo sin dall'inizio l'esperienza di *Economia e Politica Industriale*, la rivista che incarna questo spirito interdisciplinare, orientato a fornire un contributo rilevante alla teoria dell'impresa, con una particolare attenzione ai processi innovativi e di internazionalizzazione. Lorenzo Caselli ha contribuito sin dall'inizio allo sviluppo di questa Rivista, iniziato a Genova con il nome di *Bollettino di Economia e Politica Industriale* nel 1973. Al proposito meritano di essere riletti gli articoli sulle piccole e medie imprese (Caselli, 1973 a e b), o il contributo nell'anno successivo nel numero monografico sul decentramento produttivo (Caselli, 1974), a cui partecipò anche mio padre (Frey, 1974), aggiungendo la prospettiva dell'economista del lavoro.

Dal mio lato più di un decennio dopo mi trovai pienamente inserito nel percorso culturale della Rivista, venendo coinvolto precocemente da Sergio Vaccà e da Giorgio Lunghini nel supportare l'analisi di alcune tematiche intrinsecamente interdisciplinari, come l'automazione d'ufficio, la ristrutturazione ritardata in Alfa

---

\* **Marco Frey**, Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Scuola Universitaria Superiore Sant'Anna di Pisa, e-mail: marco.frey@santannapisa.it.

Romeo, il rapporto tra Finanza e Industria. Sono anni in cui il cenacolo creato da Vaccà è particolarmente ricco di stimoli e discussioni, a cui partecipano molti colleghi della scuola genovese (oltre a Caselli, divenuto il *primus inter pares* di quella Scuola, Gianni Cozzi, Pietro Genco, Giorgio Giorgetti, Roberto Cafferata), o veneziana (in particolare Enzo Rullani, che fu correlatore della mia tesi di laurea). Quel periodo ha contribuito in modo straordinario alla mia formazione, creando le basi fondamentali per tutto ciò che ho poi sono stato in grado di fare negli anni successivi.

A quell'epoca Caselli coltivava la sua visione dell'impresa, interpretandone le contraddizioni (quelle che oggi chiameremmo, in linea con le nuove tendenze nel management, "paradossi") e valorizzando la componente multistakeholder che deve caratterizzarne i processi decisionali. Ricordo diversi contributi, il primo pubblicato sempre su "Ecopol", legato ai processi di acquisto e alla logistica (Caselli, 1986), o il volume inerente i processi di regolazione sociale (Caselli et al., 1988), a testimonianza, tra l'altro, di un impegno anche personale (altro *modus operandi* che ha condiviso con mio padre) a favore di modalità innovative di contribuzione del sindacato alle politiche industriali e del lavoro. Come sempre l'etica delle organizzazioni, non solo delle imprese, è fondata sulla robustezza valoriale delle persone che partecipano alla loro evoluzione.

All'inizio degli anni novanta cominciai a collaborare più strettamente con Roberto Cafferata (il più giovane del gruppo degli ordinari genovesi capeggiati da Caselli), con il quale mi trovai a proseguire il percorso avviato nella scia di Saraceno e nella prospettiva interdisciplinare tracciata da Caselli, in cui teorie organizzative e teorie dell'impresa si intrecciavano in modo profondo, rendendo inconsistenti i confini tra le diverse discipline aziendalistiche. Ciò però rendeva opportuno avere dei solidi riferimenti relativamente ai rapporti dell'impresa con il suo contesto di riferimento.

Sotto lo stimolo di Cafferata mi ritrovai così a contribuire ad un'importante opera, la cui rilevanza è già stata evidenziata nell'editoriale, che Caselli coordinò nel 1995, *Le parole dell'impresa*. Avevo da tempo maturato un profondo interesse, anche su stimolo di Vaccà che nel 1987 aveva voluto creare un'area di ricerca in IEFEB/Bocconi sui temi ambientali, per la gestione delle problematiche ambientali nelle imprese e mi trovai così a fornire un primo contributo proprio sul tema "ambiente naturale", su cui quell'anno pubblicai anche la mia seconda monografia (Frey, 1995). In realtà nella struttura ampia dell'opera di Caselli fornii anche un secondo contributo sui processi di normalizzazione, standardizzazione e integrazione, nella prospettiva tipica dei sistemi di gestione che devono supportare all'interno dell'impresa le dinamiche trasformative (a partire dalla qualità e dall'ambiente).

Le intersezioni di percorso dovevano però continuare e qualche anno dopo sempre Cafferata mi coinvolse nell'avventura di *Impresa Progetto* (il cui primo numero uscì nel 2004 dedicato proprio a Sergio Vaccà), che ancora oggi costituisce il contesto in cui l'interazione con Lorenzo Caselli è particolarmente viva e frequente. In questo ambito abbiamo condiviso numerose riflessioni sull'evoluzione dell'impresa e delle sue finalità, sulle sfide della società e dell'economia e sul contributo che le imprese possono portare, sul ruolo dei docenti e delle Università in questi percorsi trasformativi.

Concentrandoci sul tema dell'interdisciplinarietà, Caselli esplicita nel suo primo Editoriale, sul n.1 del 2004, un'attenzione primaria al ruolo delle discipline aziendalistiche e nella loro potenzialità di "convergenza". Qui ha senso riportare le sue parole: "come aziendalisti dovremmo ragionare di più su ciò che ci tiene uniti ovvero sui fattori costitutivi del nostro essere oggi una comunità di studiosi". Emerge da subito un orientamento fortemente interdisciplinare di *Impresa e Progetto*: "il rafforzamento della comunità degli aziendalisti comporta la necessità che si sappia sia investire "a monte" attraverso un rapporto non spregiudicato con gli altri saperi richiesti dalla multidimensionalità dei nostri oggetti di studio, ... sia investire in "relazionalità" nel senso di una più efficace organizzazione del lavoro scientifico, privilegiando la trasversalità e l'apertura verso l'esterno, ampliando gli orizzonti conoscitivi e operativi". "In questa prospettiva - prosegue Caselli - la singola disciplina va considerata come una particolare e contingente via di accesso al reale, combinabile con altre, in funzione dell'intento conoscitivo che si vuole perseguire".

A questa impostazione si collega il tema dell'impatto della nostra attività di ricerca: "Abbiamo bisogno di studiosi, penso ai nostri giovani, il cui obiettivo sia la comprensione non autarchica dei problemi delle imprese nella loro concretezza e completezza, nella loro proiezione storico - evolutiva, nel loro quadro istituzionale, sociale, culturale".

A ciò ci si ricollega anche la condivisione di una dimensione valoriale e olistica in cui collocare l'analisi dello sviluppo dell'impresa, come leggiamo al termine dell'editoriale del terzo numero di *Impresa Progetto* (Caselli, 2005a): "Efficienza, efficacia, giustizia, partecipazione non possono più essere separate e in misura crescente si pongono come condizioni per uno sviluppo qualitativamente più ricco, a servizio dell'uomo produttore, consumatore, cittadino. Il ragionamento passa attraverso imprese eticamente e socialmente responsabili. Tutto ciò ci invita a ravvivare la funzione civile della ricerca aziendale e a garantire una circolarità virtuosa tra essenza morale e progresso economico". E nell'editoriale del numero successivo, Caselli (2005b) ribadisce: "nella misura in cui lo studioso è convinto di non poter mettere i valori tra parentesi si rende conto che le discipline economiche, aziendali, organizzative professate perdono la loro autosufficienza, diventano discipline aperte, capaci di trascendere i propri limiti, ampliando di conseguenza gli orizzonti conoscitivi e operativi".

Qualche anno dopo, *Impresa Progetto* sarebbe entrata in una seconda fase, allargandosi oltre la sede genovese e inserendo nel Comitato di Direzione Roberto Cafferata, Giorgio Donna e lo scrivente, seguiti negli anni successivi da altri colleghi di diverse sedi universitarie.

Evidenziato l'incipit, passo oltre: il lavoro svolto insieme, di cui tutti siamo orgogliosi, è direttamente a disposizione sul sito della Rivista e quindi piuttosto che dilungarmi sull'evoluzione e l'articolazione di questi ragionamenti negli ultimi vent'anni, preferisco concentrarmi sull'ultimissimo recente evento, relativo proprio alla celebrazione dei vent'anni di *Impresa Progetto*.

In quell'occasione su richiesta dei colleghi ho concepito e coordinato un panel sul tema dell'interdisciplinarietà, che mi consente di chiudere il cerchio di questa

riflessione, lasciando una traccia scritta della discussione che abbiamo avuto in quella circostanza.

Il panel è stato articolato su quattro pilastri interdisciplinari, relativi all'integrazione tra saperi, trasformazioni, attori, impatti.

L'integrazione tra saperi prende il via dalle connessioni tra le discipline aziendali, ma si estende a quelle economiche, sociali, ingegneristiche, naturalistiche, mediche. Nel panel eravamo presenti io e la Rettrice Sabina Nuti, protagonisti alla Scuola Sant'Anna dello sviluppo di due importanti aree di ricerca, sul management della sostenibilità e sul management della salute. Queste aree di ricerca, anime insieme all'area innovazione dell'Istituto di Management della Scuola, si sono evolute dopo vent'anni in due Centri Interdisciplinari, in cui i diversi saperi si integrano in un'attività di ricerca, docenza e terza missione strettamente connessa.

Si tratta di un esperimento che sposa pienamente lo spirito di Lorenzo Caselli e di *Impresa Progetto*, applicandolo a grandi sfide trasformazionali della contemporaneità, quali sono la sostenibilità, e la tutela della salute. Risulta impossibile trattare queste tematiche e le relative trasformazioni senza costruire robusti strumenti metodologici che uniscano competenze trasversali per analizzare i diversi contesti, alimentare la conoscenza delle dinamiche di transizione e supportare i processi decisionali delle organizzazioni pubbliche e private. Istituzioni, imprese e cittadini/consumatori sono attori assolutamente chiave che devono condividere valori e visioni di futuro per affrontare adeguatamente le crisi multiple che stiamo vivendo, ma al centro del nostro ragionamento vi è sempre, oggi come cinquant'anni fa, l'impresa, con la sua potenzialità e capacità evolutiva.

Per questo gli altri due attori del panel sono stati il Direttore di Confindustria Genova e il responsabile della sostenibilità di un'impresa, come Erg, che negli ultimi anni ha effettuato una transizione radicale dalla raffinazione petrolifera alla produzione di energia rinnovabile. Dal confronto con loro è emerso come per le imprese oggi siano essenziali competenze interdisciplinari che supportino strategie improntate ad un'evoluzione profonda di logiche competitive sempre più connesse ad un rapporto stretto con i bisogni sociali e con il contributo che può provenire dal mondo della ricerca. Tutto ciò perché le organizzazioni oggi sono sempre più chiamate oggi a generare un impatto positivo sulla società. Ciò vale per le imprese, per le organizzazioni sanitarie, ma anche per le Università. Tutti siamo chiamati ad esplicitare le nostre finalità (il *purpose*, per usare un altro tema à la page, che *Impresa Progetto* ha ampiamente trattato) e la capacità di farlo insieme aggiunge un altro importante tassello all'integrazione interdisciplinare. Alla base infatti dei percorsi di trasformazione devono esserci alcune "ragionevoli certezze", su cui costruire una visione integrata di futuro in cui ci si possa riconoscere dal punto di vista valoriale, ma anche in una prospettiva di competitività, per poi agire coerentemente nella costruzione delle competenze interdisciplinari necessarie.

Crediamo che queste riflessioni potranno accompagnare, insieme alle numerose altre presenti in questo numero di *Impresa Progetto*, lo sviluppo della Rivista nei prossimi vent'anni, in cui protagonisti saranno le nuove generazioni, nel pieno spirito di Lorenzo Caselli e della sostenibilità.

## Bibliografia

- Caselli, L. (1966). *Teoria dell'organizzazione e processi decisionali nell'impresa*. Giappichelli Editore, Torino.
- Caselli, L. (1973a), La scoperta delle piccole e medie imprese. *Bollettino di Economia e Politica Industriale*, 2.
- Caselli, L. (1973b), Un partner per le piccole e medie imprese, *Bollettino di Economia e Politica Industriale*, 3.
- Caselli, L. (1974). Decentramento produttivo e sviluppo dualistico. *Economia e Politica Industriale*, 40.
- Caselli, L. (1986). L'innovazione logistica nelle strategie di impresa. *Economia e politica industriale*, 51, 51-62.
- Caselli, L., Ferrando, P. M., & Gozzi, A. (1988). *Trasformazioni produttive e regolazione sociale*. Edizioni Lavoro, Roma.
- Caselli, L. (1995). (A cura di). *Le parole dell'impresa. Guida alla lettura del cambiamento*. Vol. I-II, F. Angeli, Documenti Isvet, Milano.
- Caselli, L. (2004). Perché questa Rivista. *Impresa Progetto*, 1.
- Caselli, L. (2005a). La funzione civile degli aziendalisti. *Impresa Progetto*, 2.
- Caselli, L. (2005b). Imprese, economisti aziendali e società civile. *Impresa Progetto*, 3.
- Frey L. (1974), La Problematica Del Decentramento Produttivo, *Economia e Politica Industriale*, 40.
- Frey M. (1995), *Il Management ambientale*, Franco Angeli, Milano.