

**LA FORMAZIONE  
MANAGERIALE IN UNA  
LEARNING REGION**

**a cura di STOÀ - Istituto  
di Studi per la Direzione  
e Gestione di Impresa**

**FrancoAngeli**





**LA FORMAZIONE  
MANAGERIALE IN UNA  
LEARNING REGION**

**a cura di STOÀ - Istituto  
di Studi per la Direzione  
e Gestione di Impresa**

**FrancoAngeli**

Il volume è stato realizzato nell'ambito del progetto CEK-lab - Continuous Education and Knowledge Laboratory - finanziato dalla Regione Campania (POR 2000-2006, Misura 3.5).



copyright © 2008 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

## INDICE

|   |      |    |
|---|------|----|
| <b>Prefazione</b> , di <i>Corrado Gabriele</i>  | pag. | 9  |
| <b>Introduzione</b> , di <i>Francesco Girardi</i>   | »    | 11 |
| <b>1. Un laboratorio per la formazione manageriale</b> , di <i>Enrico Viceconte</i>   | »    | 15 |
| 1.1. Introduzione   | »    | 15 |
| 1.2. Lo sviluppo: tra Athena ed Hermes  | »    | 17 |
| 1.3. La managerialità   | »    | 18 |
| 1.4. La visione   | »    | 22 |
| 1.5. Le competenze distintive nella regione   | »    | 23 |
| 1.5.1. La specificità della Campania  | »    | 23 |
| 1.5.2. Formazione di qualità per una regione creativa ed innovativa   | »    | 25 |
| 1.5.3. Formazione di qualità in una “Regione della Qualità”: la formazione come fattore di sviluppo nelle strategie regionali | »    | 26 |
| 1.6. La missione del progetto: sviluppo di nuovi servizi per la managerialità   | »    | 27 |
| 1.7. Impostazione metodologica dello studio   | »    | 30 |
| 1.8. La <i>learning region</i> come <i>framework</i> di analisi   | »    | 35 |
| 1.9. La sperimentazione formativa   | »    | 37 |
| 1.10. Una, dieci, cento, mille persone: le dimensioni della partecipazione alla formazione manageriale                        | »    | 39 |
| 1.11. I contributi del libro  | »    | 42 |
| <b>2. Il significato critico della formazione manageriale</b> , di <i>Riccardo Mercurio</i>                                   | »    | 45 |
| 2.1. Linee di evoluzione dei sistemi di management education nel mondo  | »    | 45 |
| 2.2. La formazione manageriale: un sistema in crisi?  | »    | 49 |
| 2.3. Il significato critico dei processi di formazione per lo sviluppo delle competenze manageriali                           | »    | 51 |
| 2.4. Alcune considerazioni conclusive   | »    | 52 |
| Bibliografia  | »    | 54 |

|   |      |    |
|---|------|----|
| <b>3. I modelli di Learning Region per la formazione manageriale in Campania,</b>   | pag. | 55 |
| di <i>Vincenza Esposito e Marcello Martinez</i>   |      |    |
| 3.1. Introduzione   | »    | 55 |
| 3.2. Gli interventi di formazione manageriale   | »    | 56 |
| 3.3. Gli attori del processo  | »    | 57 |
| 3.4. Le fasi e le attività del processo   | »    | 58 |
| 3.4.1. La fase di pianificazione e programmazione   | »    | 58 |
| 3.4.2. La fase di erogazione, controllo e certificazione  | »    | 59 |
| 3.5. <i>Learning Region</i> come quasi gerarchia  | »    | 61 |
| 3.6. <i>Learning Region</i> come quasi mercato  | »    | 64 |
| Bibliografia  | »    | 68 |
| <br>  |      |    |
| <b>4. L'ambito della formazione manageriale,</b>  | »    | 69 |
| di <i>Gianluigi Mangia</i>  |      |    |
| 4.1. Premessa   | »    | 69 |
| 4.2. Il concetto di formazione manageriale  | »    | 69 |
| 4.2.1. I destinatari del processo di formazione   | »    | 70 |
| 4.2.2. Le competenze oggetto dei processi di formazione manageriale   | »    | 73 |
| 4.3. L'organizzazione dei corsi di formazione manageriale   | »    | 79 |
| 4.4. Il <i>business system</i> della formazione manageriale   | »    | 82 |
| Bibliografia  | »    | 85 |
| <br>  |      |    |
| <b>5. Nuove metodologie di formazione per la formazione del capitale umano e sociale,</b>   | »    | 89 |
| di <i>Raoul C.D. Nacamulli e Barbara Quacquarelli</i>   |      |    |
| 5.1. La formazione nelle learning region come processo d'innovazione aperta   | »    | 89 |
| 5.2. Gli obiettivi della formazione manageriale all'interno della learning region: il <i>blending</i> fra capitale umano e capitale sociale | »    | 90 |
| 5.3. La progettazione dei processi di formazione per lo sviluppo del capitale sociale: i presupposti teorici                                | »    | 93 |
| 5.4. Metodologie di formazione per la costruzione del capitale sociale nell'era di internet   | »    | 99 |
| 5.5. La formazione alla managerialità nelle <i>learning region</i>  | »    | 98 |
| Bibliografia  | »    | 99 |

|   |      |     |
|---|------|-----|
| <b>6. La formazione manageriale nelle grandi organizzazioni</b> , di <i>Roberto Barabino</i>                        | pag. | 101 |
| 6.1. L'evoluzione organizzativa e culturale per valorizzare il patrimonio intangibile dell'impresa                  | »    | 101 |
| 6.2. Alcuni esempi di cambiamenti efficaci  | »    | 102 |
| 6.3. Il ruolo della formazione manageriale nei processi di cambiamento  | »    | 107 |
| <b>7. La formazione dei capi intermedi</b> , di <i>Matilde Marandola e Gianluca Costanzi</i>                        | »    | 110 |
| 7.1. Introduzione   | »    | 110 |
| 7.2. Le fasi dell'attività formativa  | »    | 114 |
| 7.2.1. Analisi dell'azienda e della committenza   | »    | 114 |
| 7.2.2. Analisi del contesto e dei fabbisogni formativi  | »    | 115 |
| 7.2.3. Progettazione  | »    | 118 |
| 7.2.4. Formazione   | »    | 120 |
| 7.2.5. Affiancamento on the job e a distanza  | »    | 121 |
| 7.2.6. Valutazione  | »    | 121 |
| 7.2.7. Reporting  | »    | 122 |
| <b>8. Le banche nella learning region</b> , di <i>Raffaele Crispino, Alessandra Estate, Pietro Miraglia</i>         | »    | 124 |
| 8.1. Premessa   | »    | 124 |
| 8.2. Il laboratorio CEK-lab: la sperimentazione di progetto   | »    | 128 |
| 8.3. Banca e <i>learning region</i> : la dimensione formativa di eccellenza   | »    | 129 |
| <b>9. Piccole e grandi imprese a confronto</b> , di <i>Ilaria Sorrentino</i>  | »    | 134 |
| 9.1. Fare formazione per la piccola impresa   | »    | 134 |
| 9.2. Le specificità del mercato della piccola impresa   | »    | 141 |
| 9.3. I risultati dell'analisi di campo  | »    | 143 |
| 9.4. La sperimentazione   | »    | 147 |
| <b>10. La formazione manageriale per la pubblica amministrazione</b> , di <i>Valeria Finamore e Rocchina Romano</i> | »    | 152 |
| 10.1. Il quadro di riferimento  | »    | 152 |
| 10.2. Una possibile chiave di lettura   | »    | 155 |

|   |      |     |
|---|------|-----|
| 10.3. La formazione del personale della Regione e degli Enti Locali di grandi dimensioni  | pag. | 156 |
| 10.4. La formazione del personale dei Comuni di piccole e medie dimensioni  | »    | 157 |
| 10.5. La formazione del personale delle aziende sanitarie   | »    | 158 |
| 10.6. La costruzione di reti formative  | »    | 160 |
| 10.7. Conclusioni   | »    | 162 |
| Bibliografia  | »    | 163 |
| <b>11. Modelli di competenze, orientamento e career guidance</b> , di <i>Daniela De Gregorio e Daniela Pavoncello</i>   | »    | 164 |
| 11.1. Il quadro di riferimento  | »    | 164 |
| 11.2. Lifelong learning e orientamento alla carriera  | »    | 167 |
| 11.3. Il caso Italia  | »    | 171 |
| 11.4. Conclusioni   | »    | 176 |
| Bibliografia  | »    | 183 |
| <b>12. Da utente a nodo della rete: nuove tendenze dell'apprendimento on line a supporto di un progetto di ricerca azione</b> , di <i>Antonio Basile e Mirella Herrmann</i> | »    | 184 |
| 12.1. Verso nuove modalità di apprendimento in rete   | »    | 184 |
| 12.2. Il progetto CEK-lab: prove di e-learning in un ambiente digitale diffuso  | »    | 187 |
| 12.3. L'e-learning tra apprendimento istituzionale e personale  | »    | 192 |
| Bibliografia  | »    | 195 |
| <b>Appendice: “Carta della formazione manageriale in una learning region”</b>   | »    | 196 |
| <b>Gli autori</b>   | »    | 205 |

## PREFAZIONE

I saperi posseduti da un territorio e l'accesso dei giovani alla conoscenza sono indicatori di sviluppo economico e di vitalità. In una Regione come la Campania, dunque, la formazione è uno strumento fondamentale di sviluppo e, ancora di più, l'innovazione continua del sistema formativo, che non è statico. La formazione deve da una parte seguire e dall'altra precedere i mutamenti della società. Per chi ha compiti di programmazione nel campo della formazione e del lavoro è fondamentale essere accanto a un percorso di ricerca e di sperimentazione come quello presentato in questo volume, per individuare criticità e catturare nuove spinte positive per il miglioramento del sistema formativo.

Allo stesso modo è fondamentale, per me, fare in modo che chi è al governo di sistemi complessi sia efficiente e abbia dalla sua parte un sistema della formazione che gli consenta la manutenzione della sua efficienza. Parimenti una questione centrale è la stabilità e la qualità del lavoro, che è un problema non disgiunto, come si evince anche dallo studio che presentiamo, da quello della qualità del sistema formativo. Una formazione di qualità messa a disposizione della crescita individuale di ciascun cittadino fa parte di quell'alta qualità del lavoro a cui tendiamo nella nostra Regione.

Nella mia esperienza all'interno della pubblica amministrazione mi è capitato spesso di imbartermi in progetti di studio anche importanti, per la competenza e l'autorevolezza degli studiosi e delle personalità coinvolte, il cui risultato in molti casi è diventato una pubblicazione ed è stato messo in un armadio, non assolvendo al compito più importante: creare e stimolare un confronto e un'interazione con i soggetti di riferimento.

Penso invece, per aver promosso, osservato ed analizzato l'esperienza raccontata in questo volume, che si sia concepita e sviluppata un'idea che

ha il valore stimolante dell'inchiesta più che della ricerca, un modello che somma al valore della proposta il valore della costruzione di un sistema.

Per poter apprezzare il valore di questa esperienza è opportuno contestualizzare il progetto alla Campania e alle attività di formazione manageriale che si realizzano in questo territorio. Perché fare un progetto di questo tipo in altre regioni d'Italia o in altre regioni d'Europa avrebbe significato solo avere a disposizione una buona base conoscitiva per una tavola rotonda accademica. Nel caso di questa iniziativa svolta in Campania l'inchiesta ha fatto emergere e ha coinvolto attivamente i diversi attori che, con ruoli diversi, possono costituire le componenti indispensabili per creare un'infrastruttura manageriale in Campania: le Università, le Business School, i formatori, le imprese, la pubblica amministrazione.

È da sottolineare con soddisfazione, a questo proposito, il ruolo e l'impulso del Comune di Napoli e di Stoà al successo del progetto. È significativo che l'amministrazione comunale di una grande città, nella visione strategica del suo compito e nella sua progettualità, abbia l'obiettivo di mettere a disposizione delle organizzazioni pubbliche e private che operano sul territorio un'offerta qualificatissima nel campo della ricerca e dell'alta formazione applicata alla managerialità, cioè ai problemi di gestione ottimale delle risorse.

Ritengo che la Regione Campania abbia fatto un investimento importante, non solo per quantità di risorse assegnate ma anche in termini qualitativi, su un modello efficace di analisi e di intervento.

Ci aspettiamo che dalle proposte e dalle esperienze scaturite nell'elaborazione di tale modello i diversi attori coinvolti possano trarre beneficio nello sforzo di dotarsi di competenze sempre più avanzate per la gestione della complessità. Un territorio come la Campania ha bisogno di figure manageriali di elevato profilo professionale che siano in grado di gestire le risorse a disposizione. Soprattutto le persone, il capitale umano e il capitale intellettuale, i lavoratori di cui la nostra regione ha bisogno per il cambiamento.

Corrado Gabriele  
*Assessore all'Istruzione, Formazione,  
Lavoro della Regione Campania*

## INTRODUZIONE

Perché la Regione Campania promuove la realizzazione di uno “Studio di fattibilità per un modello esemplare di formazione del management delle imprese e delle pubbliche amministrazioni”? Ovvero, perché un operatore pubblico decide di finanziare un progetto che invece altrove trova la sponsorizzazione dei privati ossia delle aziende e di altri soggetti che si mettono assieme?

Ovviamente perché riteniamo che sul nostro territorio il contesto non consente di sviluppare autonomamente un’attività analoga. Per la prima volta l’Assessorato alla Formazione, Lavoro e Istruzione della Regione Campania ha provato a investire in questo tipo di *asset* immateriali.

L’obiettivo della Regione, attraverso il progetto CEK-lab – *Continuous Education and Knowledge Laboratory* – è quello di costruire un modello per le competenze manageriali, perché le competenze manageriali sono una leva strategica trasversale per lo sviluppo e perché sul nostro territorio sostanzialmente queste competenze sono storicamente carenti. Ma l’obiettivo è anche più ampio: stimolare il mercato della formazione manageriale anche in Campania, dove registriamo un certo ritardo.

La mappa della localizzazione delle migliori business school, censite da un importante periodico di management, mostra un addensamento in un ambito geograficamente concentrato (Lombardia e nord Italia) mentre è quasi completamente scoperto il Mezzogiorno. C’è sicuramente una relazione tra la localizzazione delle Scuole e il crescente spostamento fuori dalle regioni meridionali dei centri decisionali delle grandi imprese. Ma se confrontiamo gli indicatori economici dovremmo riscontrare una distribuzione più equilibrata dell’offerta di alta formazione manageriale nel Paese, così come avviene con l’offerta abbondante di corsi di laurea e con l’offerta degli enti e delle società di formazione non specializzati nel management. 700 chilometri rappresentano un’inezia e questa inezia non può costituire un differenziale di sviluppo così forte fra due pezzi del Paese.

Con CEK-lab, la Regione Campania fa anche una scommessa che individua, nell'approccio del progetto, l'opportunità di una provocazione e il tentativo di innescare un processo di sviluppo che è stato possibile in altre regioni d'Europa. Pensiamo a Barcellona e alle sue due business school nei primi posti dei *ranking* internazionali. Pensiamo ai *network* di business school che si stanno creando tra paesi europei e paesi asiatici.

L'elemento innovativo del progetto è la proposta di costruzione e di sostenibilità, in un contesto complesso e particolarmente debole su scala globale, di una comunità del management che porti al suo interno innovazione, trasferimento di competenze ed esperienze, progetti di qualità. La qualità della formazione manageriale, che vuol dire anche adeguatezza alle necessità molto particolari delle piccole imprese presenti nel territorio, è il presupposto per riavviare il mercato poco vivace e poco innovativo della formazione.

Il Mezzogiorno d'Italia è un contesto che, a differenza di altri, è "opaco" fatto cioè di realtà che non riescono, attraverso gli organismi di rappresentanza, a manifestare in maniera efficace le loro esigenze e questa caratteristica va ad incidere sia sulla capacità di orientamento e di auto-orientamento delle persone nei propri percorsi di sviluppo e di carriera sia, a cascata, sulle opportunità di agganciare finanziamenti o opportunità.

Il contesto asfittico oltretutto fa sì che il mercato della formazione si orienti solo sulla formazione professionale trascurando quella, altrettanto importante, del management.

Nella programmazione 2007-2013 esclusivamente sul Fondo Sociale Europeo, e quindi esclusivamente per servizi di formazione professionale, continua, di inserimento, saranno investiti in Campania 1,118 miliardi di euro, nei 6 anni, e circa 9 miliardi sul fondo FESR. Dodici milioni sono la programmazione solamente del 2007 della legge 236. Ciò significa che programmiamo risorse che possono far realizzare moltissima formazione, anche manageriale. In Campania non mancano soggetti in grado di cogliere questa grande opportunità. Nella nostra Regione c'è una rete di 8 università, con 3 facoltà di ingegneria, e una serie di strutture, ad esempio, sull'internazionalizzazione, che ci vengono invidiate e comunque riconosciute. Servono idee e contenuti di qualità e ci aspettiamo che l'esperienza CEK-lab possa dare luogo a una migliore progettualità nel campo della formazione manageriale e un network migliore tra i soggetti che svilupperanno l'offerta.

La Campania è una delle regioni più giovani e resterà giovane per i prossimi venti anni, anche al netto del saldo migratorio. È una regione che ha la possibilità nei prossimi sette anni di investire su elementi tangibili e

intangibili; è una regione che sta programmando oggi un meccanismo integrato tra l'istruzione e la formazione e lo sta facendo partendo da un principio di non pregiudizio ideologico, cioè parte dal principio e dall'obiettivo della "convergenza" in base al quale una regione in svantaggio di sviluppo non può rinunciare a priori a degli strumenti, ma li deve in qualche modo predisporre e controllare all'interno di un mosaico ampio.

È il motivo per cui abbiamo in Campania la sperimentazione dell'apprendistato, tematica che oggi dispiega 4000 contratti di giovani in una regione che è comunque asfittica dal punto di vista del mercato del lavoro; è anche la ragione per la quale abbiamo fatto, prima e meglio delle altre Regioni, degli accordi sui fondi interprofessionali di allineamento con le disponibilità della legge 236 e perché abbiamo una disponibilità di fondi su cui programmare, e perché riteniamo che in una regione dove è difficile fare il mestiere di imprenditore è ancora più importante che venga data a ciascuno la possibilità di fare le cose secondo degli accordi dichiarati, salvo poi andare a valutare se queste dichiarazioni consentono effettivamente di spostare in avanti il tema della crescita.

Nonostante tutti questi elementi presenti e questi punti di forza, manca l'elemento di innesco dello sviluppo imprenditoriale, almeno nelle proposizioni dello sviluppo imprenditoriale note fino ad oggi. L'esperienza del progetto CEK-lab contribuisce a riaffermare la centralità dell'*intangibile*, delle risorse umane, e cioè sostanzialmente la necessità di puntare alle funzioni più qualificate della catena del valore, sulla capacità di offrire un vantaggio in termini professionali, operando sulle capacità distintive.

Questo è coerente anche con il contenuto della legge sulla qualità del lavoro, all'esame del Consiglio regionale, che mette a disposizione dei fondi per le imprese in funzione di un patto, cioè di un obiettivo che la Regione Campania pensa ci debba essere: che un'impresa che migliora la qualità del lavoro è un'impresa che investe su sé stessa. Migliorare la qualità del lavoro per noi significa non soltanto investire tangibilmente sul lavoro, ma creare un'impresa che investe e pianifica sulla formazione e l'*empowerment* delle proprie risorse interne. Un'impresa di questo tipo è un'impresa che lascia ricchezza sul territorio. Ovviamente chiediamo anche alle imprese di aiutarci perché, essendo "opaco" il meccanismo di trasferimento delle esigenze, molto spesso questa "opacità" ci impedisce di programmare anche affrontando lunghi tavoli di concertazione: l'esigenza forte è quella di individuare le esigenze e le spinte innovative con tutti i soggetti che cooperano a questo *network*. Ritengo che questo sia uno degli elementi che per noi può essere più importante per aiutarci a costruire la nostra offerta formativa, spendere meglio le nostre risorse, con maggiore efficacia ed efficienza.

Stiamo lavorando su questa linea, costruendo sistemi di controllo, di monitoraggio e soprattutto lavorando per il coinvolgimento degli imprenditori sulle loro esigenze, così come per il coinvolgimento delle scuole sulle esigenze che possono essere poi finalizzate.

Ritengo che questi siano tutti elementi che danno un'opportunità di vantaggio competitivo al nostro territorio e che sia stato un esperimento interessante lanciare e sostenere la community di CEK-lab perché se questo modello poco alla volta passa, potrebbe essere uno degli elementi di supporto che possono contribuire a colmare un *gap* culturale tra coloro che determinano le scelte di *policy*, che possono avere dei preconcetti o dei pregiudizi rispetto a certi fabbisogni, e le organizzazioni che di quelle scelte sono i beneficiari finali.

Francesco Girardi  
*Coordinatore dell'AGC 17 Istruzione,  
Formazione e Lavoro della Regione Campania*

# 1. UN LABORATORIO PER LA FORMAZIONE MANAGERIALE

di *Enrico Viceconte*

## 1.1. Introduzione

Milano, 18 aprile 2007, nella sede della Società di Incoraggiamento di Arti e Mestieri si svolge il convegno “La formazione manageriale continua in una prospettiva di cooperazione interregionale”. La SIAM è un tempio lombardo della cultura del fare; una delle più longeve e feconde istituzioni che, dal Risorgimento ad oggi, hanno accompagnato il processo d'industrializzazione di Milano, della Lombardia e dell'intero Paese.

Fondata nel 1838 da esponenti degli ambienti economici e culturali lombardi, l'Istituzione interpreta ancora oggi una missione formulata da Carlo Cattaneo: “il miglior modo di favorire l'industria è quello di illuminarla con l'istruzione”. È da una costola di SIAM che, nel 1863, nasce il Politecnico di Milano così come SIAM fa nascere l'Esposizione Nazionale del 1881 che, con il tempo, sarà poi chiamata Fiera Campionaria di Milano.

Il convegno è una delle tappe del *road show* di presentazione del progetto CEK-lab. Quando il Gruppo di lavoro ha scelto quella sede per un confronto sui temi della formazione manageriale per lo sviluppo c'è stata la sensazione eccitante che quello fosse il luogo più adatto per raccontare il progetto e rileggerlo da un punto di vista diverso.

Un progetto nato e sviluppato in Campania. Non è immediato associare mentalmente il Mezzogiorno alla formazione manageriale. È una questione di *brand*. Nei primi posti dei ranking nazionali è stata presente una sola business school del Mezzogiorno, la Stoà, nel 2005 e nel 2006. Gran parte della formazione manageriale dei grandi gruppi industriali presenti con *operations* nel sud è decisa e progettata al nord. Migliaia di giovani laureati del sud scelgono di svolgere master in management al nord. Quasi inesistente è l'utilizzo dei fondi interprofessionali per i dirigenti nelle aziende meridionali. In realtà è ridottissima, rispetto ad altre aree italiane, la quota media di dirigenti per azienda.

Mentre le relazioni del convegno si susseguono nella monumentale Aula Magna, qualcuno, del gruppo di lavoro, osserva che nei ranking internazionali anche le business school del settentrione non sono ben posizionate e che l'Italia, nel suo complesso, è molto arretrata per quanto riguarda l'investimento in formazione. Carlo Cattaneo, nel quadro appeso al muro, sembra rabbuiarsi. I giovani del nord, pur vivendo in un "motore europeo", scelgono business school straniere per avere la formazione veramente internazionale utile per competere a livello globale. I fondi interprofessionali per la formazione continua non vengono spesi neanche al nord, a differenza di quanto accade in regioni anche meno sviluppate d'Europa. «Insomma – si diceva, citando un umorista – si è sempre meridionali di qualcuno». Solo una battuta, ma anche il punto di vista nuovo che si cercava per il progetto. L'Italia – è un luogo comune piuttosto fondato – ha un'imprenditoria abbastanza creativa al Nord come al Sud. Possiamo dire altrettanto bene del livello dei manager?

Legare la formazione manageriale allo sviluppo economico e alla competitività dei territori è una prospettiva nuova e interessante. Riflettere sui rapporti tra centro e periferia nella società della conoscenza diventa ogni giorno più stimolante. Interrogarsi infine sulla qualità e la quantità della formazione della classe dirigente del Paese è una priorità.

Eravamo, nella sede della SIAM, in compagnia dei colleghi dell'Università di Milano Bicocca, dell'Istud, del Liuc, nel mezzo di un percorso di inchiesta che ci stava portando ad una visione nuova del problema della crisi dei modelli di formazione manageriale che è oggi dibattuto anche nella culla della *business education*, negli Stati Uniti delle grandi business school. Nel convegno si propongono alleanze interregionali e internazionali tra le business school, si parla di radicamento locale, di network e faculty globali e diffuse. Con noi, tra i relatori, rappresentanti della Regione Campania, di Assolombarda, dell'IPI, del sistema bancario.

L'angolo visuale sviluppato dalla community del progetto in Campania, ci è sembrato, quel giorno alla SIAM, improvvisamente fecondo, incoraggiandoci ad abbandonare, per il tempo della ricerca, la solita prospettiva "atlantica" dell'educazione manageriale con l'ambizione di trovare, nel laboratorio di una regione complessa e mediterranea, tra mille contraddizioni, delle risposte nuove e utili in un senso molto generale.

Questo capitolo racconta il percorso e la storia del progetto, soffermandosi sui *main findings* e rimandando alla ponderosa documentazione, presente sul "portale della formazione manageriale" e sul *wiki* di progetto, per l'approfondimento dei diversi aspetti del modello scaturito dalla ricerca.

## 1.2. Lo sviluppo: tra Athena ed Hermes

È ampiamente riconosciuto il ruolo fondamentale della conoscenza e della imprenditorialità nello sviluppo economico dei territori. Tali *asset* intangibili costituiscono l'anima *soft* di un corpo produttivo *hard* fatto di macchine, impianti, edifici, reti per il trasporto di energia, informazioni, merci, persone, denaro.

In una bella immagine di Gianluca Colombo<sup>1</sup>, la conoscenza e l'imprenditorialità sono impersonate archetipicamente da Athena ed Hermes: la prima è custode del sapere e della saggezza (*episteme* e *nous*), il secondo è l'agilità dello spirito creativo ed astuto dell'innovazione e del commercio (*metis*). L'equilibrio tra le due forze, *nous* e *metis*, ben rappresenta una forma di armonia necessaria allo sviluppo.

La ricchezza e la profondità degli archetipi ci consente di vederli agiti sia a livello della singola persona (che si vivifica nella tensione tra il peso e la sicurezza di quello che sa e l'esplorazione leggera di nuovi territori), sia a livello di organizzazione (che proietta i suoi progetti nella matrice di Abell, tra competenze distintive e nuove visioni), sia a livello di territorio (che accumula rigorosamente sapere in Atenei, Accademie e biblioteche e, allo stesso tempo, si apre alla leggerezza dei commerci).

Alla coppia archetipica di Colombo vorremmo aggiungere un'altra coppia: da una parte Hefesto, il nume delle attività produttive e della *technè*, la cui fucina rumorosa (poco eco-compatibile) è nascosta in un vulcano; dall'altra Hestia, la Vesta dei romani, che presiede il focolare sempre acceso, la cura del luogo, il territorio con la sua identità, il radicamento locale, l'ordine domestico e la vita civile, l'*eunomia*.

Molti dilemmi dello sviluppo si possono oggi interpretare in chiave di dialettica tra queste due figure. In primo luogo quelli della compatibilità tra le attività produttive e la tutela dell'ambiente, del paesaggio e della comunità; in secondo luogo gli aspetti di interfaccia tra sistema pubblico e impresa. In senso esteso, ma non per questo meno interessante, tra Hestia ed Hefesto è la concorrenza, nei luoghi in cui si vive, tra spazi dell'attività economica "contrattualizzata" (luoghi della *Gesellschaft*: luoghi di lavoro ma anche luoghi collettivi di acquisto e di consumo) e spazi della "appartenenza", spazi domestici e civici (luoghi della *Gemeinschaft*: case, piazze, strade, scuole, musei; il concetto originario di *oikos* da cui deriva la parola *economia*). Infine, tra i due numi, è il difficile bilanciamento tra vita e lavo-

<sup>1</sup> Colombo G. (1993), "Da Atena a Hermes: pensare e agire la strategia", *Economia e Management*, n. 5, ottobre.

ro delle persone, tra *otium* e *negotium*, tra tempo libero e tempo di produzione, alla rincorsa della produttività necessaria alla competizione globale.

L'armonia tra Athena, Hermes, Hefesto, ed Hestia è alla base dello sviluppo dei territori. Probabilmente quando si è costituito, all'ombra di un vulcano, il gruppo di lavoro per uno "Studio di fattibilità per un modello esemplare per la formazione manageriale in Campania", queste figure hanno agito dal di dentro del gruppo, dando vita ad una visione, ad un progetto creativo e ad un piano operativo che racconteremo in questo libro.

Come dicono, in elogio dell'armonia, Raoul Nacamulli e Barbara Quacquarelli nel loro contributo a questo libro (cap. 5), la *performance* di un sistema locale e la sua capacità di *open innovation* è determinata dall'interazione armonica tra capitale naturale, capitale umano e capitale sociale e nessun "modello esemplare per la formazione" può nascere senza riflettere sui processi di *community building*, di creazione della fiducia, di *social networking*, oggi più che mai con la disponibilità di ambienti aperti di interazione.

I concetti di armonia e di rete emersi dal pensiero creativo del gruppo di lavoro, ma anche la lettura del pensiero di Albert O. Hirschmann sulla necessità, per lo sviluppo, di operatori di collegamento, ci ha condotto al tentativo di una difficile definizione del concetto di managerialità in un sistema locale.

### 1.3. La "managerialità"

La valutazione degli *asset* tangibili e intangibili di una regione e del suo potenziale competitivo si riferisce solitamente all'interazione tra i quattro "numi" evocati prima:

- il sistema della conoscenza;
- la vitalità imprenditoriale;
- gli asset tangibili;
- il sistema di gestione del territorio.

La grande quantità di modelli sistemici di analisi si concentrano, studio dopo studio, prevalentemente su ciascuno dei quattro fattori, considerato sistemicamente collegato agli altri tre.

Abbondano, ad esempio, gli studi, applicati a determinate unità territoriali, sul sistema della conoscenza e la sua interazione con le attività produttive e l'impresa, così come quelli su ricerca e imprenditorialità, studi sull'attrattività territoriale per gli investimenti, o sul miglioramento dei servizi della pubblica amministrazione alle imprese.

L'immagine efficace della "tripla elica", elaborata da Riccardo Viale (Fondazione Rosselli, Torino) e Henry Etzkowitz (State University of New York) per rendere conto dell'interazione virtuosa tra impresa, ricerca scientifica e amministrazione pubblica in una certa regione, suggerisce il modo in cui l'imprenditorialità possa mettersi in movimento se trascinata verso l'alto dalla rotazione all'unisono delle tre eliche<sup>2</sup>.

Si sentiva però un vuoto. L'imprenditorialità non basta, come dimostra il confronto tra i tassi di natalità e di mortalità delle imprese italiane. Manca, nella letteratura specializzata, qualcosa che possa far emergere un modello di analisi per quel fattore di armonizzazione e di equilibrio che sta in mezzo tra i quattro "numi".

Per Francois Jullien<sup>3</sup> la modalità greca di concepire l'efficacia può essere così riassunta: per essere efficace, io costruisco una forma modello, ideale, di cui traccio un piano e che mi pongo come obiettivo; poi inizio ad agire in base al piano e in funzione dell'obiettivo. È necessario così l'intervento congiunto di due facoltà: l'intelletto che, come dice Platone, «concepisce in vista del meglio» (che è la forma ideale); poi la volontà che si impegna per fare entrare la forma reale, progettata, nella realtà. Tra la teoria e la pratica Aristotele pone una facoltà intermedia, la *phronesis*, che ha in sé il significato di capacità di giudizio, ma anche di saggezza nella gestione degli uomini, delle risorse, delle relazioni. La "ragionevolezza" di cui parla Serge Latouche<sup>4</sup>, che è un complemento spesso dimenticato della razionalità.

In greco, dunque, quella facoltà si sarebbe chiamata "*phronesis*". Dopo una lunga catena di prestiti linguistici (latino, francese, inglese) il concetto ci giunge nella fusione di due parole, *manus agere*, che contiene una connotazione "poietica", legata all'agire pratico, con la mano. Il management come estensione della facoltà di fare, tipica dell'umanità, che dobbiamo alla mano. Abbiamo dunque oggi a disposizione il termine "managerialità", brutto ma utile per definire quella competenza così importante e trasversale alla società.

Quando il gruppo di lavoro ha immaginato dove affondare gli strumenti d'analisi, al fine di aiutare un'amministrazione regionale a creare sviluppo attraverso il sostegno alla formazione, è emerso come fosse praticamente

<sup>2</sup> Viale R., Etzkowitz H. (2005), "Third Academic Revolution: Polyvalent Knowledge, the DNA of Triple Helix", Theme paper for the 5th International Triple Helix Conference, Turin, Italy, May 18-21.

<sup>3</sup> Jullien F. (2006), *Pensare l'efficacia in Cina e in Occidente*, Laterza, Roma, Bari.

<sup>4</sup> Latouche S. (2000), *La sfida di Minerva. Razionalità occidentale e ragione mediterranea*, Bollati Boringhieri, Torino.