

37. Progettazione dell'organizzazione aziendale e comportamento organizzativo. Cosa i manager - andando all'opera - possono imparare in materia di management ?

di *Luigi Maria Sicca*

*"Tradition ist nicht die Anbetung der Asche,
sondern die Weitergabe des Feuers"¹.
Gustav Mahler*

Sommario: 0. Antefatto, 1. Management dell'arte, 2. Aule universitarie ed organizzazioni culturali, 3. Umanesimo del management, 4. Sviluppi per la ricerca organizzativa tra progettazione e comportamento organizzativo, 5. False certezze organizzative, 6. Conclusioni.

0. ANTEFATTO.

“La presente nota è destinata ad avere le dimensioni del frammento ed il ruolo di uno stimolo ad ulteriori riflessioni. (...). Quest'ultimo invito non solo è rivolto agli esperti di psicologia dell'organizzazione, ma anche e più specificamente ai giovani aziendalisti interessati ad investire le proprie energie di ricerca, nel tempo, per approfondire in particolare non poche aree di interesse proprie dell'Organizzazione Aziendale” (Eminente, 1987).

¹ Ho avuto modo di commentare con Pasquale Gagliardi, che ringrazio, il senso di questa citazione di Mahler in occasione di un seminario al quale lo invitai a partecipare il 24.03.'07 a Napoli, per affrontare proprio il tema del trasferimento di saperi tra generazioni, anche attraverso le esperienze proprie del *management*, sia in azienda, che nella formazione manageriale ed in quella universitaria. Desidero ringraziare sentitamente Riccardo Mercurio, proprio nel segno di quella “tradizione” menzionata, perchè con lui condivido la costruzione quotidiana di esperienze e di “saperi” (manageriali e non), che consentono di impegnarmi in quello sforzo di paziente comprensione dei problemi di progettazione e comportamento organizzativo *in corpore viri* dell'azione di ricerca e di didattica, insieme ad folto gruppo di ricercatori e docenti di Organizzazione Aziendale. Grato poi a Paolo de Vita che, come sempre, ha dato un contributo critico per il miglioramento del mio elaborato. Unicamente mia, ovviamente, la responsabilità di contenuti e forma delle seguenti pagine.

Rileggere a distanza di oltre venti anni le bozze un po' ingiallite che Giorgio mi inviò, prima di dare alle stampe il saggio "Alcuni problemi organizzativi confrontati con la direzione d'orchestra", che avrebbe poi pubblicato in una raccolta di scritti in onore di Domenico Amodeo, fa riemergere un robusto filo conduttore sul mio percorso di studioso di Organizzazione Aziendale interessato al mondo delle (spesso impropriamente) cosiddette "organizzazioni culturali".

Aldilà delle frasi - iniziali e finali - citate da quel saggio di Giorgio Eminente, vi sono alcuni punti dell'attività scientifica, didattica e professionale di Giorgio Eminente, che sono ben visibili proprio a partire da una (ri)lettura di quel lavoro..., per nulla "ingiallito" e che consentono di perseguire l'obiettivo di questo lavoro sintetizzato nella domanda posta come sottotitolo: "Cosa i *manager* - andando all'opera - possono imparare in materia di *management* ?" Si tratterà, dunque, di trarre spunto da alcuni lavori di Giorgio Eminente e dalle numerose occasioni di incontro e confronto che abbiamo avuto nel tempo, alimentate da un fuoco, piuttosto che ceneri di una "tradizione", così come intesa da Mahler nell'*incipit* sopra riportato.

Il lavoro si compone così di due parti: nella prima si proporranno alcuni elementi di fondo che cercano di interpretare l'ordine che ha orientato la sensibilità e l'agire di Eminente come studioso, docente e consulente di *management*. Il mondo dell'arte, i potenziali insiti nelle comunità di apprendimento per lo sviluppo e la comprensione delle organizzazioni e la centralità della persona nelle teorie e nelle prassi manageriali saranno introdotti attraverso tre domande: cosa s'intende per *management* dell'arte (paragrafo 1) ? Quale rapporto tra il primo quesito e le aule universitarie (paragrafo 2) ? Come si può intendere l'umanesimo del *management* (paragrafo 3) ? Ciascuno di questi tre punti, affatto interconnessi, in letteratura sono trattati in modo assai ampio e nella prima parte di questo lavoro verranno affrontati sinteticamente a partire dalla lezione che Giorgio Eminente ha affidato alle comunità di ricerca e didattiche..

Nella seconda parte si declineranno queste idee, nella ricerca di un punto di sintesi (paragrafi 4 e successivi sottoparagrafi), tra alcuni fenomeni tipicamente aziendali da un lato e dinamiche organizzative - secolari (o millenarie) - proprie dei teatri d'opera dall'altro. In tal senso si focalizzerà l'attenzione a partire dal "modo di osservazione" di un *manager* che va all'opera e che, oltre ad emozionarsi per l'esperienza estetica, rimanda mentalmente quel che vede alle proprie esperienze professionali. In

particolare, si richiamerà l'attenzione del lettore sull'importanza di radiografare - attraverso alcune ipotesi derivanti dalla pragmatica della comunicazione - le interazioni (cooperative o competitive) tra attori che in quei contesti sviluppano processi organizzativi, coniugando la progettazione strutturale con il comportamento organizzativo. Queste due dimensioni (progettazione e comportamento) danno il titolo principale a questo lavoro e rappresentano – secondo una consolidata letteratura di *management* - una barriera “non eludibile”² per cercare dei comuni *denominatori* tra esperienze organizzative (apparentemente) distanti: pertanto entro tale dialettica emerge una base di riflessione su come antiche conoscenze in materia di organizzazione possano essere ancora attuali (paragrafi 5 e successivi sottoparagrafi), aldilà di cambiamenti che spesso sono più sintomatici di una “voglia di nuovo” che di discontinuità sostanziali da governare dal punto di vista organizzativo. Si ritiene, in altri termini, che la “gente di *management*” (nel seguito indicata con le generiche dizioni di *manager* o/e consulenti, ricercatori di organizzazione, ecc...) osservando uno spettacolo teatrale come espressivo sia di un *hardware* che di un *software* (nella metafora dell'organizzazione come computer) possa trarre delle preziose sollecitazioni che, lungi dall'assurgere a “teorie”, gettano un ponte tra mondi storicamente diversi. Seguono, al paragrafo 6, alcune considerazioni conclusive, allo scopo di ripercorrere quanto esposto, proponendo nuovi collegamenti tra le idee proposte ed ulteriori sviluppi per la ricerca, così come auspicato *illo tempore* proprio da Giorgio Eminente.

1. Management dell'arte

Tra il 1985 ed il 1986, poco prima che venisse stampato il menzionato volume in onore di Domenico Amodeo, le ricerche di *management* dell'arte erano quasi del tutto estranee alla comunità degli aziendalisti

² Come non evocare, in proposito, l'importante dibattito che tra la metà degli anni '70 e la fine degli anni '80 alimentò sulle pagine della Rivista Economia e Politica Industriale lo scambio di prospettive e di visioni tra economia industriale ed economia d'impresa? E come non rammentare, in proposito, le premesse epistemologiche che orientavano la comunità scientifica alla centralità della dialettica micro-macro, soggetti-sistemi, ecc..., così come proposte nel saggio di S. Vaccà dal titolo. (1985) *L'economia d'impresa alla ricerca di una identità?*

italiani e da poco si affacciavano all'interesse di gruppi di ricerca della New York University e successivamente, in Europa, alla City University di Londra, presso il *Department of Arts Policy and Management* e poi alla Università di *Warwick*, presso il *Centre of Theatre Studies*.

L'analisi del processo organizzativo di divisione del lavoro scientifico e di coordinamento della ricerca nelle comunità di studiosi interessate ai temi di *art management* (Sicca, 2000a) consente di evidenziare come questo interesse derivasse dall'esigenza di interpretare con sguardo aziendalistico quanto maturato dagli economisti pubblici, a partire dal celebre saggio di Baumol e Bowen alla metà degli anni '60 in cui i due autori formulavano le caratteristiche del loro "morbo" (Baumol-Bowen, 1965), dando il via ad un ampio dibattito (anche duro e critico) che si sviluppò su alcune autorevoli riviste internazionali.

In Italia si è arrivati ad avviare consistenti attività di ricerca e di formazione su questi temi alcuni anni dopo rispetto al mondo anglosassone: prima di giungere alla formazione di una generazione di studiosi solidamente ancorati al dibattito internazionale e prescindendo dalle logiche (spesso effimere) delle mode, si è talvolta verificato un vero e proprio orrore epistemologico e metodologico che ha inteso *l'art management* come un tentativo di "applicare" al mondo delle organizzazioni artistiche concetti, idee, metodi o strumenti della tradizione aziendalista, fino a giungere a definire (o assumendo addirittura *apriori* come) "aziende", organizzazioni che poco si prestavano e si prestano all'utilizzo di una simile dizione. Viceversa sembra offrire proficui risultati di ricerca quell'approccio teso ad interpretare le specificità degli oggetti empiricamente indagati, anche attraverso il consolidato metodo dei casi (su cui tanto, proprio Giorgio Eminente, ha riflettuto, studiato ed insegnato dai primi anni dopo la sua laurea, fino alle più recenti esperienze con le scuole estive dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale) che consente da un lato di recuperare un atteggiamento epistemologico della migliore tradizione di studi manageriali, dall'altro la centralità della dimensione retorica del linguaggio manageriale (Sicca-Zan, 2005).

Questo atteggiamento prudente ed al contempo di ampio respiro è nelle corde dell'opera di Giorgio Eminente come si può riscontrare già in quel saggio sulla direzione d'orchestra, laddove afferma:

“Meglio quindi chiarire che non si intende assolutamente tentare il processo inverso; vale a dire che non si vuole approfondire il ruolo del direttore d’orchestra con strumenti manageriali”.

Ammoniva così, con un richiamo al rigore, dal rischio di volgari matrimoni tra arte e *management* segnalando come la ricerca nel mondo delle organizzazioni artistiche dovesse partire dalla possibilità di osservare specifiche realtà, per poi passare ad ulteriori considerazioni che possano interessare il *management*, anche delle organizzazioni aziendali più tipicamente studiate in letteratura, ovvero di quelle organizzazioni che hanno segnato e caratterizzato la storia del capitalismo: l’arte (o, meglio, l’osservazione dei processi di produzione ed erogazione dell’arte con le lenti delle scienze sociali e del *management* in particolare) come punto di osservazione ed arricchimento della tradizione di studi aziendali e non un improbabile e forzato tentativo di “piegare” il mondo dei teatri, dei musei, delle orchestre, dei festival, della cameristica, ecc..., alle logiche (della retorica) del *management*.

Naturalmente non va escluso che questo approccio, non ingenuo né banale, possa anche portare in seconda battuta ad un ulteriore passo in avanti, con il tentativo di comprendere e di verificare la possibilità che alcune ipotesi di riflessione tipicamente formulate in un contesto industriale (magari arricchite proprio dall’esperienza di organizzazioni secolari o millenarie, come i teatri, i musei, le orchestre, ecc...), possano poi estendersi al mondo delle organizzazioni artistiche. In sostanza, occorre considerare la possibilità che partendo dalla ricerca in un contesto apparentemente “originale”, su organizzazioni talvolta aggettivate come “anomale” (ma, poi, esistono organizzazioni “normali” ?), sia possibile ripercorrere una metodologia di ricerca (quella dei *case study*) assolutamente ortodossa dal punto di vista delle categorie di ricerca e delle metodologie consolidate nella storia degli studi di economia aziendale, tesa a generare un circolo virtuoso tra *management* dell’arte e “scienza” (o “arte” ?) del *management*: da cui l’affermazione di un’idea (ed una pratica) di autentica interdisciplinarietà (Maggi, 1990), fondata su uno scambio “paritario” tra ambiti di ricerca distanti, dal punto di vista della sociologia delle organizzazioni di ricerca³.

³ Al termine “paritario” va attribuita la possibilità di suscitare in ciascuno dei mondi a confronto (e delle letterature di riferimento) delle prospettive inedite e stimolanti per il prosieguo della ricerca, della didattica e/o della formazione e, perché no, di attività professionali per lo sviluppo organizzativo, cui Giorgio Eminente pure ha sempre

2. Aule universitarie ed organizzazioni culturali

Strettamente connesso a quanto fin qua illustrato, questo secondo punto vuole ben sintetizzare l'impegno di Giorgio a partire dal suo profondo interesse nel campo della didattica, sin dalle sue prime esperienze da neolaureato (alla ricerca del perfezionamento teorico ed operativo dei *business game*), con il tentativo di rendere l'insegnamento (universitario e non) un luogo di verifica delle ipotesi di ricerca: così le caratteristiche organizzative delle comunità di apprendimento (le aule di insegnamento), finiscono con l'essere organizzazioni reali e tangibili di contesti in cui prendono forma e si esprimono quei contenuti che ciascun docente di organizzazione prova a trasferire agli studenti.

Chi ha avuto l'esperienza di essere in aula con Giorgio Eminente sa bene come nel corso delle sue lezioni si soffermasse spesso su esperienze di vita vissuta, di momenti anche personali: questo suo procedere conteneva (e contiene per chi, tra noi, ripensa a proprio modo quella impostazione) un tentativo di costruire un piano di comunicazione "affettivo", fondamentale in ogni relazione professionale (e saliente della relazione docente/discente, maestro/allievo; artigiano/apprendista, ecc...) e tipico delle relazioni cliente/fornitore (vedi par. 5.1) delle organizzazioni (culturali e non), in cui la dimensione dello scambio interpersonale ha un ruolo di primo piano nei processi di produzione e di trasferimento del *knowledge*. Non solo, ma quell'atteggiamento era soprattutto un modo di adattare la realtà d'aula – *hic et nunc* – come opportunità concreta per condurre per mano i discenti a produrre un proprio ragionamento autonomo, personale, unico, una propria opinione, lontano dalla logica della produzione fordista della conoscenza e dalla cattiva abitudine di considerare il *management* come un *menu* di (false) certezze (par. 5 e seguenti). Va da sé come questa impostazione didattica abbia rappresentato una sintesi di saperi accumulati nel tempo, con lo sguardo ad interessi e curiosità anche molto differenziate tese a sfidare (talvolta anche con disagio) le numerose platee di allievi (studenti, manager, professionisti, ecc...) troppo spesso abituate ad incontrare nel

dedicato attenzione nella sua attività sempre volta alla ricerca di un filo conduttore tra universi talvolta considerati con (discutibile) distanza.

management improbabili ed effimere rassicurazioni da adattare alle realtà aziendali.

Questo modo di studiare ed agire la didattica che orienta, in certa misura e con le necessarie rivisitazioni, le attuali esperienze di docente di chi scrive, è riscontrabile anche nelle premesse del saggio di Giorgio Eminente sulla direzione d'orchestra, laddove considera il trasferimento di saperi estetici tra il Maestro ed i professori d'orchestra come espressivo di più ampie ed articolate riflessioni sulle organizzazioni aziendali:

“Il ruolo del direttore come medium dell'autore è basato sulla sua capacità di trarre delle indicazioni più o meno precise che contiene la partitura e le intenzioni dell'autore e farle diventare proprie rappresentazioni ideali...”.

Il docente, dunque, come interprete di un “testo”, ovvero di un entroterra di significati e di esperienze, di riferimenti a movimenti di pensiero ed orientamenti alle pratiche manageriali che possono rendere il “momento d'aula” (ancor più oggi, con gli impatti della riforma del sistema universitario sui processi di apprendimento di individui in fase post-adolescenziale) un'esperienza di apprendimento organizzativo, situata nell'agire ed interagire dell'università, alla stregua di qualunque altra esperienza di organizzazione che venga intesa come interpretazione di una narrazione organizzativa che occorre decodificare tra le righe, oltre che leggere alla lettera (Czarniawska, 1997).

Condivisi questo mio sentire con Giorgio la prima volta nel 1997, al ritorno da un periodo di ricerca e studio al *Departement of Arts Policy and Management* della *City University* di Londra: mi spronò con forza a presentare al Convegno Annuale dell'AIDEA (che nel 1998 sarebbe stato dedicato al *manangement* delle organizzazioni culturali) un mio lavoro di ricerca e così decisi di sottoporre all'attenzione della comunità il caso Rossini Opera Festival (Sicca, 1999). Tornando da Pesaro ed andando a Roma per una riunione di progettazione di quel Convegno, discutemmo il problema del coordinamento nell' “azione organizzativa” tra i musicologi della Fondazione Rossini che lavorano sulle edizioni critiche delle partiture e gli interpreti (direttore d'orchestra e regista *in primis*) che dovevano mettere in scena le prime rappresentazioni a valle dell'attività di ricostruzione filologica dei testi musicali. Mi convinsi così come questo problema di risoluzione delle interdipendenze tra livelli di azione organizzativa e fasi sequenziali del processo, che inizialmente (forse un po' ingenuamente) leggevo prevalentemente sul crinale dell'assetto

intraorganizzativo ed interorganizzativo del caso che stavo studiando, non solo era tipico di un qualunque processo produttivo di tipo prototipale (riscontrabile perlopiù in ogni attività di ricerca e sviluppo dell'innovazione), ma come poteva essere rivisto anche come uno spunto di approfondimento per chi si occupa di docenza a differenti livelli. Giungemmo, insomma, ad estendere (con palesi analogie) la riflessione del rapporto tra testo ed interpretazione rossiniana all'ipotesi, che oggi ritengo centrale, per cui l'insegnamento dell'Organizzazione Aziendale può essere "interpretato" (proprio alla stregua di quanto accade per le "mansioni", i "compiti" e le "attività" di un direttore d'orchestra, di un *manager*, di uno studente o di qualunque professionista, lavoratore o ... "personaggio") come processo di lettura ed interpretazione, *hic et nunc*, di un testo che narra dell'interazione tra attori organizzativi che si scambiano conoscenze e competenze.

3. Umanesimo del management.

E giungiamo, così, al terzo punto di questa prima parte del presente scritto.

In un recente volume a cura di Pasquale Gagliardi e Barbara Czarniawska, dal titolo *Management Education and Humanities*, un'autorevole compagine di studiosi che intervengono con un proprio contributo, rende evidente come ricercatori e *manager* che si sforzano di sviluppare un approccio al *management* coerente alle sfide odierne, tendano sempre più insistentemente a prendersi cura della persona, intesa come entità emotiva ed affettiva, inserita in un contesto (condizionante) di visioni del mondo che (ovviamente) impattano sulle azioni del quotidiano agire in una società guidata dalla centralità dell'impresa. Da qua l'urgenza di trovare un punto di sintesi tra le premesse astratte che orientano il modo di concettualizzare le variabili del capitalismo industriale (il "mercato", il "sistema competitivo", gli "assetti organizzativi" e le correlate "strategie", ecc...) e la prassi quotidiana del *management*. L'umanesimo del *management*, evocando una svolta (secondo certa storiografia dirompente, secondo altra non necessariamente discontinua) rispetto alla fine del Medio Evo, ripropone in tempi odierni (e nel contesto delle discipline aziendali) l'esigenza di orientare le azioni organizzative nella direzione di realizzare costantemente una sintesi tra discontinuità/innovazione e

continuità/conservazione, che bene si esprime nel menzionato concetto di “tradizione” evocato dall'*incipit* Mahleriano, proprio a sottolineare il senso etimologico della “consegna” da una generazione all'altra. Questa impostazione sembra animare anche lo sforzo unitario del volume “*La gestione strategica dell'impresa*”, edita da Il Mulino nel 1981. Chi non ricorda la “vasca” modulare., rappresentazione grafica del “modello concettuale” (parole testuali dell'autore) di una concezione del *management* tesa a rendere compatibili le istanze della pianificazione formale con quelle (all'epoca ai primi cenni critici rispetto al pensiero prevalente della tradizione manageriale di *Harvard*) tipiche delle strategie emergenti (Mintzberg, 1976) ? L'impostazione di quel libro, frutto di non poche esperienze anche al di fuori del mondo universitario ed a contatto con le aziende del Gruppo IRI, è rintracciabile anche nel lavoro sulla direzione d'orchestra, laddove le specificità dell'*art management* fondano su più articolate premesse di *humanistic management*: attraverso la “vasca modulare”, come nella dialettica Maestro/professori d'orchestra, assume centralità la ricerca costante di un equilibrio tra forma del piano e contenuto di specifiche organizzazioni aziendali, caratterizzate dai contesti situati e locali; tra istanze normative e approccio positivo alle scienze umane e sociali, tra rigore delle regole che definiscono i processi e spirito di adattamento nella formulazione delle strategie.

Questa impostazione di *management* ripropone un tipico dilemma aziendale: quali e che tipo di interdipendenze si possono riscontrare tra i sistemi di competenza (ad esempio del direttore d'orchestra che ha obiettivi di coordinamento e degli strumentisti che contribuiscono con la propria tecnica) con forme di specializzazione orizzontale e verticale delle mansioni spesso polari e non prive di ambiguità e contraddizioni ? E quali soluzioni di progettazione (macro e micro) delle strutture per risolvere le interdipendenze che ne derivano ? Come muoversi nella dialettica, propria della progettazione delle organizzazioni, tra differenziazione e specializzazione ? Questi *trade off*, che Giorgio aveva assunto come assi nel proprio (personale) modo di bilanciare, su un versante intellettuale, progettazione strutturale e comportamento organizzativo, ci schiude in modo visibile ad un umanesimo, volto a recuperare il valore della dialettica continuità/discontinuità rispetto al passato per lo sviluppo di rinnovate (più che nuove) suggestioni, rinnovati (più che nuovi) modi di affrontare la realtà delle organizzazioni; rinnovati (più che nuovi) modi di trasferire i saperi tra le generazioni attraverso la didattica, senza mai disconoscere i limiti (spesso e volentieri ridicolizzati) del “nuovismo”

troppo spesso dilagante. In tal senso ripercorrendo i tanti incontri (talvolta anche difficili, duri) con Giorgio Eminente, mi torna alla mente (e non solo) come il suo dichiararsi “agnostico” fosse intimamente connesso ad un umanesimo nel mondo delle organizzazioni a partire dal laico riconoscere che la “caduta della Sistemacità” imponesse una riscoperta del valore dell'autonomia creativa dell'uomo (“al centro dell'Universo”) con la conseguente rilettura del concetto di autorità dogmatica ed il corrispondente emergere dell'esigenza prioritaria per una riflessione personale, critica e fondata sul riconoscimento dell'autonomia del pensiero nei processi di divisione del lavoro cognitivo che interessano l'organizzazione della conoscenza, anche nelle comunità scientifiche e professionali. La centralità della persona (Bodega, 2005) assume dunque un ruolo di primo piano nell'Organizzazione, come pure nel *marketing* e/o negli studi sulla distribuzione commerciale attenti al “consumo emozionale” ed alle potenzialità che gli spazi “mitici” possono avere nel perseguimento di vantaggi competitivi. Su un piano parallelo la capacità dello studioso, come dei *manager* o dei professionisti o ancora del docente, di intercettare i nessi tra l'arte contemporanea, il *design* industriale e tutto quanto, attraverso l'estetica, possa condurre a realizzare le condizioni per un coordinamento tra gli attori organizzativi (Gagliardi, 1999; Strati, 1986; 1996), orienta ad un approfondimento verso i più recenti (neanche troppo !) sviluppi nella ricerca di organizzazione aziendale, nell'ottica di comprendere le specificità ed unicità dei contesti attraverso logiche “tradizionali” lontano dal culto del “nuovismo”, come si vedrà nei prossimi paragrafi.

4. Sviluppi per la ricerca organizzativa tra progettazione e comportamento organizzativo.

Allo scopo di mostrare una serie di ricerche in campo organizzativo che connettono domini di conoscenza apparentemente distanti, come l'opera lirica ed il *management*, occorre premettere che tale accostamento passa per una dimensione scientifica della metafora (Boyd, 1979)⁴ tesa ad

⁴ Nel suo lavoro Boyd (1983) distingue tra metafore letterarie e metafore scientifiche: "In parole povere, vorrei sostenere qui che esiste una classe importante di metafore dotate di un ruolo nello sviluppo e nella formulazione di teorie in scienze relativamente mature. La loro funzione è una sorta di cataresi: esse vengono usate cioè per

indagare – in questo caso - i problemi di macro e micro progettazione delle strutture organizzative ed a cogliere la possibilità di trasferire e valorizzare metodologie interpretative sia per chi studia e fa ricerca, sia per chi opera come *manager*. In tal senso nel corso di lunghi periodi di osservazione (in alcuni casi partecipante)⁵, è emersa la centralità - ineludibile – della dialettica tra dinamiche di comportamento organizzativo e progettazione delle strutture, il cui anello di congiunzione è dato proprio dalla centralità della persona, secondo quanto più sopra illustrato.

Alcuni degli oggetti dell' "osservazione" da noi analizzati negli anni riguardano i seguenti processi:

- 1985, Le nozze di Figaro, dirette da James Levine e la regia di H. von Karajan, presso il Festival di Salisburgo;
- 1998, Cenerentola, con la regia di Luca Ronconi, le scene di PierLuigi Pizzi e la direzione d'orchestra di Enrique Mazzola, presso il Rossini Opera Festival,;

introdurre una terminologia teoretica laddove una tale terminologia non esisteva in precedenza. [...] In effetti coloro che le usano sono tipicamente incapaci di specificarne con precisione gli aspetti rilevanti di somiglianza o di analogia, e l'utilità di queste metafore nel mutamento delle teorie dipende in modo critico proprio dal loro carattere aperto, indefinito. [...] L'impressione che le metafore debbano essere prive della precisione tipica delle proposizioni scientifiche riflette, come cercherò di dimostrare, una nozione estremamente plausibile ma erronea della precisione nella scienza. Più precisamente, quel che mi propongo di dimostrare è che l'uso della metafora è uno dei molti mezzi disponibili alla comunità scientifica per assolvere il compito dell'*accomodamento del linguaggio alla struttura causale del mondo*" (p.21/22). In definitiva le metafore scientifiche esprimono un potenziale conoscitivo prodotto dalle immagini a confronto, che non è definito *a priori*, ma da indagare e scoprire, stimolando così la produzione di nuovi orizzonti di ricerca e di intervento manageriale. E' esattamente questo il caso della direzione d'orchestra proposto da Giorgio Eminente e che ispira negli anni la ricerca organizzativa di chi scrive, nella misura in cui, al di là delle funzioni retoriche, la metafora scientifica contrappone un richiamo ad ulteriori ipotesi di sviluppo del pensiero come anche dell'azione ... manageriale.

⁵ Parliamo di osservazione "partecipante" e non semplicemente di osservazione, perché accanto a quest'ultima che intende raccogliere dati di comportamento non verbale, il participio presente con valore aggettivante in questione, insiste su un coinvolgimento diretto del ricercatore con l'oggetto studiato (Sicca, 2006a).

- 1999, Don Giovanni, con la direzione di Luca Ronconi e la direzione di Lorin Maazel alla guida della Filarmonica di Vienna, presso il Festival di Salisburgo;

- 2004, Tristano ed Isotta con la strepitosa direzione d'orchestra di Gary Bertini e la regia di Luis Pasqual, presso la Fondazione Teatro di San Carlo di Napoli;

Dalla ricerca su queste “azioni organizzative” sono sorte anche una serie di riflessioni su cosa i *manager* possono imparare – in materia di *management* – recandosi all'opera. Un modo per entrare nei problemi di *management*, attraverso le “storie” che coinvolgono una molteplicità di attori organizzativi che necessitano di coordinamento per conseguire un risultato d'insieme.

Così, per comprendere questo modo di condurre l'osservazione in campo organizzativo, nel prosieguo occorre tenere conto di due dimensioni, una “fattuale” ed “utilitaristica”, ed un'altra simbolica. Questa distinzione di prospettive di osservazione (Gagliardi, 1995) tornerà utile per dimostrare la nostra tesi: il mondo della produzione dell'opera lirica, che affonda le radici nella tradizione del teatro classico, può offrire una pluralità di indicazioni agli studiosi, ai *manager* ed ai professionisti delle organizzazioni, anche più evolute ed esposte ai moderni sistemi competitivi. Da qua deriva la tendenza a riconoscere, nelle organizzazioni aziendali, la fisiologica esistenza di dimensioni polari e contraddittorie che assegnano al conflitto tra differenti micro-culture organizzative ed all'ambiguità un ruolo fondante per il governo e la risoluzione delle interdipendenze: il che ripropone, dal punto di vista dello studioso di cose aziendali sia un dubbio semantico (cosa vuol dire la parola organizzazione?), sia un quesito ontologico (esiste un concetto di organizzazione?) aprendo così – nuovamente – un circolo virtuoso (scuola-impresa) per ulteriori sviluppi della ricerca in materia di organizzazione aziendale e conseguenti implicazioni per l'azione manageriale.

4.1 Problemi di semantica e di ontologia delle organizzazioni.

Finalmente siamo in teatro. Ci troviamo alla fine del processo di costruzione dell'opera lirica, ovvero dal giorno della Prima. Il quesito iniziale riguarda la decodifica di una serie di rituali, governati da artefatti organizzativi: staccato il biglietto, acquistato un programma di sala e recatosi al guardaroba per lasciare soprabito ed ombrello, lo

spettatore/studioso di organizzazione/*manager*/consulente ecc... entra in sala e si sente sommerso da una valanga di stimoli che derivano dall'eterogeneità di forme espressive (musica, canto, recitazione, costumi, luci, forme di artigianato, ecc..) che confluiscono nel linguaggio unico e plurale del teatro musicale. Questa esperienza estetica, ricca e variegata, scatena a sua volta una raffica di idee che, attraverso una serie di "associazioni" ("libere associazioni"⁶), si traducono in domande che contengono il desiderio di "ri-conoscersi" a casa propria, ovvero in una delle tipiche aziende in cui, a vario titolo, la "gente di *management*" opera abitualmente: perché e per quali aspetti un'organizzazione aziendale può essere considerata alla stregua di un teatro che produce e distribuisce opera lirica ? Quali le caratteristiche (strategiche ed organizzative) del processo produttivo di un'opera lirica, che suscitano questi dubbi ? E, poi, come generare da questo parallelismo che affiora alla mente, una metafora scientifica (come si è detto in una precedente nota 2 a piè di pagina), in cui un sistema di pensiero con due entità a confronto induca a produrre nuove idee, nuove reti di concetti ed ipotesi di lavoro traducibili in concrete azioni di sviluppo organizzativo in specifiche realtà aziendali e professionali ?

Nel prossimo paragrafo, ci si soffermerà solo su un filone di ragionamento, tra i tanti possibili che possono essere aperti per rispondere a queste domande, richiamando – senza alcuna improbabile pretesa di essere esaustivi – il problema della capacità di ascolto, a partire dall'articolata composizione del tessuto sociale di un'organizzazione caratterizzata da competenze professionali altamente idiosincratice (Decastri, 1992; Sicca, 1997), anche in funzione degli spazi in cui ha luogo l'azione organizzativa.

4.1.1 Tessuto sociale, capacità di ascolto e spazio organizzativo.

⁶ Con questa espressione intendiamo una "versione debole" del processo in base al quale si assiste ad una successione di pensieri che affiorano alla coscienza spontaneamente, o a partire da un determinato stimolo e che il soggetto esprime senza porre in atto alcun controllo o censura. In senso stretto si tratta di un metodo psicoanalitico elaborato in modo differente da Freud e da Jung. Le associazioni di cui parliamo in questa sede sono del tutto spontanee, così come sono emerse nel corso degli incontri maturati dall'osservazione dei processi di costruzione delle opere menzionate nel precedente paragrafo.

L'attenzione del nostro "osservatore", *manager* melomane, si dilata allora intorno a tre associazioni mentali: articolazione del tessuto sociale, della capacità di ascolto e degli spazi organizzativi.

All'interno di un'organizzazione teatrale convivono una pluralità di "personalità" con le più svariate estrazioni culturali e professionali, che esprimono l'esigenza di affermare la propria identità professionale: si tratta di un bisogno urgente, dato che ciascuno degli attori organizzativi dispone di un profilo assai specialistico, indispensabile ad assolvere i propri compiti che – nel loro insieme - vanno a comporre le mansioni nella progettazione della microstruttura del lavoro. Il Maestro, il regista, l'orchestra, lo scenografo (ma anche ciascuno degli operai e degli artigiani che all'interno delle maestranze partecipa alla costruzione del lavoro che dovrà essere rappresentato), forti di molti anni di studio e/o di pratica quotidiana che portano dietro e dentro di sé, esprimono - ciascuno nei confronti dell'altro - una competenza distintiva che può essere fonte di vantaggio competitivo nell'elaborazione della propria strategia di comportamento organizzativo nel contesto d'azione teatrale (Pfeffer, 1994; 1998).

Tanto premesso, il processo di produzione impone una fondamentale "capacità di ascolto", intendendo con questa espressione l'attitudine degli attori organizzativi di ascoltare se stessi e gli altri. Nel nostro caso i singoli attori dell'agire organizzativo che ne compongono il tessuto sociale sono artisti (musicisti, cantanti/attori, ballerini, mimi), ma anche professionisti ed artigiani di varia natura e la loro capacità di ascolto (reciproco e non solo) rappresenta una condizione indispensabile perché il processo di produzione dell'opera artistica dal vivo si realizzi: si può pensare a due persone, in un simile contesto (alla stregua di un attore di prosa su un palcoscenico o ai membri di un quartetto o - ancora - ad un direttore d'orchestra che deve realizzare una forma-concerto con un solista) che non sappiano ascoltarsi reciprocamente? Questa caratteristica può essere spiegata attraverso il concetto della *Communication to Self in Organizations and Cultures*, ampiamente affrontato da Broms & Gahmberg in un articolo del 1983 su *Administrative Science Quarterly*, in cui i due studiosi riprendono il lavoro di Lotman del 1977⁷.

⁷ Il richiamo ad una letteratura di circa 40 anni segnala alla nostra attenzione (seppure in misura circoscritta e perlopiù esemplificativa) come alcuni lavori "datati", possano di fatto contribuire molto efficacemente a cogliere dimensioni complesse delle organizzazioni contemporanee, con buona pace per la retorica del "nuovo" e di un

Lotman identifica in particolare due tipi di comunicazione che caratterizzano l'agire organizzativo: (a) la comunicazione di una informazione e di un messaggio da un soggetto ad un altro (un soggetto emittente ed un altro ricevente) che porta ad un aumento di tipo quantitativo delle informazioni (Jakobson, 1972), aggiungendo quindi qualcosa di nuovo al patrimonio conoscitivo (ma non necessariamente cognitivo) del ricevente; (b) la comunicazione di un messaggio a se stessi, con l'aggiunta di un codice, è invece di tipo qualitativo ed ha conseguenze sulle strutture cognitive dei singoli che si relazionano nello scambio informativo.

In tale direzione anche gli spazi, i luoghi dove si svolge l'azione organizzativa dal vivo, nella loro dimensione mitica (Biggiero, 1997) oltre che fisica, rappresentano la premessa per un dialogo con se stessi che condiziona i due tipi di comunicazione. Così, semplificando al massimo, ma esemplificando quanto appena detto, la struttura architettonica semicircolare che oggi caratterizza i principali teatri del mondo, non è legata soltanto ad esigenze funzionali, acustiche o d'altro tipo in qualche modo liquidabili in termini meramente tecnico-formali, ma all'impostazione che l'agorà dell'antica Grecia assunse nel tempo con le gradinate a squadra ed un'angolazione che venne poi smussandosi fino a determinare una sede inclinata e semicircolare: ciò in funzione dell'esigenza di dare vita ad un luogo stabile da cui assistere a manifestazioni che, sul terreno della dimensione mitica e simbolica, rispondesse alle istanze di astrarre (rispetto alla concretezza della realtà sociale) varie forme di contestazione (più o meno esplicita) e/o di espressività religiose e/o più generalmente "emozionali" che sin dall'antichità hanno rappresentato il motore ideale di ogni forma di teatro. Da queste origini (e dalle "visioni del mondo" che ne sono a monte) è derivato un "modo" di stratificarsi della storia della drammaturgia teatrale, cui va ricollegato, nel nostro caso, il modo degli artisti di disporsi ed

modo di procedere nella ricerca sociale (e di *management* in particolare) tesa a concentrarsi sulle manifestazioni esteriori dei fenomeni indagati (in assenza di salti paradigmatici dettati da rivoluzioni scientifiche, à la Kuhn, 1962), piuttosto che su dimensioni costanti nel tempo (che lo stesso Kuhn riporta nei termini della filosofia della scienza), che dal nostro punto di osservazione hanno una sembianza (economica e/o organizzativa) sintomatica di problemi che potrebbero essere interpretati ricorrendo a strumenti, metodologie o addirittura apparati teorici di fatto già disponibili nell'armamentario analitico della "gente di *management*" e quindi anche dei *decision maker*.

osservarsi reciprocamente (in senso fisico, nella loro distribuzione sul palcoscenico e rispetto al pubblico), e dunque anche di ascoltare se stessi (comunicazione di tipo b) e di ascoltarsi reciprocamente (comunicazione di tipo a). Così l'organizzazione del lavoro, nella maggior parte dei teatri risulta influenzata da premesse non scontate in termini di articolazione degli spazi e sistemi di comunicazione, come mostrano ad esempio (per differenza) i casi, sempre crescenti, in cui registi e/o autori (che potremmo definire, in termini manageriali, veri e propri "titolari del processo" o *process owner*) ribaltano le concezioni di distribuzione degli spazi di rappresentazione, con conseguenze sostanziali sulle modalità di comunicazione ed, in ultima analisi sulle identità e sulle dinamiche organizzative, come detto a partire dall'analisi di Lotman.

Da queste premesse, si può affermare che chi opera in un'organizzazione (visibilmente se "tratta" arte dal vivo, ma analogamente anche se di tipo industriale) avvia, in sostanza, un percorso di ricerca di sé che si traduce primariamente in una auto-comunicazione (tipo b) che, in funzione degli spazi mitici e della composizione del tessuto sociale (ovvero della struttura e distribuzione delle competenze) può condurre ad un mutamento nelle identità ai vari livelli dell'azione organizzativa e dell'organizzazione del lavoro dal quello "micro" dell'individuo e/o del gruppo, ai livelli più "macro" che chiamiamo aziende *network* di aziende.

Tende cioè a generarsi un cambiamento - individuale ed organizzativo - attraverso le logiche della comunicazione che, se particolarmente sentita (cosa tipicamente riscontrabile, nel caso dell'opera lirica - nella complessità associata durante la preparazione e l'allestimento, caratterizzati da un elevato grado di variabilità strutturale - (Maggi, 1988) - *à la* Thompson) può indurre ad un passaggio dell'attore organizzativo al proprio livello di azione (individuo, gruppo, azienda e *network*) a passare ad una dimensione collettiva e "morale" (*à la* Etzioni), ovvero di partecipazione ed identificazione con le sorti e la vita dell'organizzazione stessa (Sicca, 2006b). L'attenzione - cosa quasi inevitabile nei processi di apprendimento adulto (Knowels, 1973) - della "gente di *management*" dinnanzi allo spettacolo teatrale si sofferma così sull'esigenza che induce a "leggere" ed interpretare quella esperienza (che non è solo estetica e emotiva) anche attraverso una serie di "associazioni" con i propri strumenti interni di riferimento che sono affinati nelle tante ore di lavoro trascorse in azienda. In particolare, nella menzionata ricerca di un punto di equilibrio tra sfaccettature differenti e/o complementari della propria sensibilità, il *manager* della nostra simulazione vede, con gli occhi e con

la mente, le organizzazioni (artistiche e non) come dei “sistemi di comunicazione” tra micro-culture organizzative che si sedimentano e si confrontano nelle numerose relazioni cliente/fornitore, che consentono di radiografare le strutture dei processi e delle interazioni ai vari livelli dell’azione organizzativa. Nel prossimo paragrafo si cercherà di approfondire questo concetto, anche grazie al ricorso ad alcuni contributi della pragmatica della comunicazione, tesi a favorire ulteriori sviluppi per la pratica e per gli studi organizzativi.

5. False certezze organizzative

L’analisi fin qui condotta ha insistito su come lo sforzo di rincorrere il “nuovo” negli studi manageriali (alla ricerca di ricette tese a cogliere un’ipotizzata “contemporaneità”, potenzialmente ortogonale rispetto al significato etimologico di “tradizione”) debba dialogare con la possibilità di valorizzare gli strumenti, i linguaggi e le teorie messe a disposizione dalla ricerca su organizzazioni con tradizioni secolari o millenarie come quelle teatrali. Dalla capacità di osservare e di diagnosticarne i processi, senza cadere nella banale illusione delle (false) certezze che mortificano l’umanesimo interno alle discipline manageriali, può scaturire l’attitudine a cogliere specifici processi che ci portano – come precedentemente detto - a considerare le micro-culture organizzative, in quanto espressive e sintomatiche di problemi “già visti”: ciò sarà sviluppato nelle prossime pagine attraverso alcuni concetti che pragmatica della comunicazione che consentiranno di mostrare come attraverso la dialettica tra discontinuità e continuità, imposta dal riconoscimento della centralità della persona nell’agire ed interagire organizzativo che, sia poi possibile giungere a riconoscere anche quel valore prescrittivo e normativo che spesso si attribuisce alle discipline economico-aziendali.

Tale impostazione ci porta allora ad innestare e declinare due problemi:

- uno fa riferimento al *service management* come modello d’ analisi o “atto linguistico” (paragrafo 5.1), a partire da alcuni spunti che derivano dalla linguistica e dalla prammatica della comunicazione;
- l’altro alla natura polare e conflittuale della vita organizzativa (paragrafo 5.2) che, introducendo ed assegnando all’ambiguità una posizione di primo piano, può condurre a considerare l’agire ed interagire organizzativo (sia in termini di progettazione che di comportamento)

attraverso un processo di cumulazione delle curve di esperienza, al servizio di *manager*, studiosi, professionisti, consulenti, ecc...

5.1. *Service management* come modello di analisi, o “atto linguistico” e retorica del management.

In una rivista recentemente entrata nel dibattito economico, dal titolo “Economia dei servizi”, così si legge nell’editoriale di Fabio Gobbo, al numero 1 (2006), citando il volume di Martinelli-Gadrey “L’economia dei servizi”, (Bologna, Il mulino, 2000): “Ci troviamo in presenza di un filone minoritario nell’analisi economica contemporanea. Ancora oggi la macro e la microeconomia, l’economia dello sviluppo, l’economia industriale, l’economia del lavoro, l’economia regionale, l’economia degli scambi internazionali si basano in larga parte su paradigmi teorici derivati dalla produzione e dagli scambi di *beni*. L’industria è ancora considerata il ‘motore’ principale dello sviluppo economico, mentre il settore terziario è ancora trattato come ‘residuale’ o, al più, un ‘caso speciale. Su di esso – spesso considerato in termini aggregati –, nonostante le sue profonde differenziazioni interne – pesano ancora alcuni equivoci e luoghi comuni: il suo carattere ‘improduttivo’, il suo basso livello di produttività, il suo ruolo di ‘spugna occupazionale’.... . In definitiva, si può comprendere allora come il concetto di impresa o di settore di servizi, spesso richiamati in letteratura per evidenziare l’emergere di nuove (o rinnovate ?) tendenze degli odierni sistemi competitivi, spinga poi chi si occupa di *service management* a partire dall’idea consolidata che ha a che fare con organizzazioni che producono ed erogano non una “cosa” ma una “azione” (Grönroos; 1990; 1999).

Riprendendo allora quanto detto circa il significato etimologico (e mahleriano) della “tradizione”, che spesso mette a disposizione della gestione quotidiana strumenti già disponibili e ben noti⁸, occorre allora spostare la riflessione economico aziendale sul tavolo dei problemi di pragmatica della comunicazione (Sicca-Zeller, 2000) nel tentativo di sottrarsi alla natura effimera della retorica del *management*, agganciata ad un (illusorio) abbaglio di contemporaneità. Occorre, piuttosto, intendere il *service*

⁸ Si rinvia anche alla precedente nota, in calce alla citazione del lavoro di Lotman del 1977.

management non tanto come “fatto”, quanto piuttosto come una metodo di diagnosi organizzativa⁹. Inteso come modello di analisi e strumento di diagnosi per radiografare le relazioni (di *service*, appunto) cliente-fornitore, il *service management* assume i caratteri di uno “scambio linguistico” che si pone l’obiettivo di comprendere le interdipendenze organizzative fondate sull’atto illocutivo della promessa all’interno di una transazione. Svolgere un’attività di servizio significa, allora, esprimere qualcosa dotato di significato all’interno di una relazione tra due o più attori che nasce per “servire”, appunto, le relazioni “cliente/fornitore”, ovvero qualunque interazione in cui c’è un attore che si attende una qualche forma di prestazione ed un altro che vuole, deve e/o ritiene di dovere/volere fornire una risposta. Questa impostazione, derivata da Heidegger e Gadamer, può consentire di interpretare i processi organizzativi come transazioni tra soggetti dotati di intenzionalità. È dal concetto di “intenzionalità” che si generano le logiche del *service management*, che significa (traducendo letteralmente) “gestione dei servizi”, ovvero di quelle dimensioni intangibili proprie di qualsivoglia scambio che fonda sulla presenza di un agire sintetizzabile con parole-chiave della pragmatica della comunicazione (Austin, 1962; Searle, 1969) come “linguaggio”, “comunicazione” ed “azione”. Da questa prospettiva il *service management* si propone di superare i limiti del *management science* e del pensiero critico intorno alla rivoluzione simoniana, ma anche l’approccio provocato da Mintzberg (1973), fornendo un modello ontologico che ribalta la relazione tra organizzazione formale e informale, tra processo strutturato e non strutturato, tra attività e persone, ponendo al centro dell’analisi e della progettazione del processo, le persone (i ruoli più che le posizioni) e le loro relazioni (transazioni), in grado di esprimere, attraverso gli artefatti

⁹ Si tratta di una elaborazione che trae spunto da quanto condiviso per alcuni anni (precedenti all’immissione in ruolo nell’Università italiana) accanto al mio capo di allora, *senior partner* di una società di consulenza di sviluppo organizzativo. Anche questa esperienza pre-universitaria e post-dottorato ebbi modo di dividerla con Giorgio Eminente (da sempre attento alla professione del consulente), specie nelle occasioni in cui le trasferte dai clienti mi portavano da Milano a Roma.

organizzativi, una serie di contenuti e significati interpretabili anche in chiave simbolico-culturale e di decodifica delle rispettive micro-culture di riferimento.

L'idea di *service management* inteso come “atto linguistico”, dunque, assume che la catena di transazioni tra ruoli (identificati con il termine di cliente o fornitore in funzione del sistema di attese che ciascuno apporta nella relazione) sia finalizzata a soddisfare il bisogno da cui trae origine l'intero processo e sia ricostruita, ed eventualmente riprogettata, in funzione del contributo (valore) richiesto, o apportato, alla transazione originaria (detta transazione principale) nella quale si esprime il bisogno da soddisfare¹⁰.

Un *manager* all'opera, come si è detto, si trova di fronte ad un'elevata varietà e variabilità di relazioni cliente/fornitore, ora cooperative, ora competitive¹¹, i cui “confini” non sono sempre univocamente definibili (de Vita, 2000).

¹⁰ Così ogni transazione, in quanto scambio dialettico tra due, impone di porre al centro dell'analisi le differenti micro-culture organizzative che alimentano gli attori delle diverse transazioni e di affrontare il classico (e per certi versi usurato) dilemma competizione/cooperazione tra attori, di consolidata e condivisa letteratura e ripreso anche in riferimento al mondo del *management* di organizzazioni artistiche (Bagdadli-Dubini-Delmestri, 1999). Un'implicazione di questo approccio, nel quotidiano delle organizzazioni aziendali, può indurre a frammentare in quattro fasi i flussi delle transazioni, come spesso condiviso nel corso delle attività di sviluppo organizzativo con i *manager* ed i professionisti delle aziende di diversa natura ed operanti in differenti sistemi di *busyness*: 1) definizione della richiesta che esprime il bisogno del cliente o l'offerta del fornitore; 2) definizione dell'accordo nel quale sono identificate le condizioni di soddisfazione della transazione, attraverso una fase di negoziazione; 3) la fornitura del risultato atteso dal cliente; 4) la verifica dei risultati e il completamento della transazione. Da qui, il circuito si può chiudere oppure, virtualmente, ricominciare.

¹¹ Esse, in quanto atti o scambi linguistici pongono all'occhio di chi è esperto di cose d'azienda, un dubbio ontologico circa la definizione dell'oggetto organizzativo di studio/osservazione/intervento/consulenza/gestione/pianificazione strategica ecc.....

Il nostro osservatore *manager* si può ad esempio domandare: l'orchestra è un'organizzazione a se stante, oppure una micro organizzazione inserita nel più ampio contesto? E come questa definizione dei confini dell'azione organizzativa incide sulle relazioni cliente-fornitore? Ed il direttore, in quanto *leader*, è "dentro" o "fuori"? E, ancora, quali sono le premesse e le conseguenze a tale quesito e della rispettiva risposta in termini di progettazione (macro e micro) delle strutture e di comportamento organizzativo nelle diverse relazioni cliente-fornitore? E, ancora, la direzione musicale che progetta la politica culturale dell'orchestra? Ed i sindacati? E così via. Il discorso tende ad articolarsi ulteriormente passando a declinare ciascuna delle dimensioni che caratterizzano il sistema professionale e l'organizzazione del lavoro in un teatro d'opera e che si manifestano il giorno della Prima rappresentazione al pubblico e nelle sue "repliche".

Queste condizioni di variabilità degli oggetti di osservazione (di intervento professionale e/o nelle decisioni manageriali) e delle loro interazioni nel mondo delle *performing art* possono rappresentare un'efficace spunto di approfondimento circa la natura ambigua dell'agire ed interagire organizzativo *tout court*, basato sulla coesistenza di dimensioni polari (Sicca, 2004), particolarmente evidenti in contesti ad elevato contenuto artistico, ma in realtà sistematicamente presenti in ogni organizzazione e che pertanto possono (o devono) non sfuggire all'attento osservatore¹².

5.2. La natura polare e conflittuale delle organizzazioni.

¹² "Un giorno sei uomini ciechi dell'Indostan incontrarono un elefante e, dopo l'incontro, ognuno cercò di descrivere che cosa aveva toccato. Il primo disse che l'elefante era come una foglia. Il secondo non era assolutamente d'accordo, e diceva che somigliava molto di più a un muro. Il terzo descrisse l'elefante come un grande albero, il quarto come una lancia, il quinto come una corda, mentre l'ultimo pensò che si trattasse in realtà di un serpente. *Ognuno di essi aveva toccato una parte diversa dell'elefante e pertanto lo aveva percepito in modo diverso*" (Hatch 1999). Si tratta di un'impostazione ben nota negli studi di Organizzazione, ripresa ad esempio da Mintzberg, specie nel suo lavoro di ricostruzione della sua stessa opera (Mintzberg, 1989) in cui rielaborando quanto emerso in modo dirompente nel lavoro del 1976 più sopra richiamato, ha ampiamente articolato sia nelle attività di ricerca, sia nella pratica di consulenza manageriale.

Dall'analisi dell'esperienza estetica che l'osservatore/manager vive andando a teatro emergono palesemente una serie di contraddizioni, in realtà implicite in molte altre esperienze organizzative. Se ciascuno dal proprio posto, in palco o nella platea, ha sotto gli occhi una serie di elementi tangibili e visibili (le scene, il trucco, la sartoria, gli strumenti musicali dei professori d'orchestra e molti altri artefatti organizzativi), è altresì palese come gran parte del processo passa invece per l'abilità di chi svolge i mestieri del teatro a lavorare ed a processare risorse intangibili: esiste qualcosa di più intangibile della musica, del canto, dell'emozione rispetto alla narrazione che si sviluppa su un palcoscenico? Non solo, ma il confine tra ciò che è tangibile e ciò che non lo è, si sfuma e rende meno visibili le differenze, se si pensa a quella tendenza che da anni va affermandosi nei principali teatri del mondo, che incorpora nell'azione scenica vere e proprie opere d'arte, realizzate da grandi maestri dell'architettura e della pittura. Nel momento in cui queste opere entrano a fare parte della *performance* teatrale, sembrano perdere la propria identità artistica (e la loro "materialità") poiché forniscono allo spettatore un'emozione intimamente connessa ad un'esperienza che assume senso solo in più ampio contesto estetico.

Questi primi esempi introducono il manager/osservatore all'opera – quasi automaticamente – alla natura polare e conflittuale dell'agire di ogni organizzazione ed alla loro necessaria comprensione attraverso il linguaggio intrinsecamente dialettico del *service management*, così come inteso più sopra.

Se si rammenta quanto sopra detto a proposito della varietà ed articolazione del tessuto sociale di un'organizzazione teatrale, risulta allora evidente che la distribuzione (e la relativa negoziazione) tra sistemi di competenze professionali polari sia inevitabile ed imponga un confronto tra strutture cognitive ed espressive differenti (Maggi, 2001)¹³. Così, con buona pace di quanto suggerito ottimisticamente dal senso comune, che attribuisce alla termine "organizzazione", specie se accompagnato dall'aggettivo "aziendale", delle ingenuie presunzioni che si

¹³ Nel rimandare al testo citato e le esperienze dell'*officina* in esso contenute, può essere utile sottolineare almeno il seguente passaggio del saggio introduttivo del curatore: "...la nozione di competenza consiste nel suo carattere polisemico *versus* l'affermazione di un significato preteso migliore degli altri;... i significati affermati dai vari contributi affondano le loro radici nella variabilità di culture e tradizioni linguistiche e nei 'modi di vedere' la realtà". (Maggi, 2001, p. XVI).

tratti di una disciplina perlopiù interessata al buon funzionamento, all'efficacia ed all'efficienza, tende sempre più a consolidarsi un'idea di studi organizzativi interessati a cogliere la natura poliedrica e conflittuale dell'azione manageriale, delle inevitabili contraddizioni e della fisiologica imperfezione del reale che richiede di essere letta e compresa, per tradursi poi in processi decisionali (Morgan, 1986).

Nei teatri il dialogo tra polari sensibilità e culture avviene spesso in modo obbligato e richiede processi di negoziazione che tengano conto della forbice che si genera tra le rigidità strutturali derivanti dalle urgenze di breve termine e gli obiettivi (artistici, ma anche politico-culturali) di cambiamento di medio-lungo periodo che necessitano di un lento e paziente intervento da parte del *management* sulle "teste" di chi popola l'organizzazione. Ciò genera una negoziazione tra categorie che oscillano tra la gratuità e l'utilità, la strumentalità e l'espressività, l'attività e la contemplazione: binomi che nel mondo dei teatri, assumono toni stridenti se è vero che una reale integrazione tra siffatte dimensioni è spesso ostacolata "dagli stereotipi che la società ha elaborato nei confronti dei protagonisti di queste diverse culture. Gli operatori economici sono assimilati ad ingordi calcolatoriAll'opposto i creativi e gli artisti, espressione un po' romantica della trasgressività emotiva, diventano i loro contrari" (Salvemini-Soda, 2001; Salvemini, 2005). Così, è sotto gli occhi del manager/spettatore/osservatore come lo scambio tra le esigenze musicologiche volte alla tutela, conservazione e fruizione di una eredità storica, quella dei vincoli di bilancio nella programmazione economico-finanziaria istituiti dal Legislatore e, ancora, quelli derivanti dal confronto con le esigenze sul mercato del lavoro di musicisti e cantanti, si traduce nella ricerca di un equilibrio organizzativo che evoca i quotidiani problemi di coordinamento tra specifiche microculture che animano il quotidiano della vita aziendale. In definitiva, emergono ancora una volta temi tipicamente visibili attraverso la (spesso banalmente denunciata) "anomalia" dell'organizzazione dei teatri, che in realtà rendono palese come antiche forme di organizzazione possano assurgere ad "archetipo" (primo esemplare assoluto, secondo il Devoto-Oli) per arricchire ipotesi progettuali e modelli gestionali anche di organizzazioni meno antiche, popolate da un'ampia varietà di competenze che devono intrecciarsi nei processi di produzione: tuttavia se, come evidenzia l'esperienza al teatro d'opera, nelle organizzazioni i clienti ed i fornitori interni si scambiano non solo beni e servizi, ma anche immagini contraffatte della realtà (attraverso la loro rappresentazione simbolica) creando le basi di ciò che

abbiamo definito l'atto linguistico insito nel *service management*, allora si pone l'esigenza di soffermare l'attenzione su come la specifica dicotomia produzione/erogazione – tanto richiamata nella letteratura sulle imprese di servizi, come peculiarità intrinseca di queste forme di organizzazione – di fatto sia un'altra "carta conosciuta" per chi si occupa di organizzazione, che può essere però riconsiderata, alla luce della nostra idea che il *management* dell'arte può arricchire i percorsi manageriali anche delle odierne (e non solo) realtà aziendali.

5.2.1 Il (non) dilemma produzione (tangibile)/erogazione (intangibile).

La figura 1 mostra come cresce il valore dell'*output* (V), posto in ordinata, ovvero della realizzazione del progetto di messa in scena dell'opera: considerata la natura artistica del lavoro teatrale potremmo dire che in ordinata è espresso lo sforzo creativo (tipicamente intangibile) che emana dai soggetti preposti al processo produttivo per l'interpretazione di un testo.

Nella prima fase di vita del progetto (OA) ad eccezione del primo tratto, al di sopra della bisettrice al trascorrere del tempo si ha un investimento crescente in risorse intangibile e non standardizzabili. Il principale sforzo, in termini di progettazione delle strutture e dei comportamenti organizzativi, che caratterizza questa fase riguarda l'interpretazione dell'opera lirica, dalle idee separate (del Maestro e del regista) fino alla combinazione armonica di queste il giorno della "Prima" rappresentazione (al punto di massimo: A). Dal punto A in poi inizia la fase di assestamento delle componenti intangibili del processo, cui corrisponde una maggiore possibilità di standardizzazione.

Da questo momento in poi, cioè, ci saranno le repliche che, recuperando l'etimo, si caratterizzano per la ripetitività di alcune attività. Possiamo pertanto ritenere plausibile una parziale possibilità di burocratizzare i processi, derivante da una prevedibilità dei comportamenti svolti dai soggetti nell'assolvere le loro funzioni. Tuttavia, la dinamica che caratterizza le relazioni di *service* (nel senso prima indicato) ripropone il tema della polarità tangibile/intangibile in termini di micro progettazione dell'organizzazione del lavoro: all'interno di ciascuna delle fasi indicate nella figura coesistono momenti di standardizzazione dei comportamenti e

risposte "su misura", in funzione della tangibilità (e quindi del contatto) con cui ci si deve confrontare.

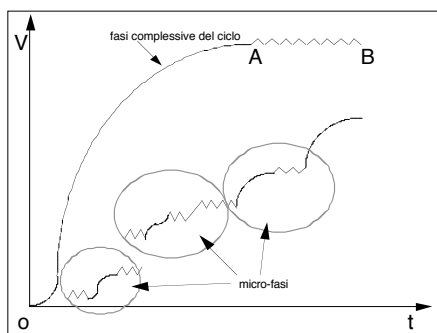
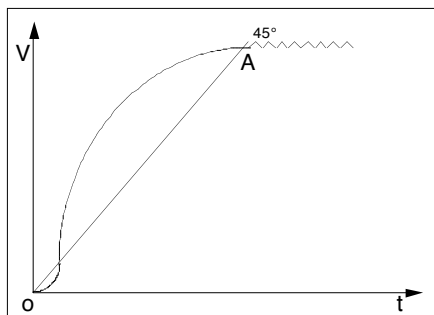


FIGURA 1:

Il ciclo di vita di un progetto-opera.

FIGURA 2:

Il ciclo di vita in diversi momenti di formazione del "valore"

Come mostra la figura 2, in termini di micro-progettazione dell'organizzazione, la tendenza alla standardizzazione dei processi ed alla creazione di progetti *ad hoc* tende a convivere: in ciascuna fase, nel tratto di funzione OA, si manifestano comportamenti parzialmente conoscibili *a priori*, mentre nel tratto AB si può pensare ad una ripetitività di fondo delle funzioni, dato che si manifestano dei momenti di accelerazione nell'utilizzo delle risorse (intangibili) artistiche (V) la cui gestione, all'interno dell'organizzazione, richiede dei parametri di progettazione più elastici. Ne deriva una costante oscillazione tra polarità che esprimono un conflitto e relative ipotesi progettuali da parte di chi è dedicato alla ricerca di soluzioni organizzative.

Nel linguaggio del *service management*, dunque, ogni organizzazione può essere letta come luogo di sintesi di tensioni polari che generano interdipendenze (e conseguenti esigenze progettuali) per la gestione di un (inevitabile) conflitto che caratterizza il complesso e talvolta indecifrabile mosaico di micro-culture che popolano il mondo delle organizzazioni.

Insistendo sulla natura inevitabilmente ambigua delle organizzazioni e sulle potenzialità che possono derivare passando dall'osservazione delle ambivalenze che tipicamente caratterizzano il processi delle *performing arts* a quelle che in modo palese sembrerebbero interessare un ampio spettro di organizzazioni aziendali, la "gente di *management*" (consulenti, *manager*, professionisti, ecc...) che assiste allo spettacolo si ritrova nella banale e condivisa (o semplicemente scontata ?) considerazione che in teatro una netta distinzione tra ciò che è tangibile e ciò che è intangibile ha natura "di scuola" e che quindi è da considerare con prudenza la distinzione tra organizzazione di produzione ed organizzazione di erogazione: insomma se già dai tempi passati degli studi di *marketing* delle imprese di servizi i nostri *manager* avevano compreso che, per esempio, dall'ascolto di un concerto sinfonico o alla partecipazione ad uno spettacolo il cliente può appagare un proprio interesse, divertimento, formazione, istruzione, ecc..., attraverso una propria partecipazione/co-produzione che caratterizza il ben celebre "momento della verità" (Normann, 1984); è anche vero che grazie al gioco delle associazioni mentali orientate da anni di pratica (ed esperienza) manageriale, non può non emergere ora come, anche in questi casi, molte attività iniziano ben prima che il teatro stesso abbia concepito il proprio *output*. Insomma risulta palese il richiamo al mondo delle aziende dei moderni sistemi competitivi, in cui il processo di co-progettazione cliente-fornitore rende ciascuna realtà organizzativa ambiguamente orientata sia al cliente sia ad una struttura di "produzione" data dal sistema di competenze professionali presenti, che non sempre si riesce ad aggiornare sulla base degli stimoli che vengono dal mercato.

Ecco, allora, alcuni esempi di come, prima, durante e dopo la rappresentazione al nostro spettatore *manager* risulti evidente la debolezza delle tradizionali (e retoriche) dicotomie tra produzione e co-produzione, progettazione/standardizzazione ed erogazione/improvvisazione ecc...: quando lo spettatore potenziale telefona al teatro per acquistare un biglietto e può sentirsi rispondere da un glaciale sistema informatizzato oppure da un sistema misto di informatizzazione e di "personalità" che prende le prenotazioni rilevando semplicemente il nome ed il numero di

carta di credito dell'utente. Un altro momento di interazione si ha quando la maschera apre il palco o accompagna lo spettatore alla poltrona in sala. Ancora, il vero appassionato, intenditore di lirica che dispone del proprio abbonamento di palco nel teatro lirico della sua città è sicuramente più sensibile alla qualità artistica dello spettacolo (magari proprio al momento dell'acuto o dell'aria più celebra dell'opera), all'esecuzione musicale piuttosto che al sistema di vendita dei biglietti *last minute* destinati alle fasce di pubblico giovani. Differentemente la persona che si reca una volta all'anno alla Prima della stagione, più per vivere un evento mondano che per interesse alla dimensione artistica della manifestazione, vivrà la dialettica cliente-fornitore in coincidenza di altri momenti organizzativi. Esistano, cioè, numerosi momenti/luoghi in cui l'economia della domanda e dell'offerta si incontrano, si confrontano e si scontrano, definendo in modo ben evidente agli occhi del *manager* all'opera la natura biface (orientamento al cliente v/s orientamento al prodotto) che caratterizza le millenarie organizzazioni teatrali: mentre con una buona dose di retorica del *marketing management* si dice che la tendenza a risolvere i problemi e a contenere gli imprevisti fa delle organizzazioni di servizi in generale delle aziende fondamentalmente *client-oriented*, al nostro spettatore che si gode l'opera dopo una faticosa giornata (ed anni) di lavoro, tra incontri, spostamenti tra capitali europee, ecc..., risulta evidente che da un lato chi rappresenta l'organizzazione (per es. il direttore artistico o il sovrintendente) è, o dovrebbe essere, sensibile alle esigenze del mercato e pertanto dovrebbe cercare di orientare l'attività secondo le aspettative della clientela, sia che si perseguano obiettivi di fatturato (come nel caso della prosa) sia istanze istituzionali di massimizzazione della diffusione di un messaggio ad elevato contenuto estetico; dall'altro ci sono altre personalità (per es.: direttore d'orchestra, regista, cantanti di fama), proprio sotto i suoi occhi stanchi di fine giornata, che intervengono nel processo di interpretazione (che è esso stesso "modo di comunicazione/produzione") con un peso altrettanto o forse più rilevante ed esprimono un sistema di valori profondamente consolidato che non sempre coincide con il sistema di preferenze espresso dal pubblico.

Ora, se è vero che l'assenza di soluzione di continuità tra aziende e teatri può considerarsi una (banale ? e) condivisibile evidenza almeno dal punto di vista degli studi di Organizzazione (Sicca, 2001), al contrario chi vive quotidianamente nel mondo delle aziende sa bene che per condividere (faticosamente) questi temi con i direttori di produzione o i direttori vendite di altre aziende si perdono intere giornate in riunioni per

progettare le modalità più congrue per dirimere gli scontri che derivano da polari “visioni del mondo” degli ingegneri della produzione, da un lato e dei commerciali del *marketing*, dall’altro. Può forse negare qualunque spettatore, utente, cittadino o cliente che oggi nei teatri, come anche nelle banche, nelle assicurazioni o ad esempio nel mondo delle telecomunicazioni ed in molte altre realtà che si dicono (retoricamente) orientate al cliente, persiste un perenne (ed atavico) conflitto tra *marketing* e produzione dato dalla perseveranza di forze che da un lato spingono nel senso di un orientamento alla produzione, dall’altro da istanze attente ai sempre più articolati bisogni che derivano – ad esempio - dai cambiamenti cognitivi nelle strutture spazio-temporali indette dalla massiccia adozione delle tecnologie dell’informazione che incidono su consumatori ed utenti ? Cosa dire, continuando con un esempio, del dilagare (spesso persecutorio) nei cosiddetti “settori avanzati” di sistemi di contatto con l’utenza governati da dischi e operatori di *call center* (Sicca, 2003) ? Non è in fondo, questa, una manifestazione evidente della centralità ed attualità della dicotomia di cui si sta trattando ? Non si tratta, cioè, di un sintomo (e/o causa di non risoluzione) di una crescente polarizzazione tra pressanti istanze di stampo fordista al controllo dei costi e ricerca (retorica) verso la soddisfazione delle preferenze di mercati sempre più micro-segmentati ?

In tal senso passando, con una (rischiosa) istanza di generalizzazione, dallo specifico caso del (tipico) conflitto interfunzionale appena richiamato ad ulteriori considerazioni, si può dire che la natura di una prestazione (l’interpretazione di un’opera lirica, come per qualunque organizzazione letta nell’ottica del *service management* come atto linguistico) si esplica in un insieme di idee, di competenze, concezioni, “visioni del mondo” (*à la* Schein) ed altri “fattori di produzione” che oscillano tra imprevedibilità e standardizzabilità *a priori*, originalità e replicabilità al momento dell’erogazione, irripetibilità e re-ingegnerizzazione *a posteriori*. E ciò, malgrado le tante pagine ed i numerosi sforzi di distinguere tra economia industriale e post-industriale ed a vantaggio del più condivisibile concetto di economia neo-industriale (Sicca, 1996) che riconosce la centralità della tradizione, anche nei contemporanei modi di produzione (e di studio) manageriale.

6. Conclusioni.

Il *manager* all'opera si trova di fronte ad (un palcoscenico che è) una sorta di "laboratorio", luogo d'osservazione privilegiato per comprendere, sotto il microscopio degli studi di *cultural symbolism* (Sicca, 2006a), fenomeni che riguardano il variegato mondo delle organizzazioni, comprese naturalmente quelle dell'odierna economia, come anche le aziende manifatturiere più studiate nella storia degli studi di *management* attraverso tradizionali e consolidate chiavi di lettura, adoperate per interpretare l'evoluzione del capitalismo industriale. Si è così visto come sia possibile rintracciare delle costruttive provocazioni dal mondo dell'opera, evocative delle dinamiche che interessano il mondo delle organizzazioni aziendali. In conclusione rispetto al nostro quesito "Cosa i *manager* possono imparare – in materia di *management* – andando all'opera?", si possono proporre quattro punti (e spunti) che hanno la funzione da un lato di riferire in modo sintetico una chiave di lettura trasversale di quanto esposto in questo lavoro e dall'altro di suscitare ulteriori sviluppi di ricerca: ciò sembrerebbe raccogliere la "tradizione" di Giorgio Eminente, nel suo confrontarsi con più giovani generazioni di studiosi.

1. Umanesimo del management L'esperienza dei teatri, che ruota intorno alla tradizione della cultura classica, può insegnare a *manager*, studiosi di organizzazione, professionisti delle aziende che molto di quanto oggi sembra "nuovo" o "contemporaneo", di fatto è già presente nel patrimonio di conoscenze, esperienze e "tradizioni", della collettività e degli individui, se si assume una prospettiva alla pratica ed agli studi di *management* che parta da secolari o millenarie esperienze caratterizzate da elevati livelli di complessità (sia libera che regolata): assumendo allora la persona al centro dell' "Universo" si ipotizza in questo scritto che si aprano molti spazi per rintracciare dei comuni denominatori tra mondi (apparentemente) distanti. Si è proposto così di fare riferimento ai processi di sviluppo organizzativo e di cambiamento che tengano conto di una "barriera non eludibile": da un lato le esigenze di progettazione delle strutture, dall'altro i problemi di comportamento organizzativo come dimensioni dialetticamente connesse dal ruolo centrale che la persona assume relazionandosi all'altro, attraverso ciò che abbiamo chiamato relazioni di *service management*.

2. Apprendimento individuale ed organizzativo. Quanto appena esposto, ci porta ad assegnare un ruolo centrale all'apprendimento individuale ed organizzativo: sia che si tratti di un'aula universitaria, di un'orchestra sinfonica, di un teatro o un'azienda in senso stretto, per

riprendere solo alcuni dei tanti interessi nutriti da Giorgio Eminente, la pluralità di soggetti coinvolti esprimono un “sistema di vincoli”, ovvero una trama su cui si costruisce l’ordito dell’azione organizzativa. Nel caso del teatro d’opera, la trama del testo è una partitura ed un libretto da interpretare (socialmente, oltre che artisticamente) in base alle concezioni prevalenti di quell’opera che si sono stratificate nel corso della storia dell’interpretazione operistica. Parallelamente, nel caso dell’organizzazione aziendale si parla di “cultura di fondo” e di “cultura di sfondo” che condizionano in modo determinante la struttura dei processi: l’osmosi tra questi due modi d’intendere il concetto di cultura organizzativa influisce ed è influenzato dall’intersezione di una variegata pluralità di personalità e competenze professionali che richiamano l’attenzione dei *manager* e degli studiosi su problemi di potere, autorità, ruoli ecc... (Tosi, Pilati, Mero, Rizzo, 2002).

3. Pluralismo dei linguaggi e capacità di ascolto. La lezione di Giorgio Eminente ha condotto chi scrive a rintracciare nel significato poliedrico delle forme di comunicazione e di linguaggio le fonti di molti modi attraverso cui si esprime il *comportamento organizzativo*. Così, ad esempio, la *leadership* è un tema che attiene alla sostanza del processo di produzione e di strutturazione organizzativa da diagnosticare e progettare attraverso il recupero di quelle categorie di indagine (per esempio afferenti ad alcuni contributi di pragmatica della comunicazione) che dovrebbero appartenere alla cassetta degli attrezzi di un’antica tradizione di pensiero interno alle scienze umane e sociali, senza ricorrere necessariamente ciò che abbiamo definito retorica manageriale del nuovo. In tal senso accanto all’autorità che deriva dalla “posizione” (sul podio¹⁴ della metafora scientifica adoperata in questo scritto) assume un significato centrale la capacità di acquisire autorevolezza attraverso l’acquisizione di un proprio ruolo che deriva dal sapere e dal sapersi relazionare attraverso strumenti, come ad esempio la persuasione: tutto ciò trae forza da un’impostazione non meccanicistica che lascia invece spazio ad una dimensione comunicativa che recuperi non solo i linguaggi di tipo verbale, ma tutto quanto possa fare riferimento ad un ampio *task* di strumenti che abbiamo identificato, a titolo esemplificativo ed efficacemente semplificatorio, intorno al tema della “capacità di ascolto”

¹⁴ "Il fatto che ciò facendo egli apparentemente non si interessi del pubblico -cui volta le spalle- gli conferisce quella mancanza di rapporti e di affetto nei riguardi degli ammiratori che Freud in *Massenpsychologie und Ich-Analyse* ha posto tra gli elementi costitutivi dell' immagine del capo" (Adorno, 1962).

entro determinati spazi (fisici e non): in particolare si è richiamata l'attenzione su due tipi di comunicazione (a e b) che possono consentire di tradurre le esperienze di negoziazione tra professionalità altamente competitive ed idiosincratiche in formule organizzative adatte a competere negli odierni sistemi economici, attraverso la possibilità di (risolvere e) valorizzare i conflitti e le forme di cooperazione che caratterizzano le relazioni cliente-fornitore.

4. **Dialettica formale-informale.** Cosa accade se, per esempio, nella metafora scientifica che ha accompagnato questo scritto, ad un direttore d'orchestra viene accostato un regista con una forte propensione all'affermazione autoritaria delle proprie idee grazie alla sua autorevolezza professionale? Oppure come si inserisce in questo contesto un cantante "prima donna" di fama internazionale? E cosa dire della gestione dei rapporti tra i professori d'orchestra (Sicca, 2002) e delle implicazioni che possono derivare in termini di relazioni industriali, a fronte di un conflitto con la direzione artistica del teatro di appartenenza?

Tutti dubbi che hanno stimolato l'apprendimento dei (nostri) *manager* all'opera a riflettere su alcuni problemi metodologici, ma anche a riferimenti teorici da un lato e di strumentazione per la progettazione dell'organizzazione aziendale dall'altro. In particolare si è detto come dalla radiografia delle relazioni cliente-fornitore entri in crisi la tradizionale distinzione tra piano formale e piano informale dell'organizzazione (Maggi, 2001) a partire dalla presenza di *workflow* (virtuosi o viziosi) differenziati: ciò assegna a qualunque azione organizzativa (alla stregua del processo produttivo di un'opera lirica) una dimensione "prototipale" (l'opera lirica si realizza attraverso prototipi sempre "aperti", rispetto alla "chiusura" dei prototipi industriali) che conserva sempre, cioè, una quota di "rischio" di imperfezione, rispetto a ciò che è sfuggito nei processi precedenti e rispetto a ciò che "sarà" nella reale *performance*.

5. **Tradizione: conservazione e sviluppo.** S'impone allora, all'attenzione del lettore, la possibilità – fortemente suggerita ed argomentata in questo scritto - di considerare il *management* la manifestazione più palese dell'umanesimo (contemporaneo?) in una società orientata dal paradigma capitalistico: proprio a partire dall'opera di Giorgio Eminente, nella ricerca di un filo conduttore che leghi tradizioni (apparentemente) distanti e/o mondi (palesemente) vicini, storie organizzative di (spesso attuali) decenni passati e futuri possibili sugli sviluppi dell'economia e delle (non

retoriche) categorie di ricerca manageriale....., tornano alla mente le atmosfere - lingua e linguaggi - *del grande Gatsby*, che con una feroce critica al materialismo degli anni dalle ruggenti improvvisazioni *Jazz*, assurge ad icona di un ipotetico *slogan* per lo sviluppo (... manageriale ...?): "*Così continuiamo a remare, barche contro corrente, risospinti senza posa nel passato*".

BIBLIOGRAFIA.

Adorno, T. W. (1962) *Einleitung in die Musiksoziologie. Zwölf theoretische Vorlesungen*, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag. [Trad. it. (1971) *Introduzione alla sociologia della musica*, Torino: Einaudi].

Austin J.L.(1962) *How to do things with words*, Oxford University Press.

Bagdadli S., Dubini P., Delmestri G. (1999), *To cooperate or To Compete ? A Dilemma of 13 Theatres in the City of Milan*, *Aimac 5th International Conference on Arts and Cultural Management*, Helsinki, 13-17 giugno.

Baumol, W.J., Bowen, W.G.(1965) *On the Performing Arts: The Anatomy of their Economic Problems*, *American Economic Review*, vol. 55, Papers and Proceedings.

Biggiero, L. (1997) *Lo Spazio*, in Costa, G., Nacamulli, R.C.D. (a cura di) *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Vol. 2, Torino: Utet.

Bodega, D. (a cura di) (2005) *Organizzare a misura d'uomo*, Milano: McGrawHill.

Boyd, R., Kuhn, T. (1979) *Metaphor and theory change: what is 'Metaphor' a metaphor for ? Metaphor in science*, in Ottony A., *Metaphor and Thought*, Cambridge: Cambridge University Press.

Broms, H., Gahmberg, H. (1983) *Communication to Self in Organizations and Cultures*, *Administrative Science Quarterly*, 28/3 [trad. it., Gagliardi, (1995)].

Cherubini, S. (1996) *Marketing dei servizi*, Franco Angeli

Cherubini, S.- Eminente, G. (1982) *Dal prodotto al sistema (passando per i servizi)*, pubblicato, *L'Impresa*, n. 5-6

Clegg, S.R.-Hardy, C.-Nord, W.R. (1996) *Handbook of Organization Studies*, Londra: Sage.

Czarniawska, B. (1997) *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*, Chicago, Ill. Usa: The University of Chicago Press. [Trad. it.: (2000), *Narrare l'organizzazione. La costruzione dell'identità istituzionale*, Torino: Edizioni di Comunità].

Decastri, M. (1992) "La gestione del personale internazionale", in G. Costa (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, UTET.

de Vita, P. (2000) I confini dell'azione organizzativa, in Mercurio, R.-Testa, F. *Organizzazione assetto e relazioni nel sistema di business*, Torino: Giappichelli.

Eminente, G. (1981) *La gestione strategica dell'impresa*, Bologna: Il Mulino.

Eminente, G. (1987): Alcuni problemi organizzativi confrontati con la direzione orchestrale, in *Saggi di ragioneria e di economia aziendale. Scritti in onore di Domenico Amodeo*, Cedam: Padova.

Eminente, G.- Cherubini, S. (1996) *Marketing in Italia*, Milano: Franco Angeli.

Gagliardi, P. (a cura di), (1995) *Le Imprese come Culture*, Torino: Isedi.

Gagliardi, P. (1996) Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life, in S.R.Clegg-C.Hardy-W.R.Nord (ed.), *Handbook of Organization Studies*, London: Sage.

Gagliardi, P. - Czarniawska, B. (2006) *Management Education and Humanities*, Londra: Edward Elgar Publishing.

Gobbo, F. (2006) Editoriale al primo numero della Rivista Economia dei servizi.

Grönroos, C. (1990) *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Mass: Lexington Books. [Trad. it.: (1994) *Management e marketing dei servizi*, Torino: Isedi].

Grönroos, C. (1999) Le marketing des services: consommation ed marketing de processus, in *Revue Francaise du Marketing*, n. 171, vol. 1. [Trad. it.: Il marketing dei servizi: consumo e marketing di processo, *Problemi di gestione*, n. XXIII].

Jakobson, R. (1972) Linguistik and Poetick, in H. Blumensath (ed.), *Strukturalismus in der Literaturwissenschaft*, Koln: Kiepenheuer & Witsch.

- Knowles, M., (1973) *The adult learner*, Houston, Gulf Publishing Company; *Quando l'adulto impara*, trad. it., Milano, Angeli, 1993.
- Kuhn T. S. (1962) *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, Chicago, 1962 [trad. it.: *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi Torino, 1962 e 1970].
- Lotman, J. (1977) *Tow Models of Communication*, in D. Pari Lucid (ed. and trans.), *Soviet Semiotics: an Anthology*, Baltimore: John Hopkins University Press.
- Maggi, B. (1988) *L'azione organizzativa in Thompson e oltre, introduzione a Thompson J.D.*, in *L'azione Organizzativa*, Torino: Isedi.
- Maggi, B. (1990) *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etas [Edizione riv. ed ampl. di Maggi, B.: (1984) *Questioni di organizzazione e sociologia del lavoro*, Torino: Tirrenia Stampatori].
- Maggi, B., (2001), (a cura di) *Le competenze per il cambiamento organizzativo*, Milano: Etas.
- Martinelli, F. – Gadrey, J. (2000) *L'economia dei servizi*, Bologna: Il Mulino.
- Mercurio, R.-Testa, F. (2000) *L'analisi organizzativa del Business System*, in Mercurio, R.-Testa, F., *Organizzazione assetto e relazioni nel sistema di business*, Torino: Giappichelli.
- Mintzberg, H. (1973) *The nature of managerial work*, Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1976) *Planning on the left side and managing on the right side*, Harvard business review, 54(4).
- Mintzberg H. (1989) *Mintzberg on management*, New York: The Free Press, A division of Macmillon, ,
- Morgan, G. (1986) *Images of Organisation*, London: Sage Publications Inc [Trad. it. (1996) *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Milano: Franco Angeli].
- Normann, R. (1984) *Service Management Strategy and Leadership in Service Business*, Chichester: John Wiley & Sons. [Trad. it.: (1992) *La gestione strategica dei servizi*, Milano: Etas].
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

- Pfeffer, J. (1998) *The human equation: Building profits by putting people first*, Boston: Harvard Business School Press.
- Rogers, E. Agarwala-Rogers R.(1976) *Communication in organizations*, Free Press.
- Salvemini S. (2001), “Un futuro nella rete: la lunga marcia del management culturale”, Postfazione in Salvemini S., Soda G., *Artwork & Network. Reti organizzative per lo sviluppo dell’industria culturale*, Milano, Egea.
- Salvemini, S. (2005) Quando “Carmina dant panem”: la cultura come risorsa economica, *Economia & Management*, 3.
- Salvemini, S.-Soda, G. (2001) *Artwork & Network. Reti organizzative per lo sviluppo dell’industria culturale*, Milano: Egea.
- Searle, J. (1969) *Speech Acts: an Essay in the Philosophy of Language*, Cambridge University Press.
- Sicca, L.M. (1996) Significati strategici del valore nell'economia neo-industriale, *Economia e Politica Industriale*, n.92.
- Sicca, L. M. (1997) The Management of Opera Houses. The Italian experience of the Enti Autonomi, *The International Journal of Cultural Policy*, 1/2.
- Sicca, L. M. (1999) Organizzare i processi di produzione nella lirica. Il caso del Rossini Opera Festival, *Atti del convegno annuale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale*, Bologna: Clueb.
- Sicca, L.M. (2000a) *Organizzare l'arte*, Milano: Etas.
- Sicca, L. M. (2000b) Chamber Music and Organization Theory. Some typical Organizational Phenomena Seen Under the Mycroscope, in *Studies in Cultures Organizations and Societies (SCOS)*, vol. 6, n. 2.
- Sicca, L.M. (2001) Empirical Evidence in Production Processes in the Performing Arts, *Workshop Managing Cultural Organizations'* dell'European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM), Londra, 6 gennaio 2001.
- Sicca, L.M. 2002. Management e direzione d'orchestra. Il direttore d'orchestra: *leadership* o *membership* ? *Questione di stile!*, *Sviluppo & Organizzazione*,139.

- Sicca, L.M. (2003) Call center: quale organizzazione nelle relazioni cliente/fornitore? *Economia & Management*, n. 4.
- Sicca, L.M. (2004) *Cambiamento organizzativo e Fondazioni Liriche: Il caso Teatro di San Carlo* in *Studi Organizzativi*, n.2/3.
- Sicca, L.M. (2006a) Azione organizzativa e cultura. Il caso Istituto Italiano per gli Studi Filosofici, *Milano: Franco Angeli*.
- Sicca, L.M. (2006b) Organizzazione e Musica. Il caso Associazione Alessandro Scarlatti, *Napoli: Arte tipografica*.
- Sicca, L.M., Zan, L. (2005) *Much ado about Management. Managerial rhetoric in the transformation of Italian opera houses*, in *International Journal of Arts Management*, *Spring*.
- Sicca, L.M.-Zeller, B. (2000) *L'analisi delle organizzazioni artistiche attraverso il modello cliente-fornitore*, *Rivista di Economia della Cultura*, n. 2.
- Strati, A. (1986) *Lavoro e simbolismo organizzativo*, *Studi Organizzativi*, 2/3.
- Strati, A. (1996) *Sociologia dell'organizzazione*, *Roma: La Nuova Italia Scientifica*.
- Tosi, H.L., Pilati, M., Mero, N.P. e Rizzo, J.R. (2002) *Comportamento organizzativo*, *Milano: Egea*.
- Vaccà, S. (1985) *L'economia d'impresa alla ricerca di una identità*, in *Economia e Politica Industriale*, n. 45

Pubblicato in
Scritti in onore di Giorgio Eminente, Milano, Franco Angeli, 2008