

ECONOMIA E POLITICA INDUSTRIALE

RASSEGNA TRIMESTRALE

numero 11, anno terzo

novembre 1975

DIBATTITI

- A che punto è la formazione manageriale in Italia? 3
- Dirigenti d'impresa e ambiente sociale oggi in Italia
(*Giuseppe de Rita e Gino Martinoli*) 5
- La diseducazione manageriale: problemi e contraddizioni delle
esperienze formative in Italia (*Giovanni Costa*) 29
- Formazione universitaria e sistema industriale
(*Lorenzo Caselli*) 55
- Formazione, ricerca, cultura di base (*Tullio Savi*) 73
-

IDEE A CONFRONTO

- Le imprese pubbliche e le imprese private nell'attuale crisi
dell'economia « mista » (*Roberto Cafferata*) 95
-

OPINIONI

- La sinistra immaginaria (*Bruno Musso*) 141
-

LA DISEDUCAZIONE MANAGERIALE: PROBLEMI E CONTRADDIZIONI DELLE ESPERIENZE FORMATIVE IN ITALIA

GIOVANNI COSTA

Possono ancora avere un ruolo i processi formali di educazione manageriale in azienda ed in istituzioni specializzate per superare la crisi di managerialità e di imprenditorialità che si accompagna oggi nel nostro Paese ad una più generale crisi economica, che più per speranza che per convinzione qualcuno ancora si ostina a definire congiunturale?

E' attorno a questa domanda, cui non si pretende di dare qui una risposta che verrà invece dagli avvenimenti dei prossimi anni, che cercheremo di analizzare le esperienze formative attuate in Italia negli ultimi anni al fine di poter delimitare gli spazi entro cui ipotizzare possibili alternative. E' indubbiamente più facile dire quello che non si deve fare (e l'esperienza italiana ci facilita ulteriormente) che fare oggi delle proposte concrete; ma un discorso costruttivo la cui genesi sarà molto più lunga di quanto molti non credano, può partire solo da un esame attento e spregiudicato delle esperienze fin qui compiute. Solo da un confronto serrato con le opzioni ideologiche, culturali e scientifiche, con le forme organizzative, con le metodologie didattiche, con i rapporti instaurati da una parte con la struttura economico-produttiva e da un'altra con l'*intelligenza* e, ultimo ma non meno importante, con i più generali processi di sviluppo economico e sociale sarà possibile misurare la efficacia degli sforzi, che pure ci sono stati, di offrire una base alla formazione del management. In altre parole si ritiene necessaria una ricostruzione, anche se non ancora esaustiva e sistematica, ed un'analisi critica:

A) delle ipotesi che hanno ispirato la nascita, lo sviluppo e l'organizzazione di istituti per la formazione manageriale e di attività formative aziendali;

B) della « scienza » e della « ideologia » manageriali che tali iniziative hanno contribuito ad affermare, al fine di valutare la congruenza delle ipotesi formative con le esigenze di professionalità manageriale affermatesi nel nostro Paese.

Un discorso sul management e sulla sua formazione non può oggi che partire dallo stato di crisi in cui versa l'economia, di cui la crisi di singoli ruoli professionali o politici — quelli del management, per esempio (1) — non sono che un riflesso. E questo per sgomberare subito il campo dall'idea che si tratti di un problema di *quantità* di formazione e per affermare che è un problema di *qualità* del processo formativo. Una qualità che ci è oggi possibile affermare solo nei suoi termini negativi, per quello cioè che non deve essere.

Ricostruire i termini di tale « negatività » non può certo avere il significato di una messa in discussione di singole istituzioni o persone, cui va invece riconosciuto il merito di avere faticosamente iniziato un processo tra indifferenze e difficoltà. Rispetto ai risultati pensiamo sia però necessario prendere le distanze come ha fatto in alcuni recenti scritti P. Saraceno dove apre una polemica con gli studiosi italiani ed europei di *management* contestando loro, con accenni brevi, ma la cui portata va ben oltre le poche parole che vi dedica:

1) di aver fornito contributi « a carattere puramente illustrativo e didattico » basati su di una accettazione acritica delle elaborazioni americane (2);

2) di essere sostanzialmente incapaci di cogliere le profonde modificazioni che si stanno verificando nella realtà produttiva e sociale condannando così le strutture formative ad un ruolo subordinato e, tutto sommato, inutile (3).

Sta infatti raccogliendo sempre maggiori consensi l'idea che una ragione del fallimento di molti programmi di formazione vada ricercata nell'adozione acritica di modelli culturali prodotti in altri Paesi; molto meno condivisa pare essere la capacità propositiva di modi nuovi di affrontare il problema della formazione. Ciò non deve tuttavia stupire perché la produzione di cultura manageriale non è un processo illuministico che possa essere delegato ad alcuni specialisti e ridotto a strumentalità didattica o a « metodi » decisionali separati dai processi economici concreti. E' anzi solo dall'analisi della dimensione economico-antropologica della cultura manageriale affermatasi in un certo sistema che può prendere le mosse un processo formativo che non voglia essere una moralistica sovrapposizione di modelli astratti ad un processo di cui sfuggono i meccanismi. E quale può essere la funzione della formazione manageriale se non l'appropriazione teorica e pratica di tali meccanismi?

Solo una riflessione rigorosa e sistematica attorno a cosa significa svolgere attività manageriale in una situazione di dipendenza tecnologica

(1) F. Z. Derossi, La crisi del ruolo direttivo, in *Studi organizzativi* n. 2/1974 pp. 37-95 e nel n. 1/1974 della stessa rivista L. Melocchi, *Cultura e insoddisfazione del dirigente d'azienda*, pp. 61-88.

(2) P. Saraceno, *L'economia dei paesi industrializzati*, Etas Kompass Milano 1970, pp. 22-23.

(3) P. Saraceno, *La formazione del management in una società in rapido cambiamento*, Relazione al Convegno su « *Formazione e Management* » Roma, ottobre 1971.

gi
di
m-
il
e
na
vi,
si-
cui
ro-
erò
P.
di
va
e
oni
di-
on-
pm-
una
ata
olto
af-
per-
tico
alità
con-
gica
ren-
itica
nec-
e se
ifica
gica
37-95
l diri-
1970,
mento.

da altri Paesi, con un certo tipo di imprenditorialità privata e pubblica, in questo concreto mercato del lavoro, con questa cultura sindacale etc. può generare quel vero realismo che finisce invece per essere negato nei fatti, anche se esaltato a parole, dal pragmatismo e dal *behaviourismo* di cui è oggi permeata la formazione manageriale.

Non si tratta di cadere in relativismi etnici e geografici, quanto piuttosto di recuperare alcune specificità storiche ed economiche che caratterizzano la situazione imprenditoriale italiana e di collocarle in un quadro *strutturato* di riferimento capace di dare conto del tipo di interdipendenza che si viene oggi instaurando tra i diversi livelli sociali con cui l'attività manageriale interferisce, e capace altresì di individuare le direzioni ed i significati del così detto mutamento, così spesso evocato come caratteristica dominante del mondo moderno, ma raramente approfondito. Come vedremo interdipendenza e mutamento sono due concetti derivati dal funzionalismo sistemico, largamente usati come strumenti di costituzione del quadro ambientale in cui opera l'impresa. Ne sono risultate costruzioni di scenario, che ben lungi dal rappresentare una maggiore approssimazione scientifica e « sociale » della cultura manageriale hanno finito con lo stemperare in un universo senza soggetti, in cui tutto « cambia » e tutto è collegato con tutto, ogni contrasto ed ogni contraddizione. Strutturare l'interdipendenza — e quindi scoprire la dipendenza ed il dominio e le loro basi economiche e materiali — assegnare direzioni e soggetti, storicamente determinati, al mutamento e alle resistenze al mutamento; collocare l'impresa (la grande impresa) nella sua posizione costitutiva dell'*environment* (e non « affogata » in questo) significa appunto operare quella determinazione delle condizioni specifiche su cui innestare una « scienza » manageriale.

I grossi fatti che si incontrano su questa strada, ma che non si incontrano spesso nei programmi di formazione dove l'economia resta la grande assente, sono facilmente enumerabili: esplosione sindacale, crisi di identità e di ruolo del *management* pubblico e privato, squilibri regionali e settoriali, aree di dominazione, partecipazione conflittuale (anche ai livelli più elevati), tecnologia, energia, materie prime. Forse è meno facile trarre da questi fatti delle precise indicazioni in termini di domanda di formazione del *management*, ma non vi è dubbio che è su tali fatti che vanno misurate la cultura e la scienza del management.

I limiti della formazione

In un lucido intervento al Simposio « Nuovi orientamenti della formazione alla gestione aziendale » organizzato dalla Fondazione Agnelli nel dicembre 1970 J. E. Howell (4) aveva messo in guardia le aziende e gli istituti di formazione italiani, già allineati ai nastri di partenza per una costosa ma spesso inconcludente corsa all'aggiornamento manageriale, dei pericoli insiti in una valutazione non corretta della problematica

(4) J. E. Howell, Prospettive di sviluppo di sistemi di formazione alla gestione aziendale in « Studi Organizzativi » n. 1/1971 pp. 51-60.

strutturale del sistema economico. Il discorso in un clima culturale dominato dall'ideologia del *gap manageriale* e in una situazione di oggettivo ritardo culturale della classe manageriale ed imprenditoriale italiana, poteva sembrare e sembrò ai più soltanto provocatorio ed assolutamente fuori luogo. Fu un grosso errore di valutazione.

L'argomentazione di Howell non era ovviamente rivolta contro processi di ricerca e di formazione manageriale rigorosi ed innovanti; tutt'altro. Essa però richiamava l'attenzione sui seguenti punti:

1) le condizioni di efficienza economica a livello micro e macro non dipendono dallo sviluppo delle tecniche manageriali e dal relativo insegnamento, ma semmai questi ultimi dipendono da quelle: si veda il caso USA;

2) aspettarsi modificazioni strutturali dell'efficienza del sistema economico o aziendale con il semplice sviluppo delle conoscenze tecnico-manageriali importate da paesi che uniscono lo sviluppo economico all'insegnamento diffuso delle tecniche manageriali significa scambiare una conseguenza (sostanziazione delle tecniche manageriali) con una causa (sviluppo economico);

3) i problemi di ricerca e di formazione nel campo del *management* sono essenzialmente problemi di riflessione e di approfondimento intorno agli aspetti strutturali del sistema economico al fine di coniare le specificità che consentono la costruzione di un insieme coerente di decisioni e di modalità operative di attuazione: la ricerca manageriale non può limitarsi alla riproduzione formale delle esperienze straniere.

Già dagli eventi economici, politici e sociali che si succedevano in casa nostra in quei mesi, e ancor più nei mesi successivi, si sarebbe potuta saggiare la fondatezza di questa tesi. Per i dubbiosi non è nemmeno il caso di citare la crisi economica che sarebbe emersa subito dopo.

L'argomentazione di Howell ha implicita una dose di ovvietà, e come tutte le cose ovvie è stata trascurata.

Forse è da qui che bisogna rinartire per iniziare un discorso approfondito sul metodo che chiameremo di « importazione » con cui in Italia, ma non solo in Italia, si è posto mano al problema della ricerca e della formazione nel campo del *management*.

Ora non è tanto un discorso di chiusura alla assunzione di elaborazioni culturali e scientifiche di altri paesi che ci spinge ad aprire questo problema quanto piuttosto l'esigenza ormai sentita da tutti di una chiarificazione metodologica che non può continuare ad avallare come scientifica, soprattutto in un campo preono di ideologia quale è il *management*, una ricerca basata sulle tradizioni. Alla base di questa esigenza c'è il rifiuto di contribuire ad un'ennesima evasione dai problemi reali che le società industriali si trovano ad affrontare e che male si prestano ad essere trattati con formule diversive. Tali formule sembrano a volte essere l'unica base dei vari istituti di formazione e di ricerca manageriale sorti in Italia (5). La sterilità di questa strada è davanti agli occhi di tutti. Sono

(5) Ci sono ovviamente delle eccezioni. Di qui in avanti diamo per implicito che le nostre considerazioni sono riferite ad una situazione media e non toccano Istituti e docenti impegnati in serie innovazioni.

ormai molti i managers passati attraverso quei riciclaggi, e per i più giovani, cicli di impostazione di base (ormai persino le università sono ben avviate su questa strada), che insegnano tutto sul capo supportivo e l'adattamento all'ambiente, il *change* e la funzione sociale del conflitto, il *budget* partecipativo e le strutture organiche. I più fortunati hanno anche partecipato ad un *training group*, magari breve ma pur sempre emozionante. Da Argyris a McGregor, da Lorsch a Lawrence, da Greiner a Likert, tutti i testi che « contano » sono a disposizione dei più. Ogni giorno i più difficili casi di Harvard ricevono brillanti soluzioni nelle succursali italiane della celebre *business school*.

E' servita una esplosione di formazione ed aggiornamento « culturale » di questo tipo ad affrontare i nodi della realtà produttiva ed aziendale italiana? A noi pare di no (6). Cerchiamo di vedere perchè.

Il modello Harvard

L'esperienza di formazione manageriale in Italia non è comprensibile se non ci si rifà all'influenza di Harvard e, più in generale, alle attenzioni della « cultura » statunitense (7).

Il modello Harvard pesa su tutta l'esperienza formativa italiana ed ogni iniziativa di un certo impegno tenta di ripercorrerne gli itinerari metodologici, « scientifici » ed organizzativi. Primo fra tutti il caso IPSOA, fondato nel 1953 su iniziativa di Valletta e Olivetti sotto lo stimolo di ambienti statunitensi e ben presto chiuso. Può essere interessante ripercorrere alcuni aspetti di quell'esperienza per poi chiederci come mai non si sia saputo trarre frutti da quella lezione, al punto di riproporre periodicamente il modello Harvard (8) e cioè: docenti americani o docenti italiani ma di formazione harvardiana originale o, il che è lo stesso, rifatta in casa; metodo dei casi e, naturalmente nella quasi totalità, casi di Harvard ed anche un po' vecchi. E' difficile capire perchè un'esperienza fallita 20 anni fa dovrebbe aver successo oggi.

La Derossi nel rievocare l'esperienza IPSOA cita, sia pure come esem-

(6) Anche tra gli addetti ai lavori si cominciano a notare consistenti segni di insoddisfazione, non tutti lineari e coerenti, ma comunque significativi. Si vedano: B. Maggi, *La formazione apparente*, Studi organizzativi n. 1/1974, pp. 89-103; T. Savi, *La formazione come mutamento*, *Impresa e Società* n. 2-3/1975 (in particolare i primi paragrafi di analisi della situazione); il n. 7-8/1974 della rivista « *L'Impresa* » tutto dedicato al problema. La stessa inchiesta del CRIS sui dirigenti italiani conferma il ruolo marginale di questi processi formativi, così come sono stati attuati; conferma che viene accentuata nel confronto con l'inchiesta sugli ex-partecipanti IPSOA; le due inchieste sono riportate rispettivamente in F. Derossi, *Profilo del dirigente della grande industria in Italia*, Studi organizzativi n. 2/1973 pp. 89-151 e F. Derossi, *L'indagine sugli ex-partecipanti IPSOA*, in *Rivista Pirelli* n. 1-4/1972 pp. 68-83.

(7) Tali attenzioni sono soprattutto mediate dalla Fondazione Ford; si vedano W. C. Frederich, *A report on management training activities in Italy*, Ford Foundation, 1968 e N. C. Churchill, W. C. Frederich, R. H. Holton, *La management education in Italia*, PFM Torino, agosto 1973.

(8) Su cinque advisors di un noto istituto, quattro sono di Harvard e uno del MIT.

pio, la *job evaluation* e il *merit rating* come campionario di tecniche nuove di cui l'Italia aveva bisogno. Eppure se c'era qualcosa di strutturalmente estraneo alle caratteristiche del sistema produttivo italiano (non diciamo alla cultura) erano proprio quelle tecniche.

L'analisi della Derossi (ovviamente non per sua colpa, ma perché la situazione era quella) contiene tutti gli stereotipi e gli errori di impostazione tipici di Harvard resi tanto più evidenti quanto più vengono sottolineati come qualità positive. Infatti dopo aver detto che si curava: 1) la visione globale « dell'azienda nel contesto economico e sociale in cui era posta »; 2) « la capacità di analisi, sintesi, giudizio etc. »; 3) un'impostazione di *general management* più che di tecniche (supposto che l'MTM e il *merit rating* siano *general management*); 4) la flessibilità, l'integrazione etc., esce con la singolare affermazione « che il futuro manager uscito dall'IPSOA presentava caratteristiche che avrebbero potuto essere positive in una situazione industriale più dinamica e più decentrata ma che erano negative per la situazione italiana del tempo » (9). Viene subito da chiedersi dove stesse la capacità di analisi del contesto sociale ed economico dell'impresa e a cosa servisse il manager così preparato se non a produrre situazioni industriali più dinamiche e più decentrate, che se ci fossero già state non avrebbero richiesto mobilitazioni di tanti illustri professori americani. Ma la domanda è puramente retorica, non abbiamo mai pensato che bastasse il metodo dei casi per fare lo sviluppo economico!

Altre contraddizioni riguardano l'esaltazione della creatività del lavoro di gruppo che spingerebbe all'innovazione in un clima senza valutazioni e senza controlli. A parte che la pedagogia e la psicologia più attente hanno già fatto giustizia di certi miti *behaviouristici* (10) e che si è ormai accumulata una consistente aneddotica sul metodo Harvard come metodo che induce al conformismo e genera *stress* da valutazione, cioè il contrario esatto di quello che si afferma, la *rattizzazione pavloviana* del management arriva a questa sintesi comportamentistica: « l'allievo più fecondo di idee innovative, di analisi critiche e di soluzioni era quello che riceveva un *positive reinforcement*, se non dal docente, che tendeva ad astenersi da giudizi di valore, almeno dai compagni. Come le colombe di Skinner, rientrato in azienda, egli tendeva a ripetere un comportamento che gli era valso l'approvazione » (11).

Si omette di sottolineare che proprio in quanto trattato da colomba,

-
- (9) F. Derossi, Un esperimento di formazione dei dirigenti. Il caso IPSOA, in Rivista Pirelli n. 1-4/1972 pp.63-83; si veda anche della stessa autrice, « L'utilizzazione delle scienze sociali nella formazione dei dirigenti aziendali », in « L'industria e i sociologi », a cura di L. Gallino, Comunità, Milano, 1962, pp. 173-204, ugualmente dedicato all'esperienza IPSOA.
- (10) Si veda l'introduzione di D. F. Romano a E. R. Hilgard, G. H. Bower, Le teorie dell'apprendimento, F. Angeli Milano 1970, pp. 17-63.
- (11) F. Derossi. Un esperimento etc., cit., pag. 65. Per un saggio dell'aneddotica harvardiana si veda: P. Cohen, The Gospel according to the Harvard Business School Doubleday, New York 1974.

il manager così formato comincia a svolazzare spaventato non appena le condizioni ambientali si discostano anche minimamente dalle condizioni sperimentali. L'apprendimento per riflesso condizionato non svilupperà mai capacità di strutturare situazioni (di produrre cioè teorie delle situazioni, premessa per qualsiasi intervento strategico progettuale) ma sviluppa solo capacità di reazione secondo comportamenti noti (e rinforzati) a stimoli noti. Poco male se i docenti sono in grado di strutturare la situazione, ma se capita come con le colombe di Harvard che ci dicono condidamente: « noi abbiamo fatto tutto quello che era previsto ma mancava lo sviluppo economico... » si producono solo pasticci, con il non trascurabile vantaggio tuttavia di fornirci una dimostrazione da manuale del carattere esornativo di un certo tipo di formazione. Evidentemente le ragioni dello sviluppo non stanno in questi templi ma altrove (12).

Non varrebbe certo la pena di riesumare queste cose, — che come ripetiamo possono aver avuto la loro giustificazione in un particolare clima culturale ed economico e rappresentare, per quando sono stati fatti, dei tentativi di provare comunque qualche strada innovante, — se non fosse perché le stesse cose vengono oggi pari pari riproposte come novità miracolose. Il modello pedagogico Harvard ci viene oggi proposto da quasi tutte le istituzioni formative anche quelle di recente nascita o rilancio.

Le analisi sulla management education continuiamo a farle fare alla Ford Foundation, i docenti li prepariamo ad Harvard (o succursali europee), il materiale didattico resta quello di Harvard. Ma allora la storia non insegna niente.

L'ideologia del gap e il gap dell'ideologia

Un punto particolarmente importante capace di spiegare le scelte appena illustrate e molti degli sviluppi successivi riguarda l'impostazione dei problemi dello sviluppo economico-produttivo dell'Italia nel secondo dopoguerra in termini di ritardo. Non ci si riferisce ovviamente all'evidenza, difficilmente negabile, di certi dati macroeconomici, bensì alle ipotesi di superamento che tale impostazione contiene in sé. Non sarebbe forse il caso di attribuire tanta importanza ad una scelta piuttosto intellettuale, che rimanda però a scelte molto meno intellettuali, se non fosse per l'aderenza quasi meccanica ad una serie di scelte successive nel campo che stiamo analizzando.

Sugli stupiti esperti della Ford Foundation, periodicamente spediti in Italia a fare il punto sulla « management education », incombe il compito di rilevare l'ovvio attraverso lunghi rapporti che non brillano certo

(12) Se non sono colombe allora sono falchi: « The superiority of american companies derives far more from their belonging to the political system of the American Federal government than from the Harvard studies of their managers »: A. Mosconi, *European Multinationals' Problems*, in *International Banker*, febr. 28, 1975.

per profondità di analisi o per acutezza (13). Eppure sembrano essere i consiglieri più ascoltati di certi ambienti visto che le loro indicazioni vengono puntualmente eseguite; indicazioni che per lo più riguardano la creazione di iniziative che ci sono in USA ma mancano in Italia e che quindi vanno necessariamente varate.

L'opzione fondamentale, da cui tutto il resto discende come un semplice corollario, implicita nell'ideologia del ritardo, riposa sull'assunto di uno sviluppo economico ad itinerari obbligati ed uniformi, cui corrispondono tappe di sviluppo delle organizzazioni ugualmente generali ed uniformi (Greiner), cui ancora corrispondono situazioni e funzioni della management education univocamente identificabili. Una volta assunto come riferimento lo sviluppo USA, il problema consiste solo nel misurare in quale punto di quella curva di sviluppo ci si trovi e vedere le iniziative organizzative e di formazione corrispondenti! (14). P. Braccialarghe parla di un « peccato originale » della formazione manageriale in Italia: « pressochè tutte le forme avanzate di management delle nostre aziende hanno lo stesso peccato originale..... presumibilmente è molto difficile una traduzione italiana della formazione senza una parallela traduzione delle forme di management » (15).

E questo è senz'altro vero; ma forse la cosa più difficile di tutte — e qui sta il vero nocciolo della questione — è la traduzione in italiano dello sviluppo economico e della posizione di dominio dell'industria statunitense. E non si tratta di tradurre, ma di riscrivere interi capitoli.

Sottostanti alla grossa scelta di campo connessa all'impostazione dei problemi dello sviluppo economico italiano in termini di ritardo rispetto allo sviluppo USA e le conseguenti ideologia del gap e prassi della rincorsa si collocano tre grosse scelte della maggior parte delle istituzioni e delle aziende che se ne occupano:

- 1) relazioni umane in tutte le varianti e revisioni;
- 2) quantificazione (da Taylor a tutto il filone *management science*, dalla computerizzazione alla teoria delle decisioni);
- 3) environmentalismo (con le « grandi aperture » sul sistema).

Si tratta di tre grosse opzioni che si ritrovano in combinazioni diverse in tutte le scuole di management con accentuazioni più o meno marcate a seconda delle congiunture, e con casi limite di completa po-

(13) Eccone un esempio: « Il gruppo di studio ritiene e suggerisce che la miglior strategia per l'Italia sia quella di utilizzare le istituzioni già affermate, di incoraggiare e sviluppare quelle promettenti e di abbandonare, dopo un'accurata verifica, le istituzioni più deboli ». E non si creda si tratti di una malevola sottolineatura di una osservazione marginale, perchè si aggiunge di seguito: « Questo tipo di approccio costituisce il nucleo centrale delle raccomandazioni formulate dal Gruppo di studio », N. C. Churchill (e altri) *La management education in Italia*, cit., pag. 7.

(14) V. Capucci, *La formazione nelle diverse fasi evolutive delle organizzazioni*, in *Uomini e Direzione*, *Hay italiana*, n. 2/1974.

(15) P. Braccialarghe, *La formazione manageriale in Italia in Sviluppo e Organizzazione* n. 20/1973, pp. 7-13.

larizzazione su una delle tre, che però vanno abbastanza equilibrandosi negli istituti più sviluppati, a riprova che non sono in alternativa tra di loro.

Non è questa la sede per ripercorrere i tratti di queste tre impostazioni (16); sarà però sufficiente sottolineare alcuni elementi nodali che caratterizzano metodologicamente il pensiero manageriale nord-americano e le « vie nazionali » che a quell'impostazione si rifanno, e cioè il *behaviorismo* e il *pragmatismo*. Ambedue queste opzioni precludono qualsiasi possibilità di conoscenza strutturale e quindi di vera professionalità. Esse hanno nel *sensitivity training*, la prima, e nel metodo dei casi, la seconda, la loro sintesi epistemologica e non solo la loro strumentalità didattica. Quando poi tutto ciò si fonde con un logicismo formalizzante di derivazione neopositivistica, possono anche scaturire modellini eleganti e rassicuranti, ma il pasticcio metodologico raggiunge il massimo, particolarmente in riferimento a due cruciali assunzioni e cioè:

1) il cambiamento assunto positivamente come un dato separato dai soggetti e quindi senza una teoria che ne spieghi significati e direzioni, a meno che per teorie non si vogliano intendere le impostazioni apparentemente « sistematiche » quando sentenziano che il mondo moderno è tutto un *change*;

2) l'adattamento nello sviluppo, come funzione naturalisticamente assunta attraverso analogismi biologici, la cui inconsistenza nel campo economico-sociale è purtroppo pari soltanto al fascino che hanno sempre esercitato a partire dall'evoluzionismo positivista fino ai suoi derivati funzionalisti dei nostri giorni, fatti salvi i bruschi richiami alla realtà che le grandi crisi si incaricano di dare; e la crisi energetico-inflazionistica è una di queste.

Con un siffatto armamentario concettuale al « formatore », rifiutato l'incontro con la storia e con i soggetti che la muovono, non resta che l'indefinita riproposizione dell'adattamento come valore e come metodo.

Egli viene così a relegarsi in una funzione sospesa tra il logico- astratto e il moralistico in cui il *dover essere di ipotetici agenti di cambiamento* non incontra mai l'essere dei soggetti storici reali, che danno al cambiamento e alle resistenze al cambiamento una valenza strategica ed economica che non può essere ridotta a problemi di comunicazione, di atteggiamenti e percezioni (relazioni umane) o di corretta assunzione dei dati e di itinerari decisionali formalmente coerenti (quantificazione, teoria matematica delle decisioni). E nemmeno può essere ridotta allo *environmentalismo sistemico-ecologico* con cui aspira, « biologizzando-

(16) Sulla ricostruzione delle implicazioni metodologiche e ideologiche oltre che delle conseguenze economiche del pensiero manageriale statunitense è in corso presso l'Università di Venezia una vasta ricerca, condotta da E. Rullani, G. Volpato, S. Faccioleri, F. Favotto, E. Santesso e da chi scrive; i primi risultati saranno presto disponibili e ce ne serviamo in qualche misura in queste considerazioni (senza per questo scaricare la responsabilità sul gruppo di ricerca). Per indicazioni in questa direzione si vedano anche: A. Ottavi, Osservazioni su alcune concezioni del management nella letteratura nord-americana, Coppini Firenze 1963; L. Caselli, Teoria dell'organizzazione e processi decisionali nell'impresa, Giappichelli, Torino 1966; e G. Pellicelli, Il management, Giappichelli, Torino 1973.

si, al recupero di una dimensione da una parte scientifica (sistemi aperti) e dall'altra più umana e socio-politica, perdendo però la specificità del fenomeno fronteggiato che è essenzialmente economico. E' infatti questa dimensione cruciale del fenomeno aziendale che si perde allorché:

1) si ipotizza una indifferenza delle leggi di aggregazione e di gestione rispetto al fine dell'aggregato che viene assunto come dato esterno, espellendo così l'elemento costitutivo dell'organizzazione produttiva dell'impresa che è proprio quello che la rende per definizione non assimilabile ad aggregati biologici o cibernetici o ad associazioni umanitarie (17);

2) si dissolve nel concetto di interdipendenza la differenza qualitativa dei rapporti sociali, per cui dipendenza e dominio, spogliati delle loro basi economiche e materiali, diventano evanescenti fatti psicologici capovolgibili con una semplice riattivazione dei canali di comunicazione; e si dissolvono anche nell'unità funzionale dell'impresa (sistema) i possibili contrasti tra la sua funzione oggettiva di valorizzazione e le soggettività che vi si innestano, postulando così (anzi decretando) l'adattamento e l'integrazione di parti che dovrebbero necessariamente ricondursi ad unità funzionale reciproca;

3) si ripropone lo stesso legame funzionale nel rapporto impresa-ambiente (environmentalismo) annegando in un contenitore senza forma e senza strutture la consistenza reale dell'opposizione tra le forze oggettive e forze soggettive.

Il carattere ideologico e non scientifico di tali elaborazioni, può anche restare celato in quelle situazioni in cui lo sviluppo economico assorbe ed attenua molte delle contraddizioni reali ed accredita l'ottimismo di fondo che le sorregge. Esso riemerge invece in tutta la sua portata quando le incongruenze della struttura economica ed i contrasti reali tra i soggetti non lasciano margini per l'adattamento nello sviluppo. E' strano che tali elaborazioni emergano da noi proprio ora che non ser-

(17) Persino negli USA qualcuno comincia ad avere dei dubbi e sente la necessità di riproporre la distinzione tra management e business management, che è stata comodamente usata per mettere l'accento sull'evidenza e sulla naturalità di una serie di elementi che caratterizzerebbero il secondo, ma che viene ora più correttamente riproposta per un richiamo alla specificità (profitto) dell'impresa persa con il concetto di management tout court. Si veda H. Koontz, *Management Theory and Research in « Toward a Unified Theory of Management »* McGraw-Hill, New York 1964, p. 235 e sgg.

Da noi si continua invece con l'entusiasmo dei neofiti a privilegiare il management senza aggettivi, come scienza e tecnica unificanti al di sopra degli accidenti storici e sociali. E' vero che il materiale teorico per tale operazione ci viene spedito dagli Stati Uniti, ma è significativo l'entusiasmo con cui è stata raccolta questa impostazione. C'è da dire che certi settori dell'aziendalismo accademico italiano erano in questo favorevoli per tradizione, anche se formalmente molto distanti; un'operazione del genere era già stata fatta sotto la spinta dell'istituzionalismo tedesco nel distinguere tra azienda (Betrieb), e quindi il livello di generalità e storicità corrisponde al management, e impresa (Unternehmung) e quindi il livello di determinazione storica e sociale corrisponde al business management, e con una forte spinta a privilegiare lo studio della prima.

vono più nemmeno dove sono nate; eppure basta sfogliare le *brochures* o le note didattiche dei vari istituti italiani per ritrovarle pari pari senza nessuna mediazione con la realtà che viene avanti e proposte anzi in funzione di questa.

Formazione come deprofessionalizzazione

Un'altra rilevante conseguenza delle opzioni fondamentali di buona parte delle istituzioni formative italiane consiste in una contraddittoria polarizzazione della formazione manageriale attorno a due concezioni. La prima riguarda una razionalità delle decisioni astratta e astorica che considera il manager portatore di una logica massimizzante (di ottimo, di soddisfacente o di adattamento, non ha importanza); la seconda, che solo apparentemente è alternativa alla prima, mette tra parentesi i processi di razionalità, e sviluppa il processo manageriale (e quindi la relativa formazione) come mediazione tra conflitti, costruzione di consenso, dominazione e controllo di spinte emotive e di turbe della personalità che impediscono l'emergere di decisioni tempestive ed efficaci.

Tali polarità riflettono specularmente due componenti della funzione del manager e cioè una componente tecnico-professionale che attiene alla sua capacità di gestire processi produttivi, finanziari, commerciali, etc. ed una componente ideologica che attiene alla sua capacità di gestire l'organizzazione aziendale attraverso l'identificazione in schemi di riferimento propri dell'imprenditore o del soggetto economico. Questa ultima componente cresce al crescere della posizione gerarchica (e ne è la condizione permissiva). Si è arrivati ad ipotizzare che il punto di arrivo del manager sia la sua totale deprofessionalizzazione; affermato questo, anche i sacerdoti di Harvard possono permettersi di ironizzare sul mito da loro stessi creato (18) ed un certo Reddin può arrivare a scrivere in esclusiva per una rivista italiana sentenze del tipo seguente per risolvere tutti i nostri problemi economici e sociali:

« Se si vogliono veramente formare i managers del futuro occorre insegnare loro a scrivere poesie, a leggere la storia militare e a studiare le carte meteorologiche; scrivendo le poesie impareranno la precisione del pensiero e del linguaggio, leggendo la storia militare apprenderanno a far politica, lo studio delle carte meteorologiche insegnerà a prendere decisioni in condizioni di incertezza » (19).

I corrispondenti due ruoli della formazione possono essere esemplarmente dedotti dall'andamento delle trattative per il rinnovo dell'ultimo contratto dei dirigenti d'azienda (aprile 1975); uno dei punti controversi della piattaforma rivendicativa riguardava la richiesta di un certo numero di giornate di formazione e aggiornamento che i dirigenti rivendicavano

(18) J. S. Livingston, *Myth of the well-educated manager*, Harvard Business Review, jan-febr. 1971 p. 79 e sgg.

(19) W. J. Reddin, *L'efficienza manageriale negli anni '80*, *Impresa e Società* n. 75/1975 pag. 7.

come garanzia di crescita professionale; l'opposizione della « controparte » si è rivelata abbastanza decisa visto che non c'è traccia di questo nel testo concordato e che lo si è sostituito con un vago richiamo al reciproco interesse allo sviluppo delle conoscenze professionali etc. (20).

Subito dopo la firma del contratto, accompagnata da approssimative campagne allarmistiche di sociologismo giornalistico sulla « proletarizzazione » dei dirigenti e coincisa con la diffusione di documenti critici dei dirigenti di due Enti di gestione (21), la « controparte » in affrettate riunioni dei massimi organi di governo si è trovata a discutere sull'opportunità di rilanciare programmi di formazione per questi dirigenti ovviamente disorientati..... A quale « formazione » ci si sia riferiti nei due casi, è abbastanza evidente.

Questi sintomi assieme ad altre constatazioni, possono far pensare che paradossalmente la formazione venga talvolta concepita come riduzione sistematica delle conoscenze e dell'orizzonte di visuale: infatti se tra « i neo-laureati » è diffusa una grossa propensione a trattare e decidere sui problemi di politica aziendale o comunque di importanza strategica che ovviamente l'azienda non può affidare loro immediatamente » (22) interviene la formazione a settorializzare le loro conoscenze, a ridimensionare le loro velleità ma anche le loro potenzialità; naturalmente appena l'operazione ha successo ed il laureato « acculturato » è pronto per lo sviluppo di carriera e si pone il problema di ridargli una visione globale, di fargli capire che ogni settore anche tecnico è collegato con le politiche e con le strategie aziendali etc.

I programmi troppo « avanzati » sono pericolosi come ci ricordano onestamente gli « esperti » della Fondazione Ford (23) che parlando dell'ipotesi del Master in Business Administration affermano: « Se male attuata, gran parte della formazione « produce » soggetti che si sentono in grado di diventare direttori generali entro un anno o due. Se bene condotta, la formazione « produce » delle persone che sono in grado di ricoprire efficacemente un ruolo subordinato..... ».

Sviluppo o controllo?

Risulta abbastanza evidente che non è lo sviluppo in sé che interessa l'impresa ma lo sviluppo controllato (o, meglio, lo sviluppo del controllo) che passa anche, come ci viene suggerito dalle precedenti citazioni, per l'inviluppo delle capacità professionali. Questo conferma la

(20) Si veda l'art. 8 del contratto, riportato integralmente assieme a vari interventi di analisi della vertenza in « Dirigenti industria » n. 5/1975.

(21) Su queste prese di posizione si veda S. Vaccà, *Politica industriale e ruolo delle partecipazioni statali: un rapporto inesistente*, in *Mondo economico* n. 22/1975 pp. 19-25.

(22) Dalmine: un'esperienza in atto per la formazione di giovani laureati, *Impresa e Società* n. 79/1975 pp. 8-12.

(23) N. C. Churchill, W. C. Frederick, R. H. Holton, *La management education in Italia*, cit., p. 133.

« razionalità unidimensionale » dell'impresa la cui organizzazione sembra fondata « sulla sottoutilizzazione programmata delle energie creativo-intellettuali » (24). Rispetto a tale unidimensionalità, la formazione si pone come già detto in uno spazio di ambiguità o, se si preferisce, di bivalenza; da un lato evoca la crescita professionale come fatto tecnico-produttivo da un altro si deve misurare con una funzione manageriale intesa come salvaguardia dei rapporti sociali (controllo sul prodotto e sull'organizzazione) esistenti, anche quando questi soffocano, contro l'apparente interesse non solo del sistema complessivo ma talvolta anche dello stesso soggetto economico, la mobilitazione di tutte le potenzialità produttive (compresa la « professionalità » ai vari livelli della piramide organizzativa).

Non si tratta certo, per chi si occupa di ricerca e formazione nel campo del management, di restarsene paralizzato a contemplare tale contraddizione; è però necessario partire da questa per cogliere gli spazi che oggettivamente si aprono e che possono, se correttamente posti in dialettica, recuperare tali attività ad una funzione in qualche modo diversa da quella ideologica e esornativa che sembrano oggi svolgere. La coscienza di tale problematica non sembra però nemmeno sfiorare la maggior parte degli addetti ai lavori.

Infatti una delle caratteristiche principali dei programmi di formazione gestiti dalle iniziative formative in Italia è stata (ed è) quella di proporre alcune istanze oggettivamente progressive di evoluzione dei modelli di autorità e di controllo all'interno delle imprese, basati sul decentramento, la delega, la valorizzazione delle competenze etc. Modelli, come si è visto importati e recepiti dalle imprese statunitensi, cioè da imprese che disponendo orizzonti di pianificazione più ampi, di posizioni di controllo del mercato stabili e semmai in espansione, di risorse finanziarie notevoli e soprattutto di meccanismi di controllo finanziario piuttosto consistenti (anche in una situazione di articolazione della proprietà azionaria e del ricorso al credito molto più ricca che in Europa e in Italia) consente al gruppo di comando e al top management di esplicitare la propria egemonia economica e sociale, senza ricorrere a forme paralizzanti di controllo, anzi facendo del decentramento e della delega uno strumento di amplificazione, entro certi limiti, della base produttiva e manageriale controllata. Il tutto è naturalmente sorretto da forme di strettissimo controllo sociale e ideologico (un tempo) legittimato da un certo sviluppo economico, da una qualche mobilità sociale ascendente per alcuni strati della popolazione e quindi da processi di identificazione abbastanza « spontanea »; anche se il dolce sonno che ha prodotto l'« american dream » si va facendo sempre più convulso e agitato, in definitiva si è in presenza di un consistente nucleo sociale per certi aspetti omogeneo ed identificato.

La sovrapposizione ad un tessuto economico e sociale del tutto diverso di modelli gestionali così generati e già obsoleti alla fonte, può

(24) S. Vaccà, *Scienza e tecnologia nelle scelte imprenditoriali*, Bollettino di Economia e Politica Industriale n. 3/1973, pag. 46.

anche sembrare una possibilità di superamento di equilibri arretrati e regressivi e a qualcuno infatti è sembrato così. Le delusioni sono evidenti e inevitabili. L'errore di questa impostazione si concreta nell'idea che l'oggettivo contrasto con le potenzialità di sviluppo della base produttiva connesso a forme di controllo sociale regressive possa trovare una soluzione sulla base della semplice conoscenza di modelli « progressivi » di management. E ciò impedisce di capire che in questa situazione si finisce con l'ipotizzare la messa in discussione dell'egemonia economica e sociale del gruppo dominante a favore quanto meno di gruppi sociali manageriali emergenti (i soli in genere a partecipare a questi corsi): che questo possa avvenire attraverso un indolore processo di « conoscenza » è abbastanza improbabile. Mentre è abbastanza probabile che tenere desta un'eventualità del genere, senza che arrivi mai ad un punto critico, sia una funzione deliberatamente perseguita.

Il « vizio » illuministico della formazione manageriale, intesa come professione o funzione specialistica, si basa in questo settore sulla erronea individuazione di esigenze o bisogni intrinseci alle organizzazioni in quanto tali (25), prescindendo cioè dalle loro determinazioni storiche, sociali ed economiche (in questo caso prescindendo dall'impresa). E' in nome di una presunta coazione allo sviluppo e all'adattamento e di una presunta razionalità astratta incorporate nell'organizzazione che la funzione formativa si propone di convincere il management a mutare le modalità e gli obiettivi del proprio operare.

A questo c'è da aggiungere che tale razionalità astratta non è poi dedotta da un processo logico-speculativo (che di per sé non darebbe ugualmente alcuna garanzia) ma è semplicemente il portato di osservazioni comportamentistiche delle organizzazioni che hanno avuto « successo », dove il successo viene tautologicamente attribuito alle manifestazioni del successo stesso! (26).

Gli inevitabili fallimenti in questo settore fanno rifluire la formazione su di un'area più « neutra » all'interno della quale impegnare gli intellettuali respinti o poco attratti da altre aree per far loro esercitare un moderato ruolo critico, rinfrescare immagini deteriorate, costruire una credibilità morale ed intellettuale. Ma con quali risultati? I raffronti con istituzioni straniere, non solo statunitensi ma anche europee, non reggono e non hanno ormai significato. Tentativi dello stesso genere, se operati dai sindacati, possono essere sottoposti alle stesse critiche. Anche qui la divisione del lavoro non sempre ripaga, le isole più « neutre » portano

(25) Sul processo ideologico di reificazione delle organizzazioni e dei loro bisogni si vedano le illuminanti, anche se da una discutibile ottica fenomenologica, considerazioni che D. Silverman svolge in « The Theory of Organizations », Heinemann, London 1970; per una discussione ci sia concesso rinviare alla nostra recensione della traduzione italiana (ISEDI, 1974) in « Ricerche Economiche » n. 1-4/1974.

(26) Lo sanno bene i docenti di strategia e struttura con il loro insistere sulla divisionalizzazione ed il decentramento quasi che questi fossero la causa dello sviluppo e non il portato dello sviluppo delle multinazionali USA ed europee. Con ciò non si vuole ovviamente affrontare il discorso sulla divisionalizzazione che è ben più complesso, si vuole semplicemente sottolineare paradossalmente un metodo largamente seguito.

inevitabilmente ad esercitazioni tutte intellettuali (nel senso negativo del termine); separate dai processi reali, e *reali* possono essere anche i processi intellettuali (nel senso positivo del termine), le coscienze critiche si afflosciano, si inibiscono il contatto con la storia e con i soggetti che la animano, respingono la cultura ad un ruolo consolatorio o velleitario, anche quando il mecenatismo produce inchieste operaie o ecologiche invece che ditirambi o distici. L'intellettuale tecnico o umanista nello staff non si appropria di alcuna autorità funzionale, al massimo diventa funzionale all'autorità; ma neanche questo gli riesce se l'autorità non trova altrove le fonti della propria legittimazione e in una società che ha evocato il benessere e il dominio della natura tali fonti si inaridiscono quando i processi economici si bloccano. La caduta di consenso trova in ciò la propria spiegazione; qualcuno spiega il blocco economico con la caduta del consenso (allora si gli intellettuali avrebbero una qualche funzione nel riunire le tessere di un mosaico appena scomposto) ma ci pare un'affermazione poco credibile.

Se non si parte dall'idea fondamentale che la « crisi di ruolo » o la « crisi di identità » del management (e, per ora, soprattutto del *middle management* anche se ha lo statuto formale del top) non è un fatto di sensazioni, di percezioni, che potrebbero quindi essere in qualche modo corrette ed aggiustate con le strumentazioni cultural-formative, ma bensì un fatto di perdita di credibilità connesso alla incapacità di gestire processi di sviluppo economico. Questa è la causa di perdita di consenso (un consenso antagonista, dialettico, precario ma pur sempre consenso). Postulare la necessità di consenso attorno al management « non in termini di status e di privilegio, ma di diffusa accettazione della necessità sociale di una certa attività specifica e delle sue estrinsecazioni operative » (27) e questo per poter « indurre un atteggiamento aperto al cambiamento » e attuare una funzione formativa a lungo termine « come elemento portante dello sviluppo economico », significa invertire i termini del problema. E' l'inviluppo economico accompagnato da squilibri « in termini di status e di privilegio » che toglie il consenso e non è certo il consenso che può trasformare il privilegio, lo squilibrio di status e la crisi economica (riduzione della base produttiva) in « attività specifica » o « funzione professionale socialmente necessaria ».

La crisi del management nasce infatti da un consenso che viene tolto proprio perchè va in crisi una funzione che lo legittimava; questa funzione non è neutra ed oggettiva (come si ipotizza parlando di « necessità sociale di una certa attività specifica ») ma ha almeno una dimensione bivalente: una dimensione economico-produttiva che lo può legittimare dal basso ed una dimensione sociale (controllo del prodotto) che lo legittima dall'alto. Quando queste due dimensioni della funzione entrano in contrasto, per cui il controllo del « prodotto » passa per una riduzione della base produttiva, si passa da una contestazione dal basso finalizzata alla ripartizione del prodotto ad una contestazione più globale. Se si ag-

(27) P. Bontadini, *Riflessioni sulla formazione alla gestione aziendale in Italia*, in *Studi Organizzativi* n. 1/1971, pag. 10.

giunge che le condizioni oggettive mettono in discussione anche la dimensione quantitativa in termini di ceto (status economico e sociale) si comprendono le basi « economiche » della crisi del ruolo, e la conseguente rivolta verso l'alto di cui sono sintomi significativi i due episodi già ricordati della sindacalizzazione dei dirigenti e dei documenti critici dei dirigenti ENI e IRI (per citare solo le forme di dissenso che hanno preso corpo) (28).

La formazione come clinica

Il processo di socializzazione del management brutalmente demandato alle strutture gerarchico-autoritarie dell'azienda attraverso un meccanismo di cooptazione e di controllo che nulla concede alle mediazioni culturali è stato di tanto in tanto messo in discussione da qualche illuminato. Si tratta di sciogliere la viscosità indotta dalla cultura aziendale (e scolastica) e di superare quindi l'incapacità di comprendere (e produrre) i termini sociali e tecnico-professionali di situazioni diverse dalle precedenti. Di qui sono nati i vari tentativi dall'IPSOA al programma di « vaccinazione » collettiva del Progetto Valletta (29). In sostanza si auspica una socializzazione del management meno rozza, più duttile ed accorta.

Se il problema del management è quello di *gestire le conseguenze dello sviluppo economico* che ha i suoi punti di forza in qualcosa che è al di fuori del management stesso e non quello di *creare le condizioni di uno sviluppo economico*, allora tutto può risolversi « nel fatto che elementi emozionali si frappongono ad una individuazione obiettiva dei problemi » (30) e siccome il controllo psicologico delle proprie reazioni è una cosa difficile da apprendere ecco individuati e subito ridimensionati i compiti della formazione manageriale (31) con una contraddizione che in un docente della Harvard Business School è solo apparentemente paradossale.

L'ipotesi della formazione come attività clinica è particolarmente aberrante perchè diventa abbastanza difficile capire non tanto come il management possa gestire una egemonia economica e sociale se al suo stesso interno produce fenomeni patologici, quanto piuttosto come si possa attribuire alla formazione e quindi alla « scienza » una capacità rige-

(28) In altri Paesi ove non esistono gli Enti di gestione né l'art. 2095 del Codice civile, il dissenso e la crisi del ruolo prendono altre forme: turnover elevatissimo, paralisi decisionale, completa demotivazione etc.

(29) Su tutta la complessa esperienza del progetto Valletta si veda il « Rapporto di ricerca sulla esperienza del progetto Valletta », Fondazione Agnelli, Torino, aprile 1974.

(30) H. Levinson, *Executive Stress*, Harper and Row Publ., New York 1970, pp. 109-110.

(31) J. S. Livingston, *Myth of the well-educated manager*, citato.

nerativa di tale egemonia se la sua funzione viene appunto ridotta a clinica.

Può essere interessante riportare alcune « eccentricità » cui sono arrivati su questa strada gli esperti della management education. Uno studio IFAP ne dà un significativo campionario. Goetschin, docente di International Business all'IMEDE, sembra ipotizzare un rapporto con minorati o con calatonici: bisogna dare al top management le « tecniche per pensare » (mentre le stesse tecniche non servono al middle management); il docente « non dovrebbe pensare prioritariamente al programma; ma ai modi (per) entrare in contatto con i partecipanti »; i contatti vanno stabiliti ai livelli più informali, « a tavola o in incontri non precisamente finalizzati », in « conversazioni private — quasi confessioni — tra partecipante e docente ». In sintesi i top managers « dovrebbero imparare a conquistare un po' di felicità » (32).

Il prof. Alistair Mant punta invece sull'infelicità e sull'insicurezza e consiglia di: « usare il senso di inadeguatezza, o addirittura il senso di colpa, come strumento motivazionale per la formazione » (33). Forse i commenti sono superflui, ma ci sia concesso di chiederci se con la crisi economica montante, i tristi records di ore di cassa integrazione e con interi settori in crisi da ristrutturare e da riattivare attraverso scelte di politica industriale e manageriali coraggiose e creative sia veramente il caso di occuparci delle confessioni e dell'edipo dei managers, e di aspettarci da « pratiche » di questo tipo ipotesi complessive di rilancio del sistema produttivo.

In sintonia con le impostazioni « cliniche » e in una sorta di luddismo di ritorno (e ritorno nel posto sbagliato) si è creata una contrapposizione tra *formazione tecnica* posta erroneamente uguale alla cooptazione manipolativa ed alla burocratizzazione del management e *formazione globale* capace di trasformare il management in coscienza critica dell'impresa e partecipe del potere gestionale.

Un'istanza sostanzialmente giusta viene però posta in modo sbagliato non perché individua i limiti della cultura tecnica unidimensionale ma perché non fa passare la globalità attraverso la tecnica e la pone come alterità.

Il gusto dell'immaginazione, con la maientica di giovani sociologi e psicologi, viene evocato nei suoi aspetti esteriori, formali e ormai standardizzati in slogan. La scienza e la tecnica vengono rifiutate ed il management viene restituito (magari solo per qualche giorno) ad una umanità globale. L'istituzione aziendale viene rifiutata, negata con un semplice tratto di penna (« una corretta formazione manageriale nasce soprattutto

(32) Studio sui problemi della formazione dei quadri direttivi, IFAP Roma 1973 pp. 134-135. Eppure anche gli americani più attenti hanno da tempo cominciato ad ironizzare: « one does sometimes get the fleeting impression that the manager of the future is thought to be a mathematics wizard who acts as a democratic chairman of a group of computers and non conforming individualists whose personal happiness is his prime concern..... » H. Koontz, Management theory and research, cit., pag. 260.

(33) « Studio etc. », cit., pag. 131.

fuori dell'istituzione ») (34). Il manager viene proclamato *soggetto di formazione*, partecipe della produzione di cultura aziendale con autonomia di giudizio di valutazione, in un'esplosione di soggettivismo tanto generoso quanto sterile.

Questo rifiuto della scienza e della tecnica che accomuna in un pasticcio ideologico e metodologico pragmatismo autocratico di stampo brianzolo-texano, tesi « francofortesi » in versione da settimanale radical-finanziario, pratiche da nuova psichiatria, riformismo cattolico e sociologismo trentino non sembra turbare settori consistenti dell'attività di formazione.

Si vanno moltiplicando programmi formativi anche aziendali con una dichiarata propensione ad accentuare gli aspetti ideologici e volontaristici con una certa dose di utopia.

Eccone un altro esempio (35). Atteso che « l'uomo, per propensione naturale, tende all'autorealizzazione attraverso successivi stadi di perfezionamento », il sistema di formazione si basa su « una concezione dell'individuo e quindi del dirigente visto quale soggetto o responsabile della propria formazione e delle iniziative che intervengono in tale processo fino ad assumere la completa gestione » « un'operazione culturale di *conoscenza e di recupero della realtà* condotta sempre dall'interessato ». Si postula cioè « un soggetto attivo, protagonista delle proprie decisioni, autore di un mondo di fatti e non soggetto passivo ». Si insiste ancora su « fini esistenziali » la cui « possibile incompatibilità » con i fini aziendali può essere risolta con una ricerca motivazionale che specifichi « aspettative..... credenze..... simboli immaginati e vissuti da ciascun individuo » (p. 10). Conseguentemente l'aspetto tecnico-professionale è solo accennato di sfuggita al punto che persino l'addestramento è ricondotto ad « un completamento della cultura personale tendente all'autorealizzazione e all'autocontrollo dell'intreccio emotivo » (p. 12).

Ciò dà vigore ulteriore alle ipotesi che dalla formazione come attività clinica, non ci si attende un effettivo contributo alla deduzione di una scienza e di una professionalità manageriali (36), evidentemente definite in altre sedi, ma ci si attende piuttosto un'azione che esorcizzi attraverso l'evocazione controllata in zona neutra frustrazioni, velleità, scompensi, utopie rigeneranti che si addensano nel management. Se questo

(34) Gruppo di studio progetto Valletta, *Formazione dei managers e cultura d'impresa*, Fondazione Agnelli Torino 1972. Sarà uno studioso non certo sospetto di industrialismo a dover richiamare un po' tutti al Convegno ASFOR del dicembre 1974 alla realtà dell'impresa e del processo produttivo, vedi G. De Rita, *Investimenti nell'educazione: l'esperienza italiana*, in *Mondo economico* n. 49/1974.

(35) *Formazione e addestramento alla SIP*, *Impresa e società* n. 77/1975 pp. 9-12.

(36) A proposito della scienza del management in Italia si può forse ripetere quello che Zorzo... afferma a proposito della scienza in generale nei Paesi non sviluppati: « la scienza non gioca un ruolo attivo nello sviluppo del sistema, è in larga misura imitazione su piccola scala della Grande Scienza definita altrove nei contenuti e negli obiettivi; quindi portatrice d'acqua a questa, o più modestamente produttrice di gratificazioni e conseguentemente di consenso per il sistema da parte degli addetti ai favori..... » (G. B. Zorzoli, Prefazione a O. Varsavsky, *Lo scienziato e il sistema*, Feltrinelli Milano 1975 pp. 7-8).

ha un effetto liberatorio, venga fatto e lo stregone civetti pure con il « male » se ciò rende i riti più efficaci!

Uno degli argomenti più battuti dai corsi di general management, che in armonia con le visioni più globalizzanti vengono democraticamente impartiti un po' a tutti (non si sa mai!), è quello dell'interdipendenza tra la dimensione socio-politica e quella economica dell'attività manageriale. Non è difficile vedere nell'ecologismo e nell'« environmentalismo » una sorta di precoce sindrome senile dell'azienalismo e del managerialismo alla ricerca di una vocazione e di una legittimazione sociali. A volte può venire il dubbio leggendo o ascoltando certi programmi di aggiornamento che i modellini environmentalisti servano più al docente e alla sua contraddittoria scienza, costruita da sempre sul vuoto storico e sociale, che agli utenti.

Diventa difficile capire la necessità di rilevare, con l'aiuto di un complesso armamentario audiovisivo e con la coreografia sapientemente dosata di ville o castelli, di sacralità sacerdotale e cameratismo yankee, che il management ha una dimensione sociale e politica. Poiché la cosa potrebbe essere traumatizzante, all'ambiente ovattato si aggiunge la presenza assidua e rassicurante dello psicologo, le allusioni sono vaghe e contorte, quasi ad annunciare una disgrazia in famiglia: «..... per valutare il senso dei mutamenti avvenuti, è bene scegliere un punto di vista, che sia sufficientemente ampio da consentire una visione abbastanza globale del fenomeno, ma che permetta anche di cogliere alcuni spunti fondamentali, validi anche se si tien conto delle diverse situazioni, e fasi di sviluppo ».

Da qui si arriva presto alla mistica del cambiamento e dell'adattamento inteso come metodo e come valore attraverso un'ingegneria sociale che non conosce più limiti al suo velleitarismo: « Il mutamento a cui mira è..... il cambiamento del modo di sentire, di pensare, di agire e quindi di essere che diventa cambiamento sostanziale di personalità e mentalità e trasforma l'individuo in agente di cambiamento.... vi si può arrivare per vie dirette, formazione, rapporti interpersonali... » (37). Davvero un formatore e un paio di psicologi possono fare in qualche seduta quello che non hanno fatto i secoli e le rivoluzioni?

Organization development, ultima spiaggia?

La percezione di una profonda crisi, non solo italiana, della management education comincia ovviamente a serpeggiare. Le analisi restano di una certa superficialità come quella, ad esempio, di D. F. Berry (38), dean dell'INSEAD di Fontainebleu, che attribuisce la decadenza della business education negli USA, e quindi in Europa, all'impegno su problemi teorici

(37) M. L. e R. Varvelli, Il cambiamento come situazione, in *Impresa e Società* n. 53/1974 p. 6.

(38) D. F. Berry, Gardens and Graveyards in Management Education, in « Management Education », OECD, Paris, 1972, pp. 19-36.

(sic) e non come pare a noi su quella pessima teoria che è la rincorsa cieca e compartimentistica della prassi; un'altra causa sarebbe l'impegno su problemi sociali indotto dalla vicinanza e dalla convivenza delle facoltà universitarie: e tutto ciò produrrebbe fenomeni di rigetto e di freddezza da parte degli utenti (39).

Gli sbocchi che da noi si stanno cercando paiono essere di due tipi. Il primo riguarda una dilatazione del sistema scolastico — saltando così i rapporti con gli utenti — con l'aggiunta di livelli post-lauream o di lauree estremamente specialistiche. Si tratta di un tipo di formazione che rischia di riprodurre, pur restandone ai margini, tutti i difetti del sistema scolastico così come è attualmente, anche se si presenta con aspetti di rinnovamento formale; sembra puntare soprattutto su un *investimento individuale in formazione* strumentalizzando e, forse, alimentando le insicurezze e le frustrazioni indotte da un mercato del lavoro intellettuale drammaticamente bloccato (40). Alcune di queste iniziative sembrano improvvisate e poco strutturate e forse allontanano il momento in cui alla scuola potrà essere riassegnato quel ruolo produttivo auspicato da Saraceno al Convegno ASFOR del 1973 (41). La verifica dei risultati di tali iniziative ha il « vantaggio » di essere differita, ma non di molto: riusciranno a mantenere le promesse che elargiscono con tanto rumore?

Il secondo tipo di sbocco cui si stanno indirizzando molti degli Istituti aziendali e esterni riguarda il tentativo di inserire il processo formativo nella dinamica organizzativa e decisionale, attraverso la formula nota come *organization development*. La formula è ancora una volta di importazione, anche se qualcuno in Italia è seriamente impegnato a darne una versione originale che sostituisce i singoli soggetti chiusi nel micro-cosmo delle loro individualità con i macro-soggetti sociali definiti e identificati dal ruolo economico ricoperto o dalla classe di appartenenza. Su di essa permangono comunque una serie di riserve che discendono dalle considerazioni fin qui svolte.

Analizziamo una delle tante versioni che ne è stata data, premettendo che non è nostra intenzione impegnarci in un esame complessivo della formula e nemmeno di anticipare giudizi su sperimentazioni in corso di

(39) Non c'è nessuno più radicato in alcuni stereotipi conservatori degli esperti in formazione al cambiamento. Bennis, per fare un esempio, considerato uno dei massimi consulenti di sviluppo organizzativo e di cambiamento, in un suo famoso brano, dopo aver evocato la necessità di cogliere gli stimoli nuovi e di essere aperti al contributo degli intellettuali aggiunge inorridito che per intellettuali non devono intendersi quei ribelli (sic!) di C. W. Mills, Riesman, Whyte, Packard, Galbraith (che non cita direttamente ma richiama attraverso un elenco di opere che vorrebbe essere ridicolo e paradossale) e nemmeno quei monaci snob delle università europee (sui quali fa addirittura contorte allusioni sul « curriculum di virilità »)! (Vedi W. G. Bennis, *Lo sviluppo organizzativo*, Etas Kompass Milano 1972, p. 25) Emerge un sinistro richiamo ad altri tempi che più che a *change agents* fa pensare ad *agents tout-court*.

(40) M. Barbagli, *Disoccupazione intellettuale e sistema scolastico in Italia*, Il Mulino, Bologna, 1974.

(41) P. Saraceno, *Struttura e dinamica delle attività formative*, Relazione al Convegno ASFOR, Milano maggio 1973, anche in *Mondo Economico* n. 18/1973.

svolgimento; vogliamo solo tentare di rilevare la nuova posizione che verrebbe qui attribuita alla formazione e di evidenziare la permanenza di alcune insufficienze metodologiche di fondo che rendono problematica la risposta alla esigenza oggettiva di ricomporre il momento organizzativo-decisionale e quello formativo.

Gli obiettivi, nella formulazione considerata, sono così definiti: « avvicinare il momento della formazione e quello della progettazione e della realizzazione del cambiamento; strutturarsi come un vero e proprio progetto di formazione che non sia fatto aprioristicamente, ma che contempli i reali problemi nel momento in cui questi sorgono e che sia discusso e partecipato con i diretti interessati; fornire un preciso quadro di riferimento teorico e pratico alle persone che stanno vivendo in una realtà in cambiamento; articolare le azioni formative secondo esigenze specifiche e concorrenziali nel loro complesso a costituire un intervento di sviluppo organizzativo: in altri termini, formazione e sviluppo organizzativo verrebbero in buona misura a coincidere » (42).

Ci si propone in definitiva di superare la separazione specialistica tra formazione ed organizzazione, togliendo alla prima il compito velleitario di definire illuministicamente la cultura dell'organizzazione, compito che viene realisticamente riconsegnato a quest'ultima. Il momento formativo ridiviene così un elemento del meccanismo decisionale e ad esso subordinato (43); il formatore diviene un semplice catalizzatore del processo di riflessione sulla cultura aziendale in funzione di un cambiamento purchessia; egli non ha nulla da dire intorno alla direzione del cambiamento se non che « s'ha da fare » (44).

Emergono chiaramente alcuni limiti:

1) si tratta di un'impostazione che sembra preoccuparsi solo dell'itinerario metodologico-formale del cambiamento, così che la formazione impossibilitata a ridurre a sé l'organizzazione (ed era questa la sua velleità) si è ridotta all'organizzazione a sua volta ridotta a struttura speculare del change;

2) lo spazio dell'apprendimento e delle possibili alternative progett-

(42) S. Morando, Tipologie di formazione, in *Impresa e Società* n. 71-72 1975, pp. 10-11.

(43) A scanso di equivoci val la pena di precisare che è ben lontana da noi l'idea che la formazione sia solo ideologia e l'ideologia solo mistificazione del reale, nel qual caso non ci occuperemmo di queste cose; ma proprio perchè riconosciamo un ruolo ai processi formativi, la scoperta (tutta da fare) degli spazi oggettivi su cui tale processo può operare passa preliminarmente per una spietata distruzione di quegli spazi soggettivi che non essendo posti in corretta dialettica con i primi sono solo velleitari e mistificatori.

(44) Si può qui richiamare la critica di Rolfe, secondo cui la nozione di cambiamento sembra designare vagamente « una modificazione che non ha ragione di essere in se stessa; una differenza tra due stati successivi di uno stesso oggetto, differenza che non si può misurare in mancanza di una dimensione comune; un processo senza significato in se stesso, che abolisce tutti i significati anteriori... » alla fine del quale « l'oggetto non è nient'altro che una presenza immobile, che impone all'individuo la considerazione perpetua di avvenimenti che si succedono senza ordine » (P. Rolfe, *Sociologia del lavoro*, ti Mulino Bologna 1973, pp. 30-31).

tuali viene circoscritto alle micro-operazioni che vengono compiute dai singoli o dai piccoli gruppi e tutto funzionalizzato a queste: c'è il rischio di trasferire sulla realtà l'assunto pragmatista del metodo dei casi secondo il quale non c'è apprendimento se non nella prassi o in funzione di questa;

3) il rifiuto formale di una teoria (e quindi di un'ipotesi progettuale) a priori, che potrebbe anche essere buona, si trasforma nell'ipostatizzazione di una teoria altrettanto aprioristica, che potrebbe anche essere cattiva, ma occultata nell'evidenza del processo, nella direzione oggettiva del cambiamento che emerge quasi necessitato dalla discussione e dalla contrattazione con i partecipanti.

Proseguendo insorgono altre difficoltà: il lavoro deve svolgersi in gruppo e il gruppo deve essere omogeneo, dove l'omogeneità viene ancora una volta definita come fatto soggettivo e psicologico. Infatti « i vari gruppi che operano nel contesto aziendale..... in genere non sono omogenei tra di loro in quanto perseguono interessi materiali, sociali, politici, ideologici e psicologici diversi. Un primo compito che la formazione deve svolgere nel corso dell'intervento è dunque quello di creare un minimo di unità all'interno del gruppo affinché il concetto di omogeneità venga vissuto dai singoli elementi del gruppo in modo cosciente al di là delle primitive differenze soggettive » (p. 12).

E se le differenze fossero oggettive? E se fossero queste differenze a richiedere il progetto di cambiamento? Qui oltre ad attribuire alla formazione i soliti compiti impossibili, si proporrebbe di risolvere il problema come condizione preliminare per attuare l'intervento correttivo che dovrebbe salvarlo!

Esasperando ancora una volta i fattori psicologici di percezione e di atteggiamento (45) come variabili generative dei conflitti nelle imprese è naturale che vengano attribuiti alla formazione compiti che sono propri di processi sociali più vasti (46), quali « l'elaborazione di una metodologia capace di coinvolgere attivamente tutti i soggetti interessati all'intervento formativo ed orientare la loro partecipazione al perseguimento delle attività prefissate; la creazione di norme condivise dal gruppo etc. » (p. 12).

In conclusione, anche questa formula, pur presentando elementi di chiarezza e ponendosi come sintomo di aspirazioni evolute, riproduce difetti di altre impostazioni e cioè:

A) svaluta il momento teorico-progettuale di scientificazione delle decisioni manageriali, avallando in nome del realismo e del pragmatismo una teoria vaga e indefinita del *change*;

B) rifluisce su un management formale in un momento esecutivo, ipotizzando le decisioni di fondo come già prese o comunque necessari-

(45) Per una critica ad un approccio « centrato esclusivamente sulle persone e sulla sfera psico-sociale » si veda A. Sinatra, F. Ferrari, Un modello di sviluppo organizzativo, in *Impresa e Società* n. 52/1974, p. 3.

(46) E' a questi che pensa T. Savi nella sua versione dell'organization development contenuta nel già citato « La formazione come mutamento »?

tate, e di questo non sarebbe il caso di scandalizzarsi, se non per il fatto che per contro si insiste molto sugli aspetti partecipativi, democratici ed aggianti;

C) attribuisce rilevanza strutturale ai rapporti « organizzativi » e individuali, promettendo quindi evoluzione che difficilmente potrà mantenere.

Qualche conclusione

E' forse il caso di esplicitare, per concludere, il concetto di formazione con il quale abbiamo letto le esperienze fin qui analizzate.

La formazione e l'addestramento sono processi formali di educazione tesi a modificare le caratteristiche professionali della forza lavoro (anche direttiva) così come esse si sono venute sedimentando per effetto della scolarizzazione istituzionale e della socializzazione all'interno della classe e dei ceti di appartenenza e nello stesso processo lavorativo.

A fronte quindi di un'offerta di lavoro direttivo con le sue caratteristiche « naturali », abbiamo una domanda che cerca di costituirsi un'offerta più rispondente alle proprie esigenze quantitative e qualitative attraverso processi continui di ricostituzione del bagaglio ideologico e tecnico-professionale dei dirigenti. L'offerta viene così a configurarsi con caratteristiche di elasticità molto più accentuate di quelle che si verificherebbero in condizioni di spontaneo adeguamento alla domanda; un adeguamento che viene così a realizzarsi, almeno teoricamente, con tempi più accorciati e modalità più controllate.

Abbiamo preferito tenerci ancorati a questa definizione (o, se si preferisce, tentativo di definizione) della formazione manageriale, anche se può sembrare economicistica, appunto per prendere definitivamente le distanze da quegli addetti ai lavori che ormai hanno preso il volo sulle ali di uno psicologismo dilettantesco e di un umanesimo tardo-tecnologico, perdendo di vista la realtà del problema.

Le fughe in avanti utopistiche sono pericolose ed errate in quanto, proprio perché evocano aspirazioni giuste e reali, che sarebbe difficile non condividere, senza però calarle in una realtà contraddittoria, finiscono con l'essere pura evasione dai problemi, ideologia consolatoria o peggio mistificatrice.

Che la formazione possa essere qualcosa di diverso da uno strumento di selezione del management, di riproduzione e di legittimazione delle scelte del top management è un'utopia ingenua e pericolosa da qualunque punto di vista la si voglia guardare. Essa infatti entra in contrasto con il top management ogni qualvolta si pone in alternativa — anche semplicemente sul piano di una maggiore razionalità tecnico-efficientistica — alle scelte ed alla cultura prodotta dal top management, con i noti fenomeni di rigetto da una parte e di frustrazione dall'altra.

Come sostiene Vaccà, « le ragioni per la quali la scienza delle componenti dinamiche dell'attività direzionale è ancora in una fase primordiale » possono essere sintetizzate nello « scarso e spesso nullo interesse del top management a stimolare reali progressi sulla via della scientificazione dell'attività direzionale. Questo scarso interesse non è solo do-

vuto a indubbi fenomeni di obsolescenza culturale, ma forse soprattutto al timore che.... (si) riduca l'area di discrezionalità decisionale e possa pertanto compromettere e rendere più difficile la salvaguardia di interessi personali preminenti. Non va, ad esempio, sottovalutato l'interesse prioritario del top management a conservare l'indipendenza e la stabilità del gruppo di controllo che rappresenta, anche rispetto agli stessi obiettivi di rafforzamento delle strutture produttive dell'impresa» (47).

E' qui che va ricercata la ragione per cui la cultura manageriale delle business schools e delle scuole aziendali rifluisce sul «metodo» formale, più che affrontare la logica e l'economia del processo decisionale, il solo modo di diventare scienza e professionalità. Anche quando queste scuole affrontano con spregiudicatezza verbale i problemi del conflitto e del potere, restano sempre su di un piano formale che non va oltre i problemi di atteggiamenti, di percezioni, di informazioni e di comunicazioni, di aspetti esteriori della leadership (ristretta ovviamente a mera funzione organizzativa).

Questo non impedisce che si affermi poi una cultura egemone specifica all'interno di ogni organizzazione e di ogni sistema economico, che può usufruire di una legittimazione da parte della «scienza» manageriale solo in quanto quest'ultima sia posta come metodo formale e si accenti di proporsi come razionalizzazione ex-post (48). Con ciò si spiega anche l'accento posto sui metodi «attivi» che è un modo per non uscire dalla cultura dei partecipanti e per operare innocui processi di razionalizzazione a posteriori dell'esistente: questo infatti si riproduce in tutta una serie di stereotipi e di rituali conformistici che chi ha esperienza formativa conosce benissimo.

Si dà tuttavia il caso che il nostro Paese si trovi in una crisi di imprenditorialità e di managerialità tale per cui non è assolutamente il caso (nemmeno per i formatori) di fermarsi su di una cultura manageriale formale da cui non potremmo aspettarci alcunché per risollevarci dalla crisi. La cultura manageriale da astratta deve diventare specifica e specifica di questa situazione: non schemi di leadership, ma proposte aggreganti di egemonia; non approcci apparentemente «sistematici» dove tutto è collegato con tutto, ma precisi organigrammi di dipendenza e dominio, di centri che sviluppano e centri che inviluppano la base produttiva e materiale del Paese; non vuote celebrazioni di un *change* indefinito e indefinibile — tanto più ridicole ed ironiche in un paese che non muta da trenta anni personale politico e gruppi di dominio, che non muta nessuno dei suoi problemi cronici, che ha di fronte a sé un prevedibilissimo e meccanico processo di emarginazione economica — ma chiare ipotesi di *change*; non l'esaltazione apparentemente progressista del *bargaining* e del *conflict*, riproduzione a livello di relazioni industriali di teoremi concorrenziali che qui sopravvivono alla loro morte teorica e pratica nell'economia, ma alternative di programmazione tra cui scegliere e operare il confronto: non artifici motivazionali individuali da clinica psi-

(47) S. Vaccà, *Scienza e tecnologia nelle scelte imprenditoriali*, Bollettino di Economia e Politica Industriale, n. 3/1975, pp. 44-45.

(48) *Ivi*, pag. 41.

chiatrica, ma proposte di ampie aggregazioni sociali su ipotesi di sviluppo; non solo modelli stocastici sugli investimenti e sui finanziamenti, ma proposte di gestione del mercato finanziario.

Ciò che serve alla formazione manageriale e agli studi aziendali in Italia è un salto qualitativo deciso, una rottura netta capace di tradurre le specificità della situazione economica e sociale italiana in cultura manageriale (e non tradurre in « italiano » la cultura manageriale statunitense); per questo il modello formativo USA non è percorribile, perché non è percorribile il modello economico e politico USA. Una « scienza » manageriale per la quale:

- la scienza economica si riduce a qualche algoritmo finanziario o di produzione;
- la politica economica a pubbliche relazioni o recentemente a fumosi discorsi environmentalistico-ecologici;
- la programmazione economica a un metodo per ridurre l'incertezza;
- la sociologia a problemi di piccoli gruppi;
- il metodo di ricerca a formulette empirico-descrittive;
- la teoria a pragmatismo;
- la didattica a spettacolo (magari audiovisivo) e la pedagogia a comportamentismo;

non ha molto da dirci e non può essere la componente di un *nostro* modello di sviluppo, anche per il particolare non trascurabile che non esiste più lo sviluppo.
