

## o l'impresa o la vita

Nuove storie d'impresa e di vita: trama, ordito, spartito, traccia su cui organizzare, quindi tradire, tradurre e interpretare. Insomma narrare, in tempi di crisi, il dilemma di sempre - e di questa terza edizione: O l'impresa, o la vita.

Le nostre organizzazioni della terza edizione d'impresa e di vita:  
AEMAS. Onlus Orchestra Sinfonica dei Quartieri Spagnoli di Napoli;  
AVIR; Conservatorio di Musica San Pietro a Majella; Elmeco; evidentia;  
Ferrarelle SpA; Foqus. Fondazione Quartieri Spagnoli; Fondazione Teatro Regio di Torino; Fondazione Teatro di San Carlo; Laminazione Sottile; LGR Holding; La Pecora Nera; Mostra d'Oltremare; Pegaso AV; Selenia; SME Finanziaria; Società del quartetto di Milano; Telespazio.

*Luigi Maria Sicca è professore ordinario di Organizzazione aziendale e Organizzazione e gestione delle risorse umane presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II.*

ISBN 978-88-238-2239-9



9 788823 822399

€ 18,00

[www.egeaeditore.it](http://www.egeaeditore.it)



 Egea

o l'impresa o la vita

# Luigi Maria Sicca

# o l'impresa o la vita

Storie organizzative ed epiche

Luigi Maria Sicca

TERZA EDIZIONE

**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 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](http://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 978-88-238-2260-3

Terza edizione: gennaio 2018

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: una nota sulla conoscenza narrativa**  
di *Silvia Gherardi* Pag. XIII

**Prefazione**  
di *Massimo Marrelli* » XIX

## PARTE I – I PROTAGONISTI SI NARRANO

- 1. Narrazione organizzativa e critical management studies**  
di *Luigi Maria Sicca* » 3
- 1.1 O l'impresa, o la vita » 3
- 1.2 Genesi » 3
- 1.3 Obiettivi: competenze in tempi di crisi e (s)fiducia di fronte  
a una nuova esperienza » 4
- 1.3.1 Ruolo dell'interpretazione per la *management  
education*: destinatari del volume » 6
- 1.4 Matrice teorica del volume: i *Critical Management Studies*  
(CMS) » 8
- 1.4.1 Manager e musicisti a confronto » 9
- 1.5 Storie organizzative ed epiche » 12
- 1.5.1 Organizzazione è testo: trama e ordito » 13
- 1.5.2 Essere impresa: ansia, narrazione e paradossi  
organizzativi » 16
- 1.6 Ringraziamenti » 18
- Le nostre organizzazioni della III edizione d'impresa e di vita » 19
- Bibliografia » 19
- 2. L'Impresa Green. Vita responsabile**  
di *Michele Pontecorvo* » 23
- 2.1 L'evento che innesca l'azione » 24

2.2	Definizione degli impegni ad agire: CSR per lo sviluppo	»	25
2.2.1	Le origini	»	26
2.3	Realizzazione e gestione della soluzione: dal contenitore al contenuto	»	27
2.3.1	Due incontri preziosi	»	27
2.3.2	La comunicazione istituzionale come asset strategico di Ferrarelle	»	28
2.4	Valutazione dell'azione intrapresa: superare i tormenti malapartiani?	»	31
	<i>Mappa manageriale</i>	»	33
<b>3.</b>	<b>L'impresa di mediare. Vita da direttore d'orchestra</b>		
	di <i>Francesco Vizioli</i>	»	35
3.1	Il carisma	»	37
3.2	Le emergenze	»	37
3.3	Tragedia a lieto fine in dieci secondi	»	38
3.3.1	Atto primo: il dramma	»	38
3.3.2	Atto secondo: il gioco degli sguardi	»	39
3.3.3	Atto terzo: happy end	»	39
3.4	L'interpretazione. Il testo	»	40
	<i>Mappa manageriale</i>	»	43
<b>4.</b>	<b>L'impresa di internazionalizzare. Vita da direttore delle risorse umane</b>		
	di <i>Francesco Donato Perillo</i>	»	45
4.1	L'evento che innesca l'azione	»	45
4.2	Definizione degli impegni ad agire	»	47
4.3	Realizzazione e gestione della soluzione	»	51
4.4	Valutazione dell'azione intrapresa	»	54
	<i>Mappa manageriale</i>	»	56
<b>5.</b>	<b>L'impresa sostenibile. Di improvvisare. Vita da jazz</b>		
	di <i>Francesco D'Errico</i>	»	57
	Nota introduttiva alla terza edizione	»	57
5.1	Il bosco e l'intento	»	58
5.2	L'intuito e le persone	»	60
5.3	Le prove e i percorsi	»	61
5.4	Go: Organic Orchestra	»	62
5.5	A Glance	»	63
5.6	Il Jazz Festival di Pristina	»	64
5.7	Una lezione	»	65
5.8	Altri due cd	»	67
5.9	La musica, le immagini, la parola	»	69
5.10	Epilogo	»	69
	<i>Mappa manageriale</i>	»	71

<b>6. L'impresa di rigenerare la città (e se stessi). Vita da imprenditore della cultura</b>	
di <i>Renato Quaglia</i>	» 73
6.1 L'evento che innesca l'azione: permesso e promessa	» 73
6.2 Definizione degli impegni ad agire: le prime due vite professionali	» 74
6.3 Realizzazione e gestione della soluzione: Foqus, un caso di rigenerazione urbana	» 76
6.4 La valutazione dell'azione intrapresa	» 78
6.4.1 Saper mescolare le carte	» 79
<i>Mappa manageriale</i>	» 81
<b>7. L'impresa della membership. Vita da professore d'orchestra</b>	
di <i>Marco Vitali</i>	» 83
7.1 L'evento che innesca l'azione: lo <i>stomp</i> finale sentito oltreoceano	» 83
7.2 Definizione degli impegni ad agire: un nuovo leader	» 84
7.2.1 Unione e in-disciplina	» 85
7.2.2 Una prova iniziatica	» 86
7.3 Realizzazione e gestione della soluzione: un'amara esecuzione	» 87
7.4 Valutazione dell'azione intrapresa	» 88
<i>Mappa manageriale</i>	» 90
<b>8. L'impresa-progetto. Vita da Direttore finanziario</b>	
di <i>Fabio Accardi</i>	» 91
8.1 L'evento che innesca l'azione: ci aspettiamo una risposta a stretto giro	» 91
8.2 Definizione degli impegni ad agire	» 92
8.2.1 Le analisi propedeutiche alla decisione presa. Dall'Università di Napoli alla Bocconi e relative vicende: d'impresa e di vita	» 92
8.2.2 La società Omega: genesi e prospettive. Quale ruolo per la Direzione finanziaria?	» 94
8.2.3 La ponderazione dei rischi e la decisione assunta	» 95
8.3 Realizzazione e gestione della soluzione	» 95
8.4 Valutazione dell'azione intrapresa	» 97
<i>Mappa manageriale</i>	» 99
<b>9. L'impresa di tramandare. Vita da docente europeo</b>	
di <i>Chiara Mallozzi e Luigi Marolda</i>	» 101
9.1 L'evento che innesca l'azione: la riforma della scuola	» 101
9.1.1 La spinta del Legislatore	» 102

9.2	Definizione degli impegni ad agire: tradizione e innovazione nella relazione di apprendimento	»	103
9.3	Realizzazione e gestione della soluzione: l'incontro con <i>tecnè</i>	»	105
9.4	Valutazione dell'azione intrapresa: dalla prassi al pensiero (e ritorno)	»	107
	<i>Mappa manageriale</i>	»	109
<b>10.</b>	<b>L'impresa di crescere. Vita da viaggiatore</b>		
	di <i>Umberto Cortese</i>	»	111
10.1	L'evento che innesca l'azione: ma che cos'è questa mission?	»	111
10.2	Definizione degli impegni ad agire: pensare a come realizzare la propria missione	»	112
10.3	Realizzazione e gestione della soluzione: viaggiare insieme	»	113
	10.3.1 Dal viaggio individuale al cambiamento organizzativo	»	114
10.4	Valutazione dell'azione intrapresa: un imprenditore costruisce la propria inutilità	»	115
	<i>Mappa manageriale</i>	»	116
<b>11.</b>	<b>L'impresa dell'algorithm. Vita da Direttore artistico</b>		
	di <i>Paolo Arcà</i>	»	117
11.1	Evento che innesca l'azione	»	117
11.2	Definizione degli impegni ad agire	»	119
11.3	Realizzazione e gestione della soluzione	»	120
11.4	Valutazione dell'azione intrapresa	»	120
	<i>Mappa manageriale</i>	»	122
<b>12.</b>	<b>L'impresa di se stessi. Vita da donna: la sfida della flessibilità</b>		
	di <i>Maria Vittoria Colucci d'Amato</i>	»	123
12.1	L'evento che innesca l'azione: una bellissima sorpresa	»	123
12.2	Definizione degli impegni ad agire: conciliare l'inconciliabile	»	124
12.3	Realizzazione e gestione della soluzione: il doppio sì	»	127
12.4	Valutazione dell'azione intrapresa: una questione universale	»	129
	<i>Mappa manageriale</i>	»	132
<b>13.</b>	<b>L'impresa artigiana. Vita di Direttore di scena</b>		
	di <i>Riccardino Massa</i>	»	133
13.1	L'evento che innesca l'azione: il teatro lirico come arte globale	»	133
	13.1.1 Riunione alla presenza dei Direttori di alcuni segmenti produttivi	»	134
13.2	Definizione degli impegni ad agire: uno sforzo collettivo	»	135



13.3 La realizzazione e gestione della soluzione: la diretta e l'adrenalina	»	136
13.4 Valutazione dell'azione intrapresa	»	137
<i>Mappa manageriale</i>	»	140

## PARTE II – NARRAZIONI DEI PROTAGONISTI

<b>14. L'impresa della cittadinanza. Vita di quartiere</b>		
di <i>Luigi Maria Sicca e Davide Bizjak</i>	»	143
14.1 Antefatto: questione di... Q	»	143
14.2 L'evento che innesca l'azione: centralità del testo e metodo Abreu	»	145
14.2.1 Spontaneità del consenso sociale	»	146
14.2.2 L'incontro con lo strumento	»	146
14.3 Definizione degli impegni ad agire	»	147
14.4 Realizzazione e gestione dell'azione: musicista e testo	»	148
14.5 Valutazione dell'azione intrapresa	»	150
<i>Mappa manageriale</i>	»	152
<b>15. L'impresa pubblica. Vita da presidente</b>		
di <i>Raffaele Cercola</i>	»	153
15.1 L'evento che innesca l'azione: il contesto	»	153
15.2 Gli impegni ad agire: la necessità di una profonda trasformazione	»	156
15.2.1 Mostra come azienda	»	157
15.2.2 Nodo del sistema fieristico	»	158
15.2.3 Sito d'interesse storico e ambientale	»	158
15.2.4 Rilevante porzione della città	»	159
15.3 Realizzazione e gestione della soluzione: la situazione strutturale ed economica dell'Ente all'avvio della trasformazione	»	159
15.3.1 Il processo di cambiamento	»	162
15.4 La valutazione dell'azione intrapresa	»	171
15.4.1 La business strategy	»	172
<i>Mappa manageriale</i>	»	182
<b>16. L'impresa di stare insieme. Vita da musica da camera</b>		
di <i>Alain Meunier</i>	»	183
16.1 Essere monodici	»	183
16.2 La società (musicale) in azione	»	183
16.2.1 Abitare un terreno comune	»	184
16.3 Organizzazione formale: qualità «in principio» o «per principio»?	»	185

16.3.1 Tecnologia ed etica del testo: preponderanza dell'«io» e recupero del «noi»	»	186
16.4 Consigli di vita e d'impresa	»	187
<i>Mappa manageriale</i>	»	188
<b>17. L'impresa di sintetizzare. Vita (ri)presa a Mezzogiorno</b> di <i>Luigi Maria Sicca e Davide Bizjak</i>	»	189
17.1 L'evento che innesca l'azione: alle origini di un successo	»	189
17.1.1 Il Gruppo Laminazione Sottile: stare sul pezzo	»	190
17.1.2 La formazione alla vita d'impresa	»	191
17.2 Definizione degli impegni ad agire: l'organizzazione interna (1975-2000)	»	193
17.3 Realizzazione e gestione: la competizione internazionale (2000-2015)	»	195
17.4 Valutazione dell'esperienza intrapresa: passaggio generazionale (2015- ...) o <i>sliding doors</i> ?	»	196
<i>Mappa manageriale</i>	»	198
<b>18. Un commento all'impresa e alla vita</b> di <i>Enzo Rullani</i>	»	199
18.1 Tradire restando fedeli: la chiave dell'innovazione	»	199
18.2 L'esplorazione del nuovo ha bisogno di passione emotiva, ma anche di mappe replicabili	»	200
18.3 Il management che naviga a vista, scegliendo la rotta in base alle mappe prescelte	»	203
18.4 L'illusione della ragione astratta: la mappa che sostituisce il territorio	»	205
18.5 Tre forme di apprendimento	»	207
18.6 Gli inconvenienti del Metodo: resistenza all'innovazione e assuefazione al controllo gerarchico	»	208
18.7 Il sapere che serve al management della transizione	»	210
18.8 Tra ordine e disordine: la logica del sistema incompiuto	»	211