

Le dinamiche *non-istituzionali* della *Management Education* in Italia. Due *business school* a confronto

1 Introduzione

Le modalità attraverso le quali l'ambiente istituzionale influisce sulla creazione e l'evoluzione delle organizzazioni rappresenta un tema centrale nell'analisi organizzativa.

Richiamando l'attenzione sull'insieme delle regole istituzionalizzate che come *miti razionalizzati* modellano le forme organizzative, il neoistituzionalismo individua nell'isomorfismo istituzionale il meccanismo che spinge le organizzazioni di uno stesso campo organizzativo ad assomigliarsi sempre più (Meyer e Rowan, 1977; Powell e DiMaggio, 1983).

L'isomorfismo, nella sua dimensione culturale-cognitiva, normativa e regolativa (Scott, 1995), è un processo costrittivo che spinge un'unità facente parte di una certa popolazione ad assomigliare ad altre unità che si trovano ad affrontare lo stesso insieme di condizioni ambientali (Hawley, 1968). Tuttavia, se da un lato l'isomorfismo spiega il fenomeno della legittimazione, dall'altro lato rappresenta un processo che limita le *chance* delle organizzazioni nonché la possibilità di individuare i "meccanismi" che, *da un certo punto in poi*, inducono le organizzazioni a cambiare e nella forma e nel funzionamento. Non sempre la risposta offerta dalle organizzazioni risulta essere quella della conformità laddove, ad esempio, è la differenza a determinare il vantaggio competitivo delle imprese (Porter, 1985).

Assumendo, come i neoistituzionalisti, il rifiuto dei modelli dell'attore razionale, un interesse per le istituzioni e, infine, un'attenzione alle spiegazioni dei processi cognitivi e culturali (Powell e DiMaggio, 1991), ritengo opportuno rivedere i processi che inducono le organizzazioni a cambiare.

La domanda di ricerca, allora, diventa: perché le organizzazioni, operanti in una medesima sfera di attività, non sempre rispondono alle logiche dell'isomorfismo istituzionale?

A partire da una rilettura dell'isomorfismo, l'obiettivo del paper è riconsiderare il ruolo strategico degli stakeholder riflettendo sul *processo di azione* che risulta e dalla rappresentazione che gli attori hanno del contesto istituzionale e dal background cognitivo attraverso il quale lo spazio organizzativo viene "riordinato". Un processo che analizzo sulla base di una visione del trasferimento istituzionale letta attraverso una particolare *forma* (Pólos *et. al.*, 2002) che denomino *prisma istituzionale*.

Il concetto di *prisma* mi permette di focalizzare l'attenzione sull'attività di "mediazione" dei codici sociali e culturali utilizzati dagli stakeholder nell'attività di *rifrazione e interferenza*¹ dell'identità organizzativa, ovvero nella fase di "formalizzazione" dei meccanismi che spingono le organizzazioni a "defezionare" (Oliver, 1991) e, quindi, a cambiare. Un'immagine attraverso la quale ripercorro quelle che, a mio parere, rappresentano le tre fondamentali cause del movimento non-istituzionale delle organizzazioni: isomorfismo, interferenza (*de-formalizzazione e cambiamento*) e formalizzazione.

L'isomorfismo rappresenta la *molla* dell'agire degli stakeholder secondo ciò che si pensa desiderabile. Esso si caratterizza per un duplice principio: quello dell'equilibrio (o di *massimo*) e quello dell'innovazione (o di *minimo*).

L'equilibrio rappresenta l'effetto di un isomorfismo "ortodosso", un bisogno esterno, "visibile" tra l'organizzazione e il contesto istituzionale; l'innovazione, d'altro canto, individua un bisogno "*minimo*"², non *ancora* visibile, di creatività attraverso l'elaborazione di forme che risultano dalla mediazione degli schemi cognitivi, culturali e mentali degli stakeholder (primo livello nel prisma).

¹ «In fisica: fenomeno ottico per cui un raggio luminoso, passando attraverso la superficie di separazione fra due mezzi diversi, o di porzione dello stesso mezzo che si trovino in condizioni fisiche diverse, subisce, salvo casi particolari, una deviazione (D. Halliday, R. Resnick, J. Walker, *Fondamenti di Fisica*. Casa Editrice Ambrosiana, Milano, 2002)». L'idea del *prisma* nasce come esempio di rifrazione o interferenza indotta da immagini sottoposte alla stessa fonte di luce (le pressioni istituzionali). La "dispersione" prodotta dalla *rifrazione* degli elementi che passano attraverso il *prisma* mostra la pluralità di direzioni che le differenti *forme* (organizzative) possono assumere. Fuor di metafora, le dinamiche non-istituzionali risulterebbero da un processo di costruzione e distruzione (*interferenza*) delle pressioni isomorfe.

² Traendo spunto dalla diffrazione e dalla teoria ondulatoria della luce, quando la luce diffratta raggiunge lo schermo di osservazione, le onde che provengono da punti diversi della fenditura subiscono interferenza e producono sullo schermo una figura di diffrazione costituita da bande chiare e bande scure, dette massimi e minimi di interferenza. Secondo questo schema il principio di equilibrio costituisce il punto massimo dell'isomorfismo, quello direttamente visibile nel prisma istituzionale, mentre il bisogno di innovazione, come considerato nel primo livello del prisma, costituisce il punto minimo di interferenza la cui presenza è percepibile nelle mappe cognitive degli stakeholder.

Il bisogno di innovazione diventa *massimo*³ quando l'esigenza di creare nuove risposte rende via via più visibile l'attività di de-formalizzazione (per costruzione e distruzione) del livello precedente (secondo livello). Un punto che risulta più "intenso" nel terzo livello del prisma.

Nella fase di *formalizzazione* assume un ruolo centrale il concetto di *forma*, utile non solo nel processo di identificazione di una popolazione organizzativa (Hannan e Freeman, 1977) o di una configurazione organizzativa (Mintzberg, 1979), ma anche per promuovere la capacità degli attori di rispondere ai meccanismi istituzionali e ambientali attraverso, per l'appunto, l'uso di codici sociali, cognitivi e culturali (Pólos *et. al.*, 2002) che mediano il processo di trasferimento istituzionale e re-interpretano le *logiche istituzionali*⁴.

Brevemente, attraverso il prisma istituzionale spiego come *nuove idee*, guidate da una logica di *interferenza* degli equilibri preesistenti, prendono *forma* nel contesto istituzionale di riferimento. Pur assumendo, come i neoistituzionalisti, l'importanza del contesto istituzionale sul comportamento di un'organizzazione, ritengo, tuttavia, che questo non basti a cogliere gli elementi che spingono le unità organizzative a trasformarsi: elementi che, ad esempio, risultano chiari nell'evoluzione della *Management Education* in Italia.

Da queste considerazioni l'attenzione verrà, dunque, focalizzata sulle logiche istituzionali e sull'insieme dei codici sociali, cognitivi e culturali che, come particolari *riflessi*, condizionano le scelte degli attori strategici e ne ri-mediano la relazione con l'ambiente istituzionale. Un condizionamento che, se tale, dovrebbe risultare dalle mappe cognitive e dai sistemi di credenze che attribuiscono significato alle attività degli attori (Huff, 1990; Scott *et. al.*, 2000; Huff e Jenkins, 2002) e che, come si vedrà, hanno caratterizzato l'evoluzione di due *business school* italiane: l'ISTUD (Istituto di Studi Direzionali) e la SDA Bocconi (Scuola di Direzione Aziendale).

³ Parlare di *massimo* vuol dire distinguere tra un *massimo centrale*, il punto più ampio e intensamente luminoso nella figura di diffrazione, e i *massimi secondari* più stretti e meno luminosi. Il bisogno di innovazione risulterebbe *massimo (centrale)* allorquando l'attività dell'organizzazione risulterebbe impegnata nella fase di de-formalizzazione istituzionale (vale a dire nella seconda fase del prisma istituzionale).

⁴ Le logiche istituzionali rappresentano insiemi di pratiche materiali e di costruzioni simboliche che costituiscono i principi organizzativi e che sono oggetto di elaborazione delle organizzazioni e degli individui (Friedland e Alford, 1991).

2 *Oltre il neoinstituzionalismo: le forme del cambiamento organizzativo*

Per molto tempo il neoinstituzionalismo si è rivelato un approccio teorico allo studio del comportamento organizzativo affascinante, sia per quel che riguardava l'analisi dell'azione (individuale e collettiva) degli attori sia per l'interesse posto sul funzionamento delle organizzazioni visto, fino alla fine degli anni Settanta, come parte di un "programma" basato su ipotesi restrittive legate alle preferenze dell'impresa⁵. Gli anni '70 e '80 costituiscono un momento importante non solo per la produzione di conoscenze scientifiche sull'organizzazione d'impresa (Grandori, 1984), ma anche per lo sviluppo di rete di relazioni tra le organizzazioni sempre più dense.

A partire dall'assunto centrale in base al quale le organizzazioni, entro *campi organizzativi* strutturati, sono altamente interconnesse, il neoinstituzionalismo sostiene che le organizzazioni, per sopravvivere, necessitano di una legittimità da parte dei loro stakeholder e di corrispondere alle aspettative e ai valori dell'ambiente esterno più che alla domanda di efficacia ed efficienza tecnica (Powell e DiMaggio, 1991). L'ambiente istituzionale stabilisce i criteri di razionalità che le organizzazioni sono tenute a rispettare per ottenere riconoscimento e successo. L'isomorfismo, attraverso il quale le organizzazioni esprimono il bisogno di legittimazione, si riproduce nell'isomorfismo delle persone⁶ attraverso, ad esempio, la produzione di fattori di persistenza e inerzia piuttosto che di cambiamento e diversificazione (Zucker, 1977).

Al di là del loro *fascino*, tuttavia, le spiegazioni neoinstituzionali sul comportamento organizzativo hanno mostrato, sul piano empirico e teorico, una forte debolezza (Oliver, 1991, 1992; Kraatz e Zajac, 1996; Greenwood *et. al.*, 2002; Dacin *et. al.*, 2002). La mia analisi muove, anzitutto, dai limiti prodotti dall'isomorfismo istituzionale per "approdare", ricorrendo alla mediazione del *prisma istituzionale*, ad una nuova formulazione che tiene conto dell'azione e degli attori e delle organizzazioni. In quest'ottica l'isomorfismo si caratterizza evidentemente come processo mimetico,

⁵ Per una ricostruzione delle risposte alla teoria dell'organizzazione classica si veda A. Grandori, *Teorie dell'organizzazione*, 1984, Giuffrè editore, Milano. Lo sviluppo delle conoscenze scientifiche sull'organizzazione d'impresa ha attraversato negli anni '70 e '80 una fase di proliferazione di teorie che, coerentemente con le formulazioni di Imre Lakatos (1976), prendono parte a differenti «*programmi di ricerca*» per mezzo dei quali vengono individuati gli strumenti che possono essere utili a risolvere problemi di progettazione organizzativa futuri (Grandori, 1984: 3). Il programma di ricerca di cui parla Lakatos è una struttura-guida, in senso tanto positivo quanto negativo, per la ricerca futura.

⁶ L'isomorfismo, inteso come l'*emulazione* di modelli, rappresenta un concetto che ha esercitato particolare fascino a causa del ruolo che i fattori imitativi giocano nella determinazione del comportamento sociale al di fuori dei meccanismi cognitivi. I meccanismi imitativi, così come vengono riprodotti dagli individui e dalle unità organizzative, rispondono a un processo di *adattamento*: di *adeguamento a modelli* da cui è possibile trarre privilegi e legittimazione.

guidato dal principio di equilibrio, nella stadio iniziale dello sviluppo di un'organizzazione. Tuttavia, l'azione di *jolts*⁷ (Meyer *et. al.*, 1990; Greenwood *et. al.*, 2002; Dacin *et. al.*, 2002; Munir, 2005) e il bisogno di innovazione concorrono, insieme, alla *de*-istituzionalizzazione delle pratiche e dei modelli organizzativi.

In altri termini, dove i neoistituzionalisti affermano che nella fase iniziale dello sviluppo di un'organizzazione sia possibile osservare una notevole eterogeneità di forme che man mano tendono a omogeneizzarsi, io assumo che è l'incertezza a creare il bisogno di legittimazione attraverso l'emulazione di pratiche e politiche altamente riconosciute da cui le organizzazioni possono trarre beneficio e riconoscimento (*punto di massimo* dell'isomorfismo). Tuttavia, anche laddove il bisogno di riconoscimento risulta prevalere, le organizzazioni e gli individui non rimangono entità passive, ma spinte dall'esigenza (per il momento non chiaramente percepibile) di accrescere e migliorare se stesse (*punto di minimo* dell'isomorfismo). L'isomorfismo, come già detto, è una molla: una volta raggiunto l'equilibrio tra organizzazione e ambiente, essa si distende in maniera sempre più visibile verso la ricerca di soluzioni innovative che de-strutturano lo stato precedente (*fase di de-formalizzazione e cambiamento*).

Il cambiamento, che coinvolge in prima linea le organizzazioni e gli stakeholder, rimane per sua natura un processo "imprevedibile" a cui è possibile giungere, in maniera più o meno radicale, per effetto di *jolts* sociali, regolativi e normativi, che premerebbero sulle organizzazioni e sugli individui mettendo in crisi, entro l'organizzazione stessa, l'essenza del business e l'insieme delle pratiche precostituite (Meyer *et. al.*, 1990; Greenwood *et. al.*, 2002). Questi cambiamenti *disturberebbero* l'azione di normazione e controllo del contesto istituzionale, mentre gli attori risulterebbero impegnati in una fase successiva di *identificazione e codificazione* delle nuove idee (*fase di identificazione e ri-formalizzazione*).

Una volta consolidate e stabilizzate, le organizzazioni elaborano *forme* proprie che "incorporano" (Whashington e Ventresca, 2004) i modelli cognitivi e culturali degli stakeholder. La Figura 1 riassume quanto appena descritto.

⁷ In accordo con la definizione offerta da Meyer *et. al.* (1990), il concetto di *jolts* individua l'insieme di fattori, o di *eventi*, che destabilizza l'assetto strutturale, nonché istituzionale, delle organizzazioni inducendole al cambiamento. I *jolts* potrebbero assumere la forma di rotture sociali, distruzioni tecnologiche, discontinuità nelle dinamiche competitive o cambiamenti regolari che provocano il cambiamento istituzionale e che sono, nella maggior parte dei casi, indotti dall'azione di attori strategici (individuali e collettivi). (Greenwood *et. al.*, 2002; Dacin *et. al.*, 2002; Munir, 2005).

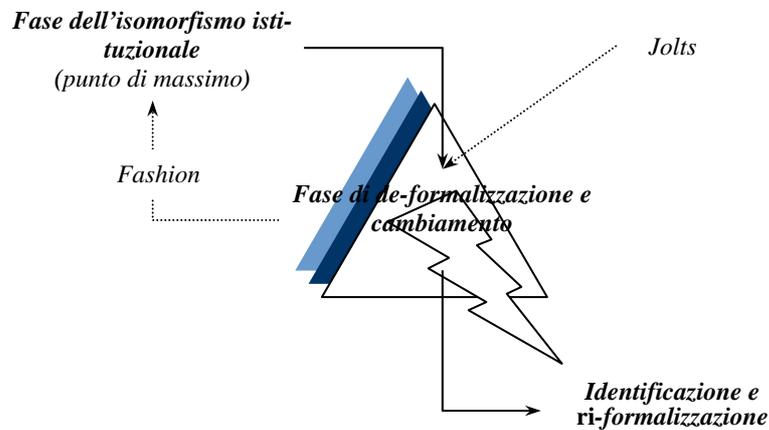


Figura 1 Il prisma istituzionale

E' bene tener presente, tuttavia, che la risposta alle pressioni esterne e interne non sempre rappresenta l'esito di un processo di *interferenza*, ma l'effetto di una *sovrapposizione* conforme ai modelli istituzionali prestabiliti. In altre parole, nuove soluzioni possono *fallire* e il processo di ri-formalizzazione risulterebbe dall'adozione di pratiche e politiche "transitorie", secondo un effetto moda (Abrahamson, 1991; Kieser, 1996; Greenwood *et al.*, 2002) prodotto dalle logiche dell'isomorfismo come inteso dagli istituzionalisti (*fashion*).

L'importanza della ri-formalizzazione risulta dal fatto che, oltre a ristabilire e rafforzare i confini organizzativi per far fronte alle discontinuità che emergono dalla tensione tra processo di selezione e istituzionalizzazione (Hannan e Freeman, 1986), identifica l'insieme di codici sociali comuni che vengono trasportati dagli agenti sociali e assegna legittimità all'organizzazione (Pólos *et al.*, 2002).

D'accordo con Pólos *et al.* (2002), il concetto di *codice* rappresenta e un insieme di segnali e un insieme di regole di condotta "imposti", a livello formale e informale, dagli attori sulle unità organizzative. Gli agenti sociali trasferiscono identità e forme proprie che alterano e condizionano, più o meno esplicitamente, il comportamento delle organizzazioni.

Lo studio di due *business schools* – ISTUD e SDA Bocconi – basato sull'analisi delle mappe cognitive ha lo scopo di approfondire il discorso sul processo di *ri-formalizzazione* quale risulta, per l'appunto, da una dinamica di trasferimento istituzionale mediata da ciò che ho chiamato *prisma istituzionale*.

3 La Management Education in Italia

La *Management Education*⁸ individua un'area di studio interessante per l'analisi del processo di *ri-formalizzazione* quale risulta dalla definizione e riproduzione dei codici sociali e cognitivi propri degli stakeholder: codici che riflettono gli schemi mentali e l'insieme delle percezioni attraverso cui gli attori osservano e interpretano la realtà di riferimento, sia essa interna che esterna (Axelrod, 1973; Elsbach e Kramer, 1996).

Affrontare il tema della Management Education non è un compito facile per ragioni che dipendono dalla definizione dei contenuti e dei confini entro cui nasce e si sviluppa, dal ritardo con cui giunge sulla scena europea e, soprattutto, dal rapporto ambiguo con il contesto americano laddove il management assurge a professione e scienza autonoma⁹. Questa indefinitezza spiega i motivi per cui le business schools hanno assunto caratteristiche istituzionali e organizzative differenti dovute, anche, a (Amigoni, 1997; Gemelli 1997):

- il livello di coordinamento tra sistema universitario e strategie di formazione delle élites professionali;
- la mentalità e l'ideologia di queste ultime in relazione al sostegno fornito ai modelli di sviluppo e gli assetti istituzionali della formazione universitaria;
- il livello di integrazione istituzionale ed epistemologica tra le discipline.

La diffusione della Management Education e dei *management studies* in Italia è stata contrassegnata da una serie di *turning points*, da momenti di accelerazione e decelerazione, di continuità e rotture rispetto ai quali un ruolo chiave è stato assegnato allo slancio intuitivo del singolo, dell'imprenditore *illuminato* che cerca di dare corpo con la propria opera a pratiche d'azione innovative, come quelle realizzate, negli anni del secondo dopoguerra, da Adriano Olivetti con la nascita dell'IPSOA.

Re-interpretabili attraverso il *prisma istituzionale*, è possibile individuare tre momenti critici nello sviluppo della tradizione manageriale in Italia. Un primo momento, che dura almeno fino alla fine degli anni Sessanta, è rappresentato dalla *nascita* della formazione manageriale. Si tratta di un periodo di «innovazioni puntiformi» (Gemelli, 1997) durante il quale il concetto che meglio descrive il mancato decollo della Management Education è quello dell'*isomorfismo puro*, e le *business school* risultano impegnate più nella ricerca di equilibrio con l'ambiente esterno che nella definizione di una *forma* pressoché stabile.

⁸ Per una ricostruzione storica della cultura manageriale in Italia si veda G. Gemelli (a cura di), *Scuole di Management. Origini e primi sviluppi delle business school in Italia*, 1997, Il Mulino, Bologna.

⁹ È questo il motivo per cui la business school prototipale è quella che nasce e si sviluppa negli Stati Uniti, dove gli studi universitari non consentono di ottenere una preparazione adeguata nel campo del management.

Dalla fine degli anni Sessanta, è possibile parlare di un secondo momento nella storia della formazione manageriale in Italia, quando l'imprenditorialità del singolo o del gruppo di "illuminati" si rivela determinante nel progetto di rinnovamento del management (Interviste a Pietro Gennaro, 2002 e Claudio Dematté, 2003). Oltre allo sviluppo di forme di cooperazione concorrenziale a livello europeo, sono anni in cui si registrano ampie attività di concettualizzazione e disseminazione del management che trovano, ad esempio, nell'ISTUD e nella SDA Bocconi due dei vettori più attivi.

Un'ultima fase, quella del *consolidamento* o «razionalizzazione» (Intervista a Elio Borgonovi, 2003), si colloca a cavallo degli anni Ottanta e Novanta.

Dopo un susseguirsi di mode e indirizzi orientati a obiettivi non sempre chiari, anche in Italia, dalla fine degli anni Ottanta, è possibile individuare un modello di riferimento che risponde non solo ad un bisogno di legittimazione, ma anche a quello di ricerca e innovazione. L'accelerazione innovativa e le differenti *forme* della management education rappresentano, insieme, il risultato della reazione a pressioni esterne e interne di "giovani aziendalisti" impegnati nella ricerca di nuovi volti da assegnare alla formazione manageriale (Intervista a Claudio Dematté, 2003).

Le scuole di management devono poter rappresentare un luogo privilegiato dove si insegna a gestire, dove si producono e diffondono modelli, tecniche, approcci adeguati ai problemi reali delle imprese (Gagliardi, 1984). Non basta richiamare l'isomorfismo istituzionale per legittimare la propria esistenza: occorrono *manager educati* che siano liberi da vincoli intellettuali e istituzionali. La perdita di identità distintiva che le scuole rischiano nell'isomorfismo può pregiudicare la possibilità di attivare un autentico processo di professionalizzazione del management e può creare, anche, problemi più seri di gestione, in quanto la percezione da parte dei membri di una competenza distintiva dell'istituzione ne sorregge le identità personali e professionali e costituisce un importante elemento di coesione del gruppo (Gagliardi, 1984).

Da queste considerazioni, emerge in maniera pressoché netta l'importanza del ruolo degli stakeholder laddove gettare uno sguardo sulle *mappe cognitive* dell'ISTUD e SDA Bocconi può risultare utile a comprendere il processo di sviluppo della management education in Italia e, rispondere al "desiderio" teorico di un voler andare "oltre il neoistituzionalismo" attraverso la rilettura del concetto di isomorfismo.

Le *mappe* rappresentano uno strumento d'analisi dei meccanismi cognitivi e tecnici che guidano gli individui nella scelta delle decisioni. Attraverso la definizione di particolari *schemi*, le mappe consentono non solo di riprodurre, in un'immagine semplificata, la visione della realtà ma anche di rendere visibile il sistema delle credenze, dei valori e delle aspettative del soggetto agente (Huff, 1990; Barr *et. al.*, 1992; Huff e Jenkins, 2002; Codara, 1998; Axelrod, 1973). Al di là del metodo utilizzato (grafico

o matematico), il risultato consisterà in una lista di concetti e di relazioni causali tra gli *oggetti cognitivi* della mappa.

3.1. L'ISTUD: Istituto di Studi Direzionali¹⁰

[L'8 gennaio 1970] «Un piccolo gruppo di grandi aziende italiane e multinazionali e alcune associazioni industriali stimolate dalla presenza attiva dell'Assolombarda, allora presieduta dal dott. Emanuele Dubini, firmava, presso lo studio del notaio Guasti a Milano, l'atto costitutivo di una società per azioni senza scopo di lucro denominata "ISTUD, Istituto Studi Direzionali S.p.A." avente come oggetto l'insegnamento e la ricerca in materia di economia e in particolare di management»¹¹.

Distinguendosi dal prototipo americano, laddove la relazione con l'università rappresentava una delle caratteristiche distintive, le origini dell'ISTUD, attraverso Assolombarda prima e Confindustria¹² poi, risultano profondamente legate all'evoluzione del sistema industriale italiano da cui continuerà a dipendere.

Contribuendo significativamente alla formazione di una nuova cultura manageriale italiana, è possibile riconoscere tre momenti nello sviluppo dell'ISTUD.

- Una prima fase, che va dalla nascita nel 1970 al 1977, è caratterizzata dalla ricerca di un dialogo più intenso tra il mondo della formazione manageriale e il mondo dell'impresa attraverso la graduale costruzione di un'identità istituzionale che si legittimi pur al di fuori dei confini accademici. Un'identità che risulta, altresì, profondamente condizionata dalla tradizione americana e dal modello ipsoino.
- Una seconda fase, che va dal 1978 al 1990, riflette gli anni della crescita e della maturità, durante i quali l'Istituto, superata la crisi, raggiunge una sua autonomia sul piano professionale e della ricerca. Sono gli anni, questi, in cui domina la figura di Gagliardi¹³.

¹⁰ La ricostruzione "cognitiva" del caso è stata fatta sulla base delle interviste rilasciate da: Pietro Gennaro, Marella Caramazza e Pietro Gagliardi nonché grazie ai commenti di Luigi Serio e Daniele Boldizzoni.

¹¹ ISTUD: 1971-1981. *Dieci anni di attività*.

¹² L'adesione di Confindustria all'ISTUD nel 1977 segna il riconoscimento della qualità delle attività dell'Istituto: l'apporto veramente notevole dato all'elaborazione di materiale didattico originale, l'inizio di pubblicazioni pregevoli frutto di attività di ricerca dei docenti, i corsi riservati alle piccole e medie imprese.

¹³ Un *imprinting* che viene descritto da Marella Caramazza (direttore generale dal 2002) attraverso un'immagine ortogenetica del comportamento di Gagliardi: «l'azione di Gagliardi si è basata sostanzialmente sulla costruzione di un sistema di valori molto forte attorno al quale sono stati cresciuti, coltivati ed educati i membri della Faculty». (Intervista a Marella Caramazza, 2002).

- Una terza fase, che va dal 1991 ai giorni nostri, «*vede instaurarsi un graduale cambiamento nella natura e nel terreno di riferimento dell'Istituto, in quanto la legittimazione formale, finora tratta esclusivamente dal mondo delle imprese, viene integrata dal nuovo legame con il sistema universitario*» (Gemelli, 1997). In realtà la caratteristica essenziale rimane quella della stretta vicinanza alle imprese: di fatto la relazione con l'università, che risulta dal legame con l'Istituto Giuseppe Toniolo di studi superiori, ente fondatore e di garanzia dell'Università Cattolica di Milano, si rivelerà utile nella fase di concettualizzazione dei *management studies*.

Letta attraverso il prisma istituzionale, il percorso storico dell'ISTUD riflette entrambi i volti dell'isomorfismo, quello della *riflessione* nella ricerca di legittimazione ovvero di equilibrio "esterno", e quello di *massimo* e innovazione per *interferenza* dove assumono un ruolo strategico: Pietro Gennaro, per quel che concerne la creazione del contesto istituzionale entro cui ISTUD prende le mosse; Pasquale Gagliardi per quel che concerne la fase di *ri-nascita* dell'Istituto dopo la profonda crisi degli anni 1975 e il 1976.

Quando nasce, agli inizi degli anni Settanta, il contesto manageriale italiano era attraversato da seri problemi: arretratezza culturale, mancanza di una prospettiva strategica di medio e lungo termine, mancanza di fiducia da parte del mondo professionale e accademico.

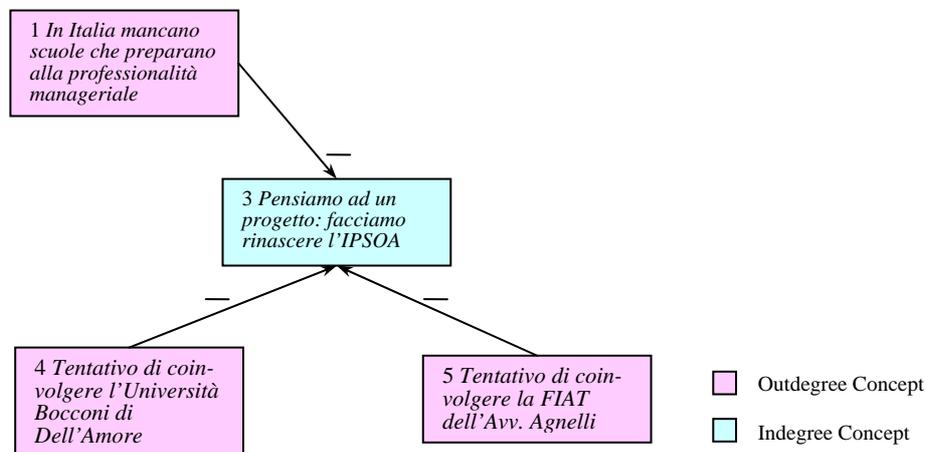


Figura 2 Un frammento di mappa di Pietro Gennaro

La consapevolezza di questo stato, nata anche dal confronto con altri paesi europei (Francia, Spagna e Inghilterra) dove la formazione manageriale cominciava ad avere una sua ragione d'essere, aveva indotto Pietro Gennaro a riconsiderare le sorti dell'IPSOA¹⁴. Sperando nel coinvolgimento di Dell'Amore prima e Agnelli poi, l'obiettivo di Gennaro era quello di vedere rinascere l'istituto torinese (Figura 2).

Un tentativo fallito da cui, tuttavia, nell'arco di pochi mesi avrebbe preso *forma* l'ISTUD che, almeno nei primi cinque anni di vita, si sarebbe rivelato terreno fertile su cui impiantare le basi di una scienza del management a contatto diretto con il mondo delle imprese.

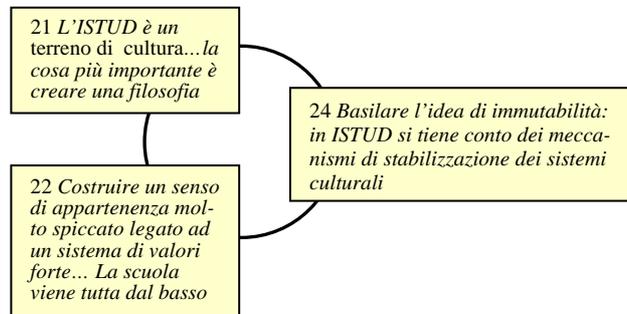


Figura 3 LOOP in un frammento di mappa di Pasquale Gagliardi.

Dopo cinque anni di attività, nel 1975 cominciano a manifestarsi i sintomi di una crisi dei finanziatori. In questo contesto furono due le soluzioni che sollevarono l'ISTUD dalla cattiva sorte che, insieme, avrebbero segnato la svolta nel percorso di sviluppo dell'Istituto: l'ingresso di Gagliardi e quello di Confindustria (Figura 3).

E' da questo momento che la storia dell'ISTUD assumerà forme *diverse*, cangianti, perché frutto di continui *adattamenti* che gli permetteranno di mantenere attivo il dialogo con il mercato, anche a costo di modificare la missione originaria dell'istituto, come fatto notare, con disappunto, da Pietro Gennaro.

¹⁴ «[...] Avevo osservato con disappunto che mentre gli altri paesi europei, come Francia, Spagna e Inghilterra erano riusciti a creare delle scuole di preparazione alla professionalità manageriale [...] io dicevo: perché noi italiani non possiamo farlo?». (Intervista a Pietro Gennaro, 2002).

3.2. SDA: Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Luigi Bocconi di Milano¹⁵

Come l'ISTUD, anche la SDA giunge “relativamente” tardi sul campo della management education. E come l'ISTUD, anche la SDA Bocconi è il riflesso dell'idea di un gruppo di giovani illuminati che trovano in Claudio Dematté un leader d'eccellenza.

Nata entro le mura universitarie, dalla “non-naturale” evoluzione delle offerte Bocconi, la SDA è il frutto di un progetto di riorganizzazione del primo Corso di Perfezionamento in Economia Aziendale avviato nell'anno accademico 1954-55 (sovrannominato nel 1969 Corso Biennale Serale, CBS). Consapevole che il CBS, così com'era stato pensato, non contribuiva in alcun modo alla formazione manageriale, Dell'Amore (in quel periodo Rettore dell'Università Bocconi) decise di affidare a Dematté il compito di ri-strutturare il Corso. Carico dell'esperienza maturata ad Harvard, il Corso venne completamente riprogettato sia dal punto di vista della didattica, sia dal punto di vista del suo posizionamento strategico. Il nuovo corso, ribattezzato SDA, *Scuola di Direzione Aziendale* dell'Università Luigi Bocconi, da quel momento avrebbe dovuto tenere conto di un duplice bisogno: quello dell'*autofinanziamento* e quello dello *sviluppo di un corpo docente interno* (che ad esempio è mancato all'ISTUD).

L'autofinanziamento rispondeva anzitutto, anche se esclusivamente sul piano formale, al bisogno di autonomia dalle interferenze dell'università. Fu questa una scelta strategica che permise alla SDA di dirottare lo spirito imprenditoriale¹⁶ sulla creazione di una rete di rapporti abbastanza solidi con il mercato, che risultavano utili per non incorrere nei vincoli imposti dall'Università, come il *dovere* di non creare disavanzi nel bilancio.

Sulla base di queste considerazioni, come fatto per l'ISTUD, è possibile sintetizzare il percorso della SDA in quattro momenti principali.

- Il *lavoro preparatorio*, negli anni Cinquanta e Sessanta, che origina dalla riorganizzazione del Corso post-laurea di Perfezionamento in Economia Aziendale e la *partenza* nel 1971, con le nuove iniziative che investivano l'organizzazione da un lato, e l'uso dei più avanzati metodi didattici dall'altro, secondo quanto importato dalle esperienze all'estero.
- L'*avvio* che dura fino alla fine degli anni Settanta. Si tratta di un lungo periodo durante il quale la SDA consolida i suoi rapporti con l'esterno, attraverso la crea-

¹⁵ La ricostruzione “cognitiva” del caso è stata fatta sulla base delle interviste rilasciate da: Gualtiero Brugger, Adalberto Alberici, Armando Brandolese, Elio Borgonovi, Enrico Valdani e Claudio Dematté nonché grazie alle riflessioni e commenti di Mario Mazzoleni.

¹⁶ Una caratteristica della SDA Bocconi che la differenzia, ad esempio, dall'ISTUD.

zione di una fitta rete di relazioni con le imprese, e all'interno, costituendosi come un centro di potere¹⁷ e di innovazione anche per l'Università.

- La *crisi*, a cavallo tra il 1979 e il 1982, rappresenta non tanto il riflesso di una situazione congiunturale quanto quello di una fase naturale, di ridefinizione dell'*identità*, che trova spiegazione, ad esempio, in alcuni cambiamenti all'interno del corpo docente. Sono, inoltre, gli anni in cui la reazione negativa da parte dell'università è forte. L'affermazione diffusa nell'accademia in base alla quale «*la cultura non può essere venduta come un cioccolatino...*» (Intervista a Valdani, 2003) ne riassume il clima che si era andata costituendo.
- Il *consolidamento* e la maturità a partire dagli anni Novanta con il lancio di «*nuove sfide operative*» (Intervista a Dematté, 2003) che dovevano, anzitutto, «*coprire i vuoti e i punti deboli della scuola*» (Intervista a Borgonovi, 2003) ad esempio, attraverso la definizione di programmi di internazionalizzazione, corsi *ad hoc* per il top management, costruzione di relazioni stabili con partners del mondo industriale, sviluppo di un centro di ricerca eccetera (Figura 4).

Quello di SDA Bocconi è un percorso di progressiva «*razionalizzazione*» (Intervista a Elio Borgonovi, 2003) nella ricerca di una forma che potesse rispondere alle esigenze *imprenditoriali* dei suoi leader. Diversamente dall'ISTUD, all'interno della SDA non troviamo figure critiche attorno alle quali la Scuola è andata modellandosi¹⁸. L'immagine di Dematté, figura chiave nel processo di avvio della scuola, è quella di un bravo «*playmaker*» che ha saputo gestire e tenere insieme le differenti visioni: «*manca alla SDA il mito del fondatore che dà il DNA*» (Intervista a Elio Borgonovi, 2003), mentre è possibile osservare ancora oggi la forza di un gruppo impegnato, orientato a sfruttare l'imprenditorialità per la creazione di soluzioni il cui esito dovrà, comunque, avere un valore per la Scuola e per l'università.

¹⁷ «*Il rapporto con l'università... beh: certe rigidità si spiegavano in quanto la SDA si scontrava con una struttura, qual'era quella universitaria, molto gerarchica. La SDA andava assumendo sempre più le caratteristiche di un centro di potere che traeva forza dal successo che le derivava dalle relazioni esterne con il mercato, e dalle relazioni interne. Queste ultime, legate al fatto che, ad un certo punto, la SDA rappresenta una macchina da cui l'università non poteva prescindere.*» (Intervista ad Adalberto Alberici, 2003)

¹⁸ Un processo che invece si osserva in ISTUD negli anni di Gagliardi, laddove è possibile parlare di una sorta di processo ortogenetico, di sviluppo intorno ad un sistema di valori molto forte che è quello di Gagliardi, appunto.

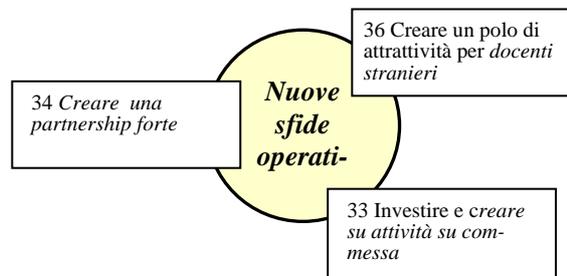


Figura 4 Un frammento di mappa di Elio Borgonovi

4 Discussione e limiti

Per quanto attraversata da discontinuità e tentativi di omogeneizzazione, lo sviluppo della *Management Education* in Italia si è caratterizzata per la presenza di spinte innovative indotte dalle iniziative di attori “particolari”, strategici nella creazione delle *business school* qui analizzate.

D’accordo con la premessa iniziale, la comparazione ha evidenziato una progressiva divergenza nelle scelte di entrambe le scuole che, pur essendo sottoposte alle stesse pressioni, ha riguardato anzitutto il modello decisionale e quello “pedagogico” più che la forma organizzativa: le scelte dell’ISTUD e della SDA, come si è potuto vedere, non sono andate in direzione di un isomorfismo istituzionale “ortodosso”.

La ricerca di competitività, in un sistema per sua natura incerto, richiede non la somiglianza ma l’interdipendenza tra fattori istituzionali e fattori strategici; un’interdipendenza che – misura della complessità del contesto di riferimento – pare condizionare il comportamento delle organizzazioni fino a produrre meccanismi che, mediati dal prisma istituzionale, risultano nel funzionamento non-istituzionali.

Lo studio proposto suggerisce alcune linee innovative di supporto alla ricerca futura. In primo luogo, offre l’opportunità di rileggere l’isomorfismo istituzionale non più come principio stazionario ma come meccanismo dinamico che incorpora e il bisogno di equilibrio (punto di massimo) e il bisogno di innovazione (punto di minimo)¹⁹. In secondo luogo, a partire dalla *forma* istituzionale qui introdotta – il *prisma* –

¹⁹ Vedi a questo proposito le osservazioni avanzate in nota 2 e 3.

potrebbe essere possibile pensare di realizzare quell'*oltre* il neoistituzionalismo per recuperare il ruolo "retroattivo" che si instaura tra fattori istituzionali e fattori strategici. Uno dei modi possibili è, come visto qui, rivolgere l'analisi sulle mappe cognitive degli stakeholder. Gli attori strategici sono portatori di codici cognitivi, culturali e sociali che vengono trasferiti nell'ambiente esterno *e* interno. Codici che hanno la capacità, come nel caso dell'ISTUD, di ri-mediare e ri-codificare l'organizzazione in una forma che risulti più vicina al proprio "disegno mentale"²⁰.

Il lavoro presenta ovviamente dei limiti. In primo luogo, i casi proposti non sono rappresentativi: ISTUD e SDA non coprono *de facto* il panorama della Management Education in Italia. In secondo luogo, risulta ovviamente impossibile con i riferimenti raccolti giungere a una "generalizzazione teorica", come invece si è "preteso" di fare in alcuni momenti di questa trascrizione.

²⁰ L'immagine dell'ISTUD durante la leadership di Gagliardi corrisponde ad una sorta di canale ortopedico in linea, ad esempio, con quanto affermava Karl Weick (1979) che descriveva il lavoro manageriale: «*come la capacità di gestire miti, simboli ed etichette...; dal momento che i manager hanno così spesso a che fare con immagini, il ruolo appropriato per un manager può essere quello di evangelista anziché di contabile*». Il radicamento culturale, secondo Gagliardi (Intervista, 2002), rappresenta un elemento necessario ai fini della sopravvivenza di un'organizzazione in quanto in grado di creare un sistema di valori condiviso e condivisibile. Un processo, questo, che è esattamente opposto a quanto accaduto in SDA laddove è mancata la presenza di una figura attorno a cui crescere, al di là delle spinte giunte da Claudio Dematté.

Bibliografia

- Abrahamson, E. (1991) "Managerial Fads and Fashions: the Diffusion and Rejection of Innovation". *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 586-612.
- Amigoni, F. (1997) "La business school". In G. Costa e R.C.D. Nacamulli (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Vol. 4, UTET, Torino, pp. 317-346.
- Axelrod, R. (1973) "Schema Theory: An Information Processing Model of Perception and Cognition". *The American Political Science Review*, Vol. 67, No. 4, pp. 1248-1266.
- Barr, P.S., Stimpert, J.L., Huff, A.S. (1992) "Cognitive Change, Strategic Action and Organizational Renewal". *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal, pp. 15-36.
- Codara, L. (1998) *Le mappe cognitive. Uno strumento di analisi per la ricerca sociale e per l'intervento organizzativo*. Carocci Editore, Roma.
- Dacin, T.M. et al. (2002) "Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum". *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, pp. 45-57.
- Elsbach, K.D., Kramer, R.M. (1996) "Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Cointering the Business Week Ranking". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 3, pp. 442-476.
- Friedland, R., Alford, R.R. (1991) "Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions". Trad. it. "Tornare alla società: simboli, pratiche, contraddizioni", in W.W. Powell e P.J. DiMaggio (a cura di), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino, 2000.
- Gagliardi, P. (1984) "Il ruolo delle scuole di management", in D. Boldizzoni (a cura di), *Oltre la formazione apparente*, Edizione del Sole 24 Ore, Milano, p. 284.
- Gemelli, G. (a cura di) (1997) *Scuole di Management. Origini e primi sviluppi delle business school in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- Greenwood, R. et al. (2002) "Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields". *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, pp. 58-80.
- Halliday, D., Resnick, R., Walker, J. (2002) *Fondamenti di Fisica*, Casa Editrice Ambrosiana, Milano.
- Hannan, M.T., Freeman, J. (1977) "The Population Ecology of Organizations". *American Journal of Sociology*, Vol. 82, pp. 929-964.
- Hannan, M.T., Freeman, J. (1986) "Where do Organizational Form come from?". *Sociological Forum*, Vol. 1, No. 1, pp. 50-72.
- Hawley, A. (1968) "Human Ecology". In D. L. Sills (a cura di), *International Encyclopedia of the Social Sciences*, MacMillan, New York.

- Huff, A.S. (1990) *Mapping Strategic Thought*, Wiley, Chichester.
- Huff, A.S., Jenkins, M. (a cura di) (2002) *Mapping Strategic Knowledge*, Sage Publication, London.
- Kieser, A. (1996) "Mode e miti nell'organizzazione". *Sviluppo e organizzazione*, No. 153, pp. 67-87.
- Kraatz, M.S., Zajac, E.J. (1996) "Exploring the Limits of the New Institutionalism: The Causes and Consequences of Illegitimate Organizational Change". *American Sociological Review*, Vol. 61, No. 5, pp. 812-836.
- Lakatos, I. (1976) "La falsificazione e la metodologia dei programmi di ricerca scientifici". In *Critica e crescita della conoscenza*, Milano, pp. 164-276.
- Meyer, J., Rowan, B. (1977) "Institutionalised Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363. Trad. it. "Le organizzazioni istituzionalizzate. La struttura formale come mito e cerimonia", in W.W. Powell e P.J. DiMaggio (a cura di), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino, 2000.
- Meyer, A.D., Brooks, G.R.; Goes, J.B. (1990) "Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change". *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Special Issue: Corporate Entrepreneurship, pp. 93-110.
- Mintzberg, H. (1979) *Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs. Trad. it. *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1996.
- Munir, K. A. (2005) "The Social Construction of Events: A Study of Institutional Change in the Photographic Field". *Organization Studies*, Vol. 26, No. 1, pp. 93-112.
- Oliver, C. (1991) "Strategic Responses to Institutional Processes". *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, pp. 145-179.
- Oliver, C. (1992) "The Antecedents of Deinstitutionalization". *Organization Studies*, Vol. 13, No. 4, pp. 563-588.
- Olivetti A. (1997) Lettera aperta pubblicata dalla rivista World nel giugno 1953. Cit. in G. Gemelli (a cura di), *Scuole di Management. Origini e primi sviluppi delle business school in Italia*, 1997, Il Mulino, Bologna, pp. 39-40.
- Pólos, L., Hannan, M.T., Carroll, G.R. (2002) "Foundations of a Theory of Social Forms". *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, No. 1, pp. 85-115.
- Porter, M.E. (1985) *Il vantaggio competitivo*. Edizioni di Comunità, Milano.
- Powell, W.W., DiMaggio, P.J. (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 147-160.

- Powell, W.W., DiMaggio, P.J. (a cura di) (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University Chicago Press, Chicago. Trad. it. *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino, 2000.
- Scott, W.R. (1995) *Institutions and Organizations*, Sage Thousand Oaks, California. Trad. it. *Istituzioni e organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 1998.
- Scott, W.R. et. al. (2000) *Institutional Change and Healthcare Organizations. From professional Dominance to Managed Care*, The University Chicago Press, Chicago and London.
- Tushman, M., Romanelli, E. (1985) "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Riorientation". *Research in Organizational Behavior*, No. 7, pp. 171-222.
- Weick K., (1979) *Cognitive Processes in Organizations*, in B. M. Staw (a cura di) *Research in Organizations*, Greenwich, Conn., JAI Press. Cit. in Daft R., *Organizzazione Aziendale*, Apogeo, Milano, 2001, p. 352.
- Whashington M., Ventresca, M.J. (2004) "How Organization Change: The Role of Institutional Support Mechanism in the Incorporation of Higher Education Visibility Strategies, 1874-1995". *Organization Science*, Vol. 15, No. 1, pp. 82-97.
- Zucker, L.G. (1977) "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence". *American Sociological Review*, Vol. 42, No. 5, pp. 726-743. Trad. it. "Il ruolo dell'istituzionalizzazione ai fini della persistenza culturale", in W.W. Powell e P.J. DiMaggio (a cura di), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Milano, 2000.