

Pur riferendosi a situazioni reali, alcuni dei nomi riportati nel testo sono di fantasia, scelti dagli autori dei racconti e non riconducibili a eventuali omonimi.

Impaginazione: Corpo4 Team, Milano

Copyright © 2013, 2016, 2018, 2019 EGEE S.p.A.
Via Salasco, 5 - 20136 Milano
Tel. 02-5836.5751 - Fax 02-5836.5753
egea.edizioni@unibocconi.it - www.egeaeditore.it

Tutti i diritti sono riservati, compresi la traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione, la comunicazione al pubblico e la messa a disposizione con qualsiasi mezzo e/o su qualunque supporto (ivi compresi i microfilm, i film, le fotocopie, i supporti elettronici o digitali), nonché la memorizzazione elettronica e qualsiasi sistema di immagazzinamento e recupero di informazioni. Per altre informazioni o richieste di riproduzione si veda il sito www.egeaeditore.it

Date le caratteristiche di Internet, l'Editore non è responsabile per eventuali variazioni di indirizzi e contenuti dei siti Internet menzionati.

ISBN 978-88-238-2275-7

Quarta edizione: gennaio 2019

Stampa: Geca Industrie Grafiche, San Giuliano Milanese (Mi)



Questo volume è stampato su carta FSC® proveniente da foreste gestite in maniera responsabile secondo rigorosi standard ambientali, economici e sociali definiti dal Forest Stewardship Council®

Alla cara memoria di Gianni e Giorgio Eminente

Indice

Prologo: sulla conoscenza narrativa di <i>Silvia Gherardi</i>	Pag. XIII
Prefazione di <i>Massimo Marrelli</i>	» XIX
1. Narrazione organizzativa e critical management studies di <i>Luigi Maria Sicca</i>	» 1
1.1 O l'impresa, o la vita	» 1
1.2 Genesi	» 1
1.3 Obiettivi: competenze in tempi di crisi e (s)fiducia di fronte a una nuova esperienza	» 2
1.3.1 Ruolo dell'interpretazione per la <i>management education</i>	» 4
1.4 Matrice teorica del volume: i <i>Critical Management Studies</i> (CMS)	» 6
1.4.1 Manager (o imprenditori) e musicisti a confronto: il taglio metodologico	» 7
1.4.1.1 Schema narrativo	» 9
1.5 Storie organizzative ed epiche	» 11
1.5.1 Organizzazione è testo: trama e ordito	» 11
1.5.1.1 Non solo trama e ordito: valore del tradimento	» 12
1.5.2 Essere impresa: ansia, narrazione e paradossi organizzativi	» 14
1.6 Ringraziamenti	» 16
Le nostre organizzazioni della IV edizione d'impresa e di vita	» 17
Bibliografia	» 18

2. L'impresa di riformare la Pubblica Amministrazione. Vita da basso..., in alto	
di <i>Valerio Iossa</i>	» 23
2.1 L'evento che innesca l'azione	» 23
2.2 Definizione degli impegni ad agire: il disegno verso un Comune unico	» 24
2.3 Realizzazione e gestione della soluzione	» 26
2.3.1 Il percorso istituzionale	» 26
2.3.2 Il percorso organizzativo	» 26
2.3.3 Il percorso di comunicazione, partecipazione e animazione territoriale	» 29
2.4 Valutazione dell'azione intrapresa: il referendum e l'istituzione del Comune unico	» 32
2.4.1 ..., con una chiosa guardando al futuro	» 34
<i>Mappa manageriale</i>	» 36
3. Vita di ricerca: individuale e organizzativa. L'impresa della musica antica	
di <i>Rinaldo Alessandrini</i>	» 37
3.1 L'evento che innesca l'azione: orientamento alla ricerca	» 37
3.2 Definizione degli impegni ad agire: dalla ricerca individuale al progetto socio-organizzativo	» 38
3.3 L'azione intrapresa: l'ensemble «Concerto Italiano»	» 39
3.4 Valutazione dell'azione intrapresa	» 42
<i>Mappa manageriale</i>	» 45
4. L'impresa di internazionalizzare. Vita da direttore delle risorse umane	
di <i>Francesco Donato Perillo</i>	» 47
4.1 L'evento che innesca l'azione	» 47
4.2 Definizione degli impegni ad agire	» 49
4.3 Realizzazione e gestione della soluzione	» 53
4.4 Valutazione dell'azione intrapresa	» 56
<i>Mappa manageriale</i>	» 58
5. L'impresa di mediare. Vita da direttore d'orchestra	
di <i>Francesco Vizioli</i>	» 59
5.1 Il carisma	» 61
5.2 Le emergenze	» 61
5.3 Tragedia a lieto fine in dieci secondi	» 62
5.3.1 Atto primo: il dramma	» 62
5.3.2 Atto secondo: il gioco degli sguardi	» 63
5.3.3 Atto terzo: happy end	» 63

5.4	L'interpretazione. Il testo	»	64
	<i>Mappa manageriale</i>	»	67
6.	L'impresa di Merger&Acquisition. Vita da Amministratore Delegato		
	di <i>Fabio Tedeschi</i>	»	69
6.1	L'evento che innesca l'azione	»	69
6.2	Definizione degli impegni ad agire: fiducia alle radici	»	71
6.2.1	Lo scarto di mentalità	»	73
6.3	Realizzazione e gestione della soluzione	»	75
6.3.1	Le competenze al servizio del cambiamento	»	76
6.4	Valutazione dell'azione intrapresa	»	77
6.5	...e lo diceva Daniel Pennac	»	78
	<i>Mappa manageriale</i>	»	79
7.	L'impresa sostenibile. Vita da jazz		
	di <i>Francesco D'Errico</i>	»	81
	Uno sguardo sul mondo	»	81
7.1	L'evento che innesca l'azione: il bosco e l'intento	»	82
7.1.1	L'intuito e le persone	»	84
7.2	Definizione degli impegni ad agire: le prove e i percorsi	»	85
7.3	La realizzazione e gestione delle risorse.		
	Go: Organic Orchestra	»	86
7.3.1	A Glance	»	87
7.3.2	Il Jazz Festival di Pristina	»	88
7.4	La valutazione dell'azione intrapresa: una lezione	»	89
7.4.1	Altri due cd	»	91
7.4.2	La musica, le immagini, la parola	»	93
7.4.3	Epilogo	»	93
	<i>Mappa manageriale</i>	»	95
8.	L'impresa del disegno strategico. Vita da presidente		
	di <i>Raffaele Cercola</i>	»	97
8.1	L'evento che innesca l'azione: il contesto	»	97
8.2	Gli impegni ad agire: la necessità di una profonda trasformazione	»	100
8.2.1	Mostra come azienda	»	101
8.2.2	Nodo del sistema fieristico	»	102
8.2.3	Sito d'interesse storico e ambientale	»	102
8.2.4	Rilevante porzione della città	»	103
8.3	Realizzazione e gestione della soluzione: la situazione strutturale ed economica dell'Ente all'avvio della trasformazione	»	103
8.3.1	Il processo di cambiamento	»	106

8.4	La valutazione dell'azione intrapresa	»	115
8.4.1	La business strategy	»	116
	<i>Mappa manageriale</i>	»	126
9.	L'impresa della membership. Vita da professore d'orchestra		
	di <i>Marco Vitali</i>	»	127
9.1	L'evento che innesca l'azione: lo <i>stomp</i> finale sentito oltreoceano	»	127
9.2	Definizione degli impegni ad agire: un nuovo leader	»	128
9.2.1	Unione e in-disciplina	»	129
9.2.2	Una prova iniziatica	»	130
9.3	Realizzazione e gestione della soluzione: un'amara esecuzione	»	131
9.4	Valutazione dell'azione intrapresa	»	132
	<i>Mappa manageriale</i>	»	134
10.	L'Impresa Green. Vita responsabile		
	di <i>Michele Pontecorvo</i>	»	135
10.1	L'evento che innesca l'azione	»	136
10.2	Definizione degli impegni ad agire: CSR per lo sviluppo	»	137
10.2.1	Le origini	»	138
10.3	Realizzazione e gestione della soluzione: dal contenitore al contenuto	»	139
10.3.1	Due incontri preziosi	»	139
10.3.2	La comunicazione istituzionale come asset strategico di Ferrarelle	»	140
10.4	Valutazione dell'azione intrapresa: superare i tormenti malapartiani?	»	142
	<i>Mappa manageriale</i>	»	145
11.	L'impresa dell'algoritmo. Vita da Direttore artistico		
	di <i>Paolo Arcà</i>	»	147
11.1	Evento che innesca l'azione	»	147
11.2	Definizione degli impegni ad agire	»	149
11.3	Realizzazione e gestione della soluzione	»	150
11.4	Valutazione dell'azione intrapresa	»	150
	<i>Mappa manageriale</i>	»	152
12.	L'impresa di rigenerare la città (e se stessi). Vita da imprenditore della cultura		
	di <i>Renato Quaglia</i>	»	153
12.1	L'evento che innesca l'azione: permesso e promessa	»	153
12.2	Definizione degli impegni ad agire: le prime due vite professionali	»	154

12.3 Realizzazione e gestione della soluzione: Fokus, un caso di rigenerazione urbana	»	156
12.4 La valutazione dell'azione intrapresa	»	158
12.4.1 Saper mescolare le carte	»	159
<i>Mappa manageriale</i>	»	161
13. L'impresa di insegnare musica. Vita da tramandare		
di <i>Chiara Mallozzi e Luigi Marolda</i>	»	163
13.1 L'evento che innesca l'azione: la riforma della scuola	»	163
13.1.1 La spinta del Legislatore	»	164
13.2 Definizione degli impegni ad agire: tradizione e innovazione nella relazione di apprendimento	»	165
13.3 Realizzazione e gestione della soluzione: l'incontro con <i>tecnè</i>	»	167
13.4 Valutazione dell'azione intrapresa: dalla prassi al pensiero (e ritorno)	»	169
<i>Mappa manageriale</i>	»	171
14. L'impresa di se stessi. Vita da donna: la sfida della flessibilità		
di <i>Maria Vittoria Colucci d'Amato</i>	»	173
14.1 L'evento che innesca l'azione: una bellissima sorpresa	»	173
14.2 Definizione degli impegni ad agire: conciliare l'inconciliabile	»	174
14.3 Realizzazione e gestione della soluzione: il doppio sì	»	177
14.4 Valutazione dell'azione intrapresa: una questione universale	»	179
<i>Mappa manageriale</i>	»	182
15. L'impresa artigiana. Vita di Direttore di scena		
di <i>Riccardino Massa</i>	»	183
15.1 L'evento che innesca l'azione: il teatro lirico come arte globale	»	183
15.1.1 Riunione alla presenza dei Direttori di alcuni segmenti produttivi	»	184
15.2 Definizione degli impegni ad agire: uno sforzo collettivo	»	185
15.3 La realizzazione e gestione della soluzione: la diretta e l'adrenalina	»	186
15.4 Valutazione dell'azione intrapresa	»	187
<i>Mappa manageriale</i>	»	190
16. L'impresa di sintetizzare. Vita (ri)presa a Mezzogiorno		
di <i>Luigi Maria Sicca e Davide Bizjak</i>	»	191
16.1 L'evento che innesca l'azione: alle origini di un successo	»	191
16.1.1 Il Gruppo Laminazione Sottile: stare sul pezzo	»	192



XII O L'IMPRESA, O LA VITA

16.1.2 La formazione alla vita d'impresa	»	193
16.2 Definizione degli impegni ad agire: l'organizzazione interna (1975-2000)	»	195
16.3 Realizzazione e gestione: la competizione internazionale (2000-2015)	»	197
16.4 Valutazione dell'esperienza intrapresa: passaggio generazionale (2015-...) o <i>sliding doors</i> ?	»	198
<i>Mappa manageriale</i>	»	199
17. L'impresa di stare insieme. Vita da musica da camera		
di <i>Alain Meunier</i>	»	201
17.1 L'evento che innesca l'azione: essere monodici	»	201
17.2 Gli impegni ad agire: la società (musicale) in azione	»	201
17.2.1 Abitare un terreno comune	»	202
17.3 Realizzazione e gestione della soluzione. Organizzazione formale: qualità «in principio» o «per principio»?	»	203
17.3.1 Tecnologia ed etica del testo: preponderanza dell'«io» e recupero del «noi»	»	204
17.4 Valutazione dell'esperienza intrapresa: consigli di vita e d'impresa	»	205
<i>Mappa manageriale</i>	»	206
18. Un commento all'impresa e alla vita		
di <i>Enzo Rullani</i>	»	207
18.1 Tradire restando fedeli: la chiave dell'innovazione	»	207
18.2 L'esplorazione del nuovo ha bisogno di passione emotiva, ma anche di mappe replicabili	»	208
18.3 Il management che naviga a vista, scegliendo la rotta in base alle mappe prescelte	»	211
18.4 L'illusione della ragione astratta: la mappa che sostituisce il territorio	»	213
18.5 Tre forme di apprendimento	»	215
18.6 Gli inconvenienti del Metodo: resistenza all'innovazione e assuefazione al controllo gerarchico	»	216
18.7 Il sapere che serve al management della transizione	»	218
18.8 Tra ordine e disordine: la logica del sistema incompiuto	»	219
19. Lettera del Professor Gioacchino Lanza Tomasi al Professor Luigi Maria Sicca	»	223



Prologo: sulla conoscenza narrativa

di Silvia Gherardi*

*We do not obtain knowledge by standing outside of the world,
we know because «we» are of the world*

(Karen Barad, 2003: 829)

Questa citazione di Karen Barad è legata alla conoscenza narrativa per almeno due ragioni. Una è connessa alla critica dell'epistemologia positivista e alla posizione del ricercatore che offre una visione del mondo «from nowhere» che, nelle parole di Donna Haraway (1996), usa il trucco di prendere il posto di Dio e guardare/descrivere il mondo dal di fuori. La seconda si lega alla conoscenza narrativa che non può prescindere dalla presenza del soggetto narrante entro il mondo e in relazione alla complessità del mondo esteriore quanto di quello interiore. Essere di questo mondo è quanto viene espresso da una narrazione e trasmesso attraverso l'attività del narrare.

Prima di ascoltare/leggere i protagonisti del libro di Luigi Maria Sicca, soffermiamoci a considerare la specificità del sapere narrativo e delle sue qualità estetiche su cui lo stesso Sicca fa perno per trattare alcune grandi questioni organizzative, «sempre vere» e, al tempo stesso, «sitate», specifiche, idiosincratice, in ciascuna delle storie d'impresa e di vita nelle seguenti pagine. Per farlo andiamo a rileggere cosa scrive nel 1986 lo psicologo Jerome Bruner in *Actual Minds, Possible Worlds*.

La comprensione paradigmatica e la comprensione narrativa sono due modalità cognitive, diverse e complementari. Quella che Bruner definisce modalità paradigmatica della cognizione si basa sulla modalità narrativa, ma a differenza di questa è finalizzata a puntualizzare il flusso dell'esperienza, a separare, a individualizzare, a comparare, a calcolare e a dare valutazioni comparative. Mentre la modalità paradigmatica consente solo una rappresentazione della realtà alla volta in quanto è tesa alla validazione secondo il criterio di

* Professore ordinario di Sociologia del lavoro presso l'Università degli Studi di Trento.