

Daniela Bandera

L'impresa coevolutiva. Le quattro sfide del management

FrancoAngeli, 2019, pp.378. Euro 46,00

## RECENSIONE



La *coevoluzione* è definita nel testo come uno sforzo che l'organizzazione deve mettere in atto per adattarsi in modo costruttivo all'ambiente. Per farlo deve raccogliere quattro sfide: il cambiamento continuo, un nuovo rapporto con il mercato, la produzione di un'intelligenza collettiva, la leadership. L'azienda dotata delle caratteristiche sintetizzate dall'acronimo S.M.A.R.T. (e qui celate: leggere il libro per scoprire di che si tratta) potrà dirsi realmente coevolutiva.

Detta così sembra quasi facilmente fattibile, ma di certo così non è. Infatti Bandera ragiona - e aiuta a ragionare - sul rapporto tra le imprese e l'ambiente di scenario esterno, tra metodi di analisi organizzativa e declinazioni di approccio strategico, in ottica (ovviamente) coevolutiva per identificare forze motrici che aiutano a superare le resistenze, e a passare dalla teoria prima all'azione poi, secondo il processo *brain first, then action*. È in questa prospettiva che il libro, diviso in due parti, è strutturato in vari capitoli molto articolati, ognuno dei quali si chiude con una parte intitolata

*Question Time*, dove simbolicamente l'autrice risponde alle *Buone Domande per Buone Risposte* poste all'inizio del capitolo stesso, a proposito del percorso di lettura-ragionamento approfondito in cui la studiosa conduce chi legge. Inoltre, si segnala che nella parte introduttiva al testo è presente una *Overview* che descrive la sequenza dei capitoli e narra sinteticamente gli argomenti di ciascuno, in modo da introdurre alla logica del libro e ai suoi peculiari contenuti.

Il lavoro di Bandera non è una guida di management da *50 minuti* di lettura: è un lavoro copioso e profondo di sociologia dell'impresa, perché le sfide del management non possono essere liquidate in modo sbrigativo da una letteratura *usa e getta*, ma necessitano e meritano di essere trattate con rispetto della complessità con la quale si manifestano e che talvolta le sottende. In tal senso è ancora quindi più apprezzabile l'ottica interdisciplinare adottata da Bandera, sociologa delle organizzazioni, ricercatrice, consulente strategica di imprese e istituzioni, presidente nazionale di *EWMD Italia (European Women's Management Development)*. Infatti, attraverso questo libro l'autrice vuole accompagnare chi ha un ruolo apicale di management e di direzione d'impresa in quel processo di difficile equilibrio di gestione delle organizzazioni confrontandosi con la complessità, la velocità e l'imprevedibilità.

Chi ha un ruolo importante di direzione d'azienda, o di altri tipi di organizzazione, sa bene che è fondamentale alimentare la visione strategica e la comprensione degli scenari attraverso strumenti di lettura e di elaborazione di prospettive di sviluppo interno e di mercati, ridefinire il rapporto con i territori e con gli interlocutori di varia natura e categoria che impattano con il soggetto organizzazione in questione. Comprendere necessità e opportunità e resistenze rispetto al *change* e al proprio (ri)posizionamento d'impresa. Il tutto in modo coerente con valori e specificità che caratterizzano la propria Organizzazione. Acquista, quindi, particolare interesse - tra le altre - la proposta di Bandera inerente il *progetto del cambiamento coevolutivo*, secondo la chiave metodologica della "la piramide dispiegata". Un sistema questo di diagnosi e propulsività per l'elaborazione e l'agire strategici. Esso è frutto di processi ritmati dalle tappe della "road map della coevoluzione", le cui fasi e specifiche attività ben identificate scandiscono i differenti step del processo. Inoltre è un testo che suscita domande, fornisce alcune risposte, ma soprattutto sviluppa e stimola il pensiero e si pone come una significativa bussola anche per l'apprendimento organizzativo. Presupposto fondamentale per cercare poi di *fare e cambiare bene*.

Luciana d'Ambrosio Marri